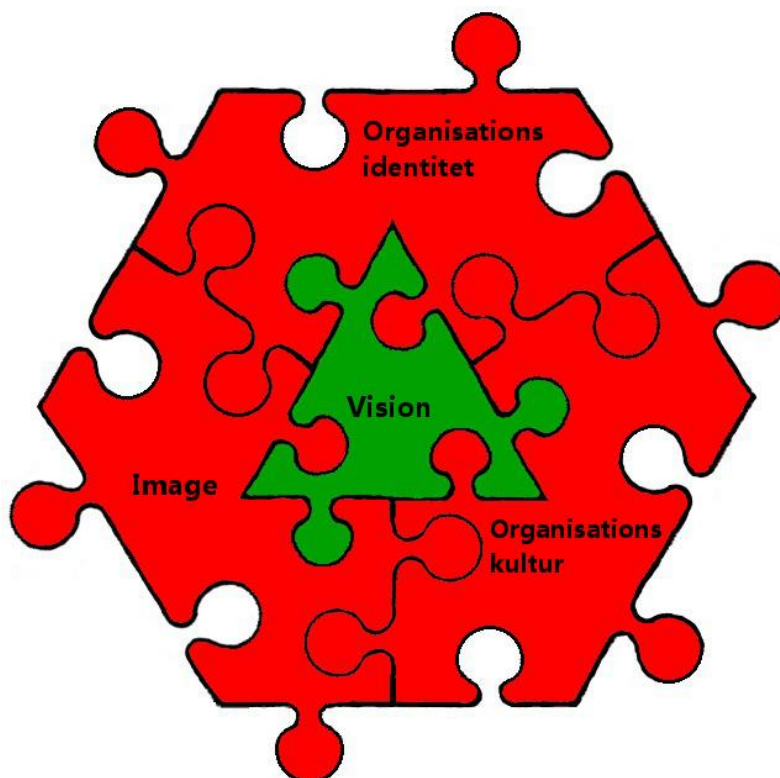


”The Employer brand puzzle”



Employer branding for kulturorganisationer.

Employer branding for cultural organizations.

Kandidatafhandlingen er udarbejdet af:

November 2011

Kim Tidemand Hjorth Andersson

CBS: Cand.Merc.EMF

Mikkel Kristian Pedersen

CBS: Cand.Merc.HRM

Vejleder:

Asger Høeg, Institut for Afsætningsøkonomi

Satsenheder:

272.839 satsenheder hvilket svare til 120 sider.

Employer branding – a transformation of the existing theory

This thesis is a study in employer branding and its usability in cultural organizations. Employer branding as a concept draws upon different fields of experience – Human resources, Marketing and Communications – which is why the curiosity about the subject occurred. By reformulating the existing theories, with a focus on cultural organizations we hope to improve and strengthen it as strategy. The field of study departs from the following definition of employer branding:

Employer branding is the strategic process in which the organization tries to influence its mark as a workplace, so that the organization's real employer brand gets as close to the desired employer brand as possible

When reformulating the existing employer brand theory, we included known Human resource and Marketing theories, which resulted in “The employer brand puzzle”. The model includes 4 elements and a toolbox for the specialists that want to implement it in a cultural organization. The model has the organizations’ Vision as a central element, to anchor the model on the strategic level, and is surrounded by the **Organizational culture**, **Organizational identity** and the **Image**, to secure continuity in the organizations signals. “The employer brand puzzle” advantages, besides the two above mentioned, are the symbiosis between the elements, and its focus on cooperation among the specialists that implants it in a organization.

“The employer brand puzzle” should be used as a strategy with two specific goals. The first is to secure that employees stay with organization for a longer period, hereby keeping knowledge and competence. The second goal is to develop the employees, with the organizations needs in mind, instead of the individuals needs.

Cultural organizations sells experiences, they create for their customers. These experiences are created by their employees, which in turn are the organizations largest expense. The conclusion is that it would therefore be an advantage for a cultural organisation to implement “The employer brand puzzle” so that it can shape its employees and make sure that every one of them move towards the same goal – The Vision.

Forord

Denne afhandling er udarbejdet i et samarbejde mellem to kandidatstuderende på linjerne Human Ressource Management og Økonomisk Markedsføring. Det som gør det interessant at kombinere netop disse to linjer er, at den ene linje uddanner specialister i de menneskelige ressourcer, og den anden i marketing. Ved at indgå i et samarbejde om employer branding, kombineres den viden som hver kandidatlinje opbygger igennem uddannelsen, og tilsammen skabes der et bedre grundlag for at bygge videre på employer branding teorien. Forskelligheden i den faglige baggrund, kan hjælpe med at åbne op for områder som to studerende på samme linjer måske ikke ville have set, og er derfor med til at gøre emnet endnu mere interessant at arbejde med.

Inspirationen til at skrive sammen på tværs af to linjer, er hovedsageligt kommet fra undervisningen på CBS, hvor der fortælles om hvor vigtigt samarbejde på tværs af fagområder er. Der bliver undervist i dette samarbejde på trods af, at der på intet tidspunkt, foregår et direkte samarbejde på tværs af linjer, som skal ruste de studerende til, at samarbejde med folk fra en anden faggruppe. Selvom der bliver fortalt at samarbejde er vigtigt, bliver de studerende uddannet til at kunne klare sig selv i afdelingerne, og bliver gentagende gange fortalt at netop deres linje/uddannelse er den bedste man kan få, og at studerende fra netop denne linje vil komme til at styre organisationerne i fremtiden. Samarbejde på tværs af fagområder er vigtigt og derfor er det interessant at se på de overlap, som Human Ressource Management og Marketing linjen har. Her kom employer branding frem som et af de områder. Beslutningen faldt derfor på at se hvordan et samarbejde mellem de to linjer kan styrke arbejdet med strategisk employer branding, med henblik på at skabe et bedre employer brand for organisationen.

Tak til

Vi vil godt takke vores vejleder Asger Høeg for hans rolle som inspirator, kritiker og proceskonsulent under arbejdet med afhandlingen. Derudover vil vi godt takke ham for hans store engagement i afhandlingen, samt at han gennem hele perioden stillede et kontor til rådighed på Eksperimentarium.

Vi vil også gerne takke direktør for Nationalmuseet Per Kristian Madsen, for at stille hans organisation til rådighed, samt Charlotte Toftedahl for hendes rolle som kontaktperson. Derudover vil vi god takke Pernille Hansen, for en række interviews, som hjalp os med at danne os et billede af Nationalmuseet, og de resterende medarbejdere, fra Nationalmuseets forskellige afdelinger, for deltagelsen i vores spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppe interview

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 - Introduktion	7
1.2 Problemfelt – Fastholdelse og udvikling af medarbejdere	7
1.2.1 Problemformulering	9
1.3 Afgrænsning	9
1.4 Centrale begreber i afhandlingen	10
1.5 Afhandlings struktur	10
Kapitel 2 – Metodologi	14
2.1 Videnskabsteoretisk ramme	14
2.2 Undersøgelsesdesign	17
2.3 Metodemæssig tilgang til teorien	22
2.4 Afhandlings verificering	23
Kapitel 3 - Employer branding teori	28
3.1 Branding	28
3.2 Organisationsidentitet	35
3.3 Organisationskultur	37
3.4 Person/organisations fit	38
3.5 Psykologisk kontrakt	39
3.6 Employer branding	41
3.6.2 Strategisk employer branding	46
3.6.3 Employer værdi proportioner	48
Kapitel 4 - Videreudvikling af employer branding teorien	50
4.1 Definition af employer branding	50
4.2 "The employer brand puzzle"	51
4.2.1 Vision	56
4.2.2 Organisationskultur	58
4.2.3 Organisationsidentitet	61
4.2.4 Image	63
4.2.5 Særlige forhold vedrørende "The employer brand puzzle"	66
4.2.6 På et strategisk niveau	71
4.2.7 SW - Kritik af "The employer brand puzzle"	74
4.3 Employer brand værdi	76
4.4 Delkonklusion	78
Kapitel 5 - Nationalmuseet – en case beskrivelse	81

5.1 Nationalmuseets historie.....	81
5.2 Nationalmuseets mission, vision og økonomiske ramme.....	82
5.3 Organisationsoversigt.....	83
5.4 Nationalmuseet som corporate brand	84
5.5 Problemstillinger der kan påvirke casen.....	85
Kapitel 6 – Nationalmuseet – en analyse af det nuværende employer brand.....	86
6.1 Empiri indsamling.....	86
6.2 "The employer brand puzzle".....	86
6.2.1 Vision.....	87
6.2.2 Organisationskulturen.....	90
6.2.3 Organisationsidentitet	94
6.2.4 Image.....	97
6.3 Employer brand værdi	101
6.4 Effekten ved "The employer brand puzzle"	104
Kapitel 7 - Diskussion af employer branding.....	105
7.1 Elementerne	105
7.2 Symbiosen.....	110
7.3 Samarbejde på tværs i organisationen.....	112
7.4 Strategisk niveau.....	114
7.5 Brugbarheden i danske kulturorganisationer.....	115
7.6 Behovet for employer branding i kulturorganisationer.....	116
7.7 Afsluttende kommentarer.....	117
Kapitel 8 - Konklusion.....	120
Kapitel 9 - Perspektivering.....	124
Litteraturliste.....	126

Bilagsliste:

Bilag 1: Organisationsdiagram for Nationalmuseet

Bilag 2: Interviewguide B & C

Bilag 3: Interviewguide D

Bilag 4: Spørgeskemaundersøgelse på Nationalmuseet

Bilag 5: Interviewguide til Fokusgruppeinterviewet

Bilag 6: Undersøgelse blandt danske kulturorganisationer

Bilag 7: Nationalmuseet familien

Bilag 8: Vedlagt CD

Interview A, B, C & D

Fokusgruppe interview

Spørgeskema empiri fil (SPSS)

Nationalmuseets imageundersøgelse 2007

Nationalmuseets resultatkontrakt 2008-2011

Nationalmuseets årsrapport 2010

Del 1: Introduktion

Introduktion
Problemfelt
Problemformulering



Metode
Videnskabsteori



Employer branding teori



Videreudvikling af teorien.
"The employer brand puzzle"



Casebeskrivelse af
Nationalmuseet
Analyse af Nationalmuseet
Diskussion af "The employer
brand puzzle"



Konklusion
Perspektivering

Kapitel 1 - Introduktion

En kulturorganisation er en organisation som danner ramme om menneskers forsøg på at skabe oplevelser for sig selv og hinanden (efter den danske ordbog), hvilket gør dem til en kombination af en oplevelses- og vidensorganisation. Det betyder, at de menneskelige ressourcer er afgørende for organisationens succes. Kan organisationen derfor fastholde medarbejderne lidt længere, eller udvikle dem i organisationens interesse, vil det kunne føre til store gevinster (Backhaus & Tikoo, 2004: 503).

Employer branding har hidtil været en teori, der bliver arbejdet med på et operationelt niveau (Engelund & Buchhave, 2009: 29). Det er typisk en enkelt afdeling som har ansvaret for at styre employer brandet, hvilket kan besværliggøre processen for de ansvarlige. Det er interessant at prøve at hæve employer branding til et strategisk niveau, hvor Marketing, Human Resources og Kommunikation i fællesskab arbejder med at skabe organisationens employer brand. Et samarbejde på tværs af de to kandidat linjer vil kunne gavne employer branding arbejdet og de danske kulturorganisationer kan måske finde inspiration i dette samarbejde.

Ambitionen med denne afhandling, at gøre teorien mere brugbar for danske kulturorganisationer. Afhandlingen er rettet mod danske kulturorganisationer med interesse i employer branding. Der stilles nogle krav om baggrundsviden til læseren, som gør at en baggrund som cand.merc., eller en anden ledelses orienteret længere videregående uddannelse er en stor fordel for læseren. Det er vigtigt at understrege, at hvis organisationen beslutter sig for at arbejde med employer branding, kræver det nogle medarbejdere med den rette baggrund, til at håndtere arbejdet. Bliver en medarbejder uden den rette baggrund sat til at håndtere organisationens employer brand, kan det gøre stor skade på organisationen, og dens employer brand

1.2 Problemfelt – Fastholdelse og udvikling af medarbejdere

En organisations brand er med til at differentiere organisationen og dens produkter fra andre i branchen. Ved hjælp af branding kan organisationen således skabe en konkurrencefordel.

David A. Aaker (gengivet fra Jacobsen, 1999: 40) definerer et brand som:

”A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors. A brand thus signals to the customer the source of the product, and protects both the customer

and the producer from competitors who would attempt to provide products that appear to be identical.”

Når en organisation profilerer sig gennem sit corporate brand, skal såvel interne som eksterne interessenter associere sig med, de i brandets implicitte og eksplicitte værdier. Den ydre identitet retter sig mod de eksterne interessenter, mens den indre identitet retter sig mod de interne interessenter. Det corporate brand, som organisationen skaber, skal indarbejdes i adfærden hos både kunder og medarbejdere. Derfor er det vigtigt at inddrage alle interne og eksterne faktorer når organisationen brander sig (Jacobsen, 1999: 103ff).

Employer branding teorien handler helt generelt om det at brande sin organisation over for de menneskelige ressourcer som er internt i organisationen ud fra samme grundlæggende tankegang som relationsmarkedsføringen argumentere for.

Relationsmarkedsføringen (Payne et al., 2008) har flyttet organisationernes fokus fra anskaffelsen af nye kunder til fastholdelse af og mersalg til nuværende kunder. Relationsmarkedsføringen har påvist, at det er økonomisk rentabelt at skabe fokus på fastholdelse og udnyttelse af eksisterende kunder, i modsætning til tiltrækning af nyt kundepotentiale.

Human resources arbejder med interne processer i organisationen (Aurand et al., 2005: 163ff), det kan være med til at skabe en større forståelse og association med brandet i forhold til medarbejderne. Aurand et al. (2005) har vist, at medarbejdere har en mere positiv attitude over for employer branding, i tilfælde af at branding, indarbejder HR teorier i processen. Det er derfor vigtigt, at Marketing, Human Ressourcers og Kommunikation samarbejder om en fælles employer branding strategi, som kan sikre, at interessenterne får et sammenhængende billede af organisationen.

Ovenstående konklusion er i modsætning til den generelle indfaldsvinkel til employer branding teorien, som har hovedvægt på tiltrækning og rekruttering af nye medarbejdere, hvilket man kan undre sig over.

Employer branding defineres herunder:

Employer branding er den strategiske proces, hvor organisationen forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at organisationens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt. (Engelund & Buckhave, 2009: 28).

Afhandlingen vil søge at kombinere den vinkel, hvor fokus udelukkende er på fastholdelse og udvikling af medarbejdere med en pilot undersøgelse, som repræsenterer et dansk kulturorganisation, der både beskæftiger sig med forskning og offentliggørelse af resultater. Employer branding har et stort potentiale til at begrænse medarbejdergennemstrømningen, samt at få medarbejderne til bedre at kunne identificere og associere sig med brandet. Kombinationen af teori og praksis er væsentlig for at konkludere, hvorvidt samarbejdet mellem Human Resources, Marketing og Kommunikation reelt er en nødvendighed - eller om de separate kompetencer, som de hver især besidder er tilstrækkelige.

1.2.1 Problemformulering

På baggrund af ovenstående er udarbejdet følgende hovedproblemstilling og underspørgsmål:

I hvilken udstrækning kan de teoretisk principper for strategisk employer branding med fokus på fastholdelse og udvikling af nuværende medarbejdere i en dansk kulturorganisation anvendes?

Hvorledes kan employer branding teorien benyttes til fastholdelse og udvikling af medarbejdere?

Kan Marketing og HR teorien i fællesskab benyttes til at styrke employer branding teorien i forhold til fastholdelse og udvikling af medarbejderne?

1.3 Afgrænsning

Med afhandlingens fokus, afgrænses der fra at behandle rekrutteringsdelen, af employer branding teorien. Dette gøres ud fra en overbevisning om at det interne skal fungere, før det eksterne kan fungere.

Nationalmuseet skal forhandle en ny resultatkontrakt med kulturministeriet, for perioden 2012 til 2016. Denne proces er direktøren allerede involveret i, men da den er stærkt politisk er det ikke muligt at få indsigt i denne proces og hvilke vilkår Nationalmuseet får i de kommende 4 år. Derfor afgrænses der fra de konsekvenser, en sådan resultatkontrakt må have på case studiet.

Nationalmuseet har lige fortaget en betydelig fyringsrunde, som vil have indflydelse på hvordan medarbejderne reagerer. Denne fyringsrunde afgrænses der fra at arbejde med, da Nationalmuseet ikke er villige til at give indsigt i alt empiri omkring fyringsrunden da processen stadig er i gang.

1.4 Centrale begreber i afhandlingen

Employer branding er den strategiske proces, hvor organisationen forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at organisationens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt.

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden.

Organisationskulturen er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.

Organisationsidentiteten er mødet mellem organisationens syn på sig selv, og andres syn på organisationen. Organisationens historie, handlinger, udtalelser, resultater og mål udgør rammen og hermed hvad medarbejderne er i stand til at identificere sig med.

Image er det billede af omverdenens syn på organisationen, som medarbejderne opfatter det på et givet tidspunkt.

Branding er en proces der har til formål at skabe et unikt brand eller image i interessenteres bevidsthed. Branding processen skaber samtidig en forventning til organisationen, som kan være med til at fastholde og skabe loyalitet.

Den psykologiske kontrakt er de uskrevne antagelser som medarbejdere og arbejdsgiver har til hensigtsmæssigheden og værdierne i en social udveksling mellem dem.

Person/organisations fit er et match mellem individets og organisationens værdier.

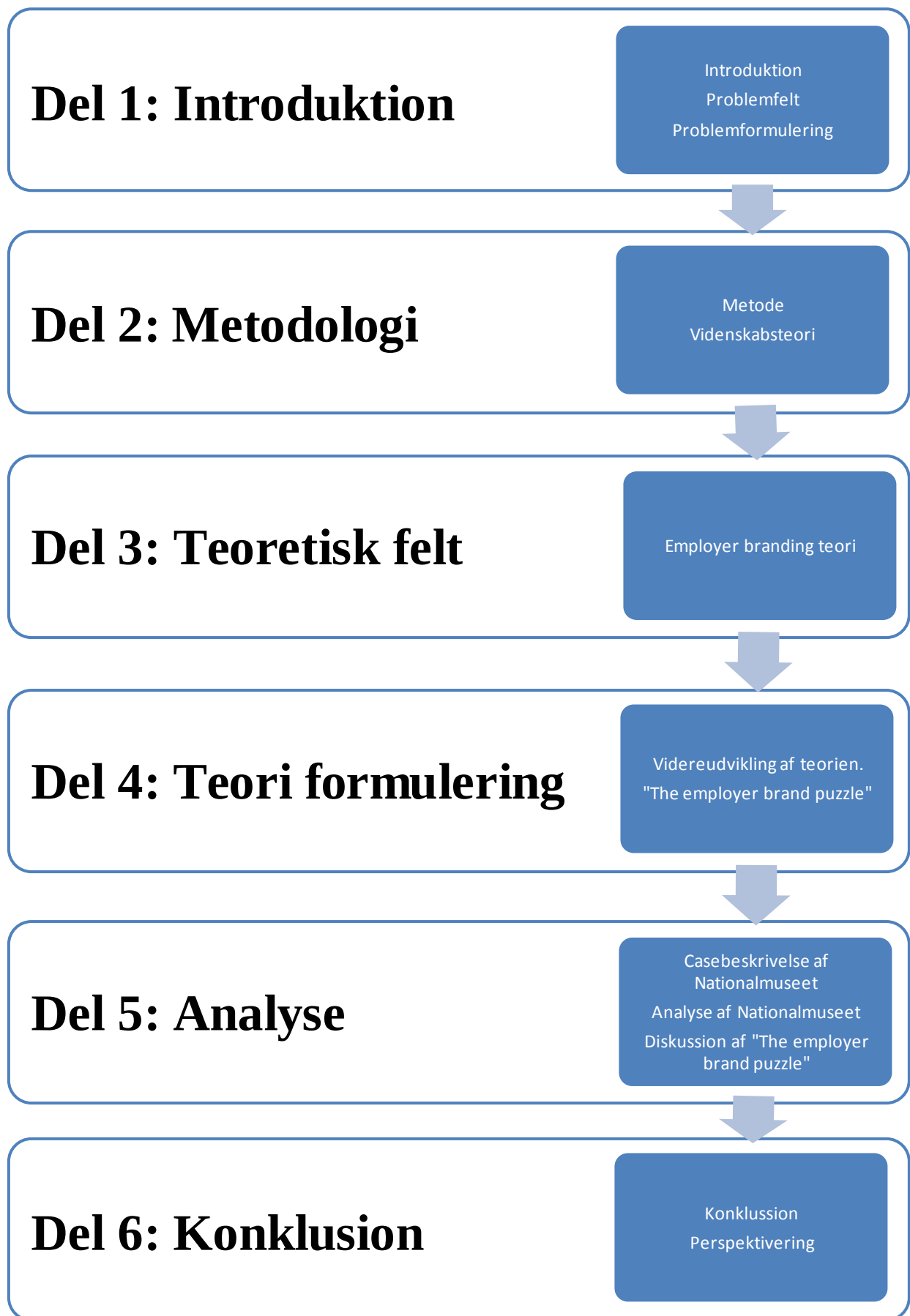
Employer brand værdien er det ønskede resultat af employer branding aktiviteter der foregår i organisationen og giver nuværende medarbejdere incitament til at blive i, og støtte op omkring organisationen.

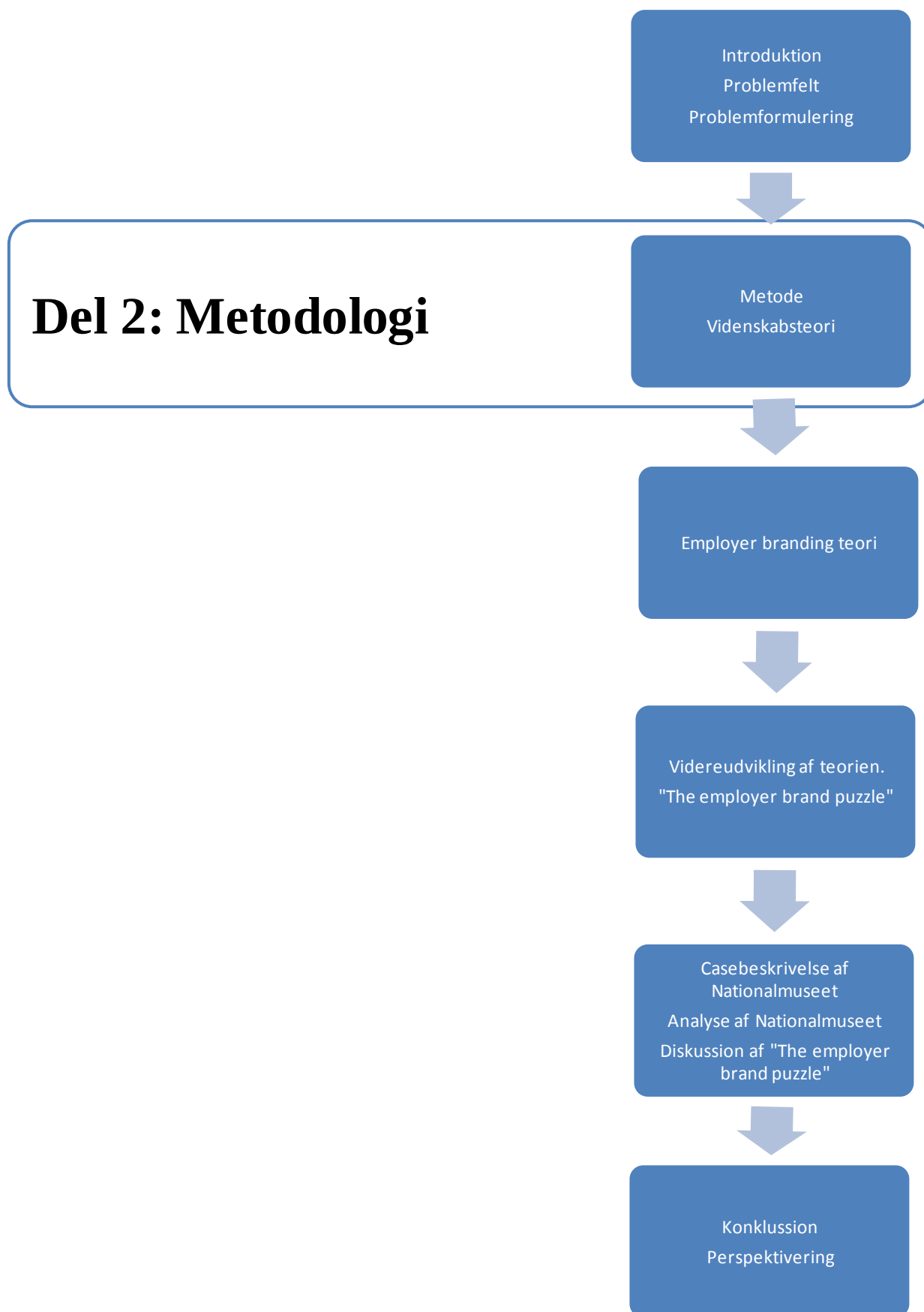
1.5 Afhandlings struktur

Afhandling består af seks dele som indeholder følgende:

- Del et, er en introduktion til afhandlingen, der inkludere problemfelt, problemformulering og afgrænsninger.

- Del to, består af afhandlings metodemæssige og videnskabsteoretiske udgangspunkt.
- Del tre, indeholder afhandlingens teoretiske felt, hvor der redegøres for forskellige relevante teorier omkring employer branding og de værktøjer som bliver benyttet herefter.
- Del fire, består af en videreudvikling af employer branding teorien, på baggrund af en strategisk employer branding model til kulturorganisationer.
- Del fem, udgør afhandlingens analyse og praktiske test af den videreudviklede teori på baggrund af en pilot undersøgelse som afsluttes med en diskussion af argumenterne for employer branding.
- Del seks, er afhandlingens afslutning, med en konklusion og en perspektivering.





Kapitel 2 – Metodologi

Dette kapitel redegør for de metodiske valg og refleksioner, der danner grundlag for de empiriske undersøgelser og den teoretiske ramme.

Afhandlingens problemstilling tager udgangspunkt i en specifik kontekst, med en transformerende intention. Formålet er at udarbejde en konkret løsning på et åbent problem inden for employer branding i en kulturorganisation (Olsen et al, 1999: problemmodellen). Det åbne problem ligger i at alle organisationer har et eksisterende employer brand, men det er meget få som arbejder med det, da teoriens fokus ligger på tiltrækning frem for fastholdelse og udvikling af medarbejdere. Ved at kombinere teorier fra Human Resources Management og Marketing med teorier vedrørende employer branding, er målet at finde frem til metoder som kan anvendes af kulturorganisationer, således at de kan arbejde med employer branding og derved styrke fastholdelse og udvikling af medarbejdere.

Afhandlingen vil bevæge sig i et konstruktivistisk paradigme, med en kritisk fortolkning af employer branding teorier (Wenneberg, 2002: 83). Med den kritiske fortolkning, nedbrydes de nuværende employer branding teorier, med henblik på at opbygge en ny teori, som er tilpasset kulturorganisationer. Den nye employer branding teori, vil blive genopbygget med indflydelse fra den nuværende employer branding teori, Human Ressource Management og Marketing teorier. Med andre ord transformeres teorien som den er præsenteret i dag, så den bliver brugbar for danske kulturorganisationer. Konstruktivismen har et relativistisk virkelighedssyn, hvilket betyder at virkeligheden er menneskeligt konstrueret. Derfor benyttes de socialkonstruktivistiske og hermeneutiske perspektiv som ramme for afhandlingen.

Det konstruktivistiske paradigme bygger på subjektivitet, hvilket er brugbart når der skal laves en kritisk fortolkning af teorier(Wenneberg 2002: 36). I afhandlingens empiriske dele, er det dog nødvendig at inddrage en neopositivistisk tilgang, hvor objektiviteten søges som ideal. Det neopositivistiske paradigme tages i brug for, at undgå subjektive holdninger og påvirkning af de empiriske undersøgelser.

2.1 Videnskabsteoretisk ramme

Den videnskabsteoretiske ramme har afgørende betydning for hvordan, der bliver arbejdet med problemfeltet og de forskellige hypoteser, der bliver opstillet. Der findes ikke en korrekt eller sand måde at opstille denne ramme på, men måden rammen opstilles på vil få indflydelse og konsekvenser for undersøgelsesdesignet, brugen af teorierne og de konklusioner der opnås. Employer branding omhandler hovedsagligt mennesker og menneskers relationer, det er

derfor naturligt at benytte socialkonstruktivismen. Der vil nu blive set nærmere på hvordan det socialkonstruktivistiske og hermeneutiske perspektiv bliver benyttet i afhandlingen.

2.1.1 Socialkonstruktivistisk perspektiv

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt er socialkonstruktivistisk. Denne videnskabsteoretiske tilgang er interessant fordi socialkonstruktivismen umiddelbart ikke tager noget for givet, men derimod ”demaskere” virkeligheden. Erkendelsen af virkeligheden skal ses i en social kontekst hvis konstruktion af hverdagen, samt den viden der fortolkes, har indflydelse på hvad der opfattes som ”naturligt” (Wenneberg, 2002: 13). Der er altså, nedenunder det der opfatter som naturligt, en social påvirkning, som ikke umiddelbart kan ses. Virkeligheden opstår mellem mennesker og den kontekst de skaber, hvilket betyder at kommunikation, relationer, historie og kulturen er væsentlige for forståelsen af denne virkelighed. Med andre ord er der ikke noget som er sandt eller falsk, derimod er den fysiske virkelighed underlagt en social kontekst, som bliver skabt igennem det enkelte individs subjektive fortolkninger. Ligeledes har gruppen eller samfundets normer og erfaringer indflydelse på hvordan virkeligheden tolkes.

Socialkonstruktivismen bruges ofte på mange forskellige måder hvilket har betydet, at konceptet er blevet en smule uklart (Wenneberg, 2002: 14). Herunder defineres det socialkonstruktivistiske perspektiv afhandlingen tager udgangspunkt i.

Socialkonstruktivismen benyttes på baggrund af to perspektiver. Første perspektiv, skal ses i forhold til employer branding teorier, hvor socialkonstruktivismen kan agere dåseåbner, der kritisk forholder sig til den traditionelle faglige tilgang (Wenneberg, 2002: 83). Accepten af en teori kan ikke udelukkende forklares med fakta. Man er nødt til at inddrage den sociale kontekst (Kuhn, 1973), en kontekst der variere fra branche til branche og fra region til region. Der tages udgangspunkt i dette kritiske perspektiv, en dekonstruktion af virkeligheden og det der opfattes som normalt eller naturligt. Det andet perspektiv arbejder med socialkonstruktivisme for, at skabe en erkendelsesteoretisk position – med udgangspunkt i at empirien både er påvirket af virkeligheden selv og af sociale/subjektive faktorer (Bloor, 1991: 33, gengivet fra Wenneberg, 2002: 109). Empirien skaber et billede af virkeligheden, men på grund af den sociale konteksts påvirkning af respondenterne, accepteres dette billede umiddelbart ikke. Det er samtidig ikke interessant at skabe et altødelæggende perspektiv hvor underliggende billeder heller ikke kan være korrekte. Der eksisterer altså objektive meninger, som er uafhængige af den sociale kontekst den erkendes i, ligesom der eksistere subjektive

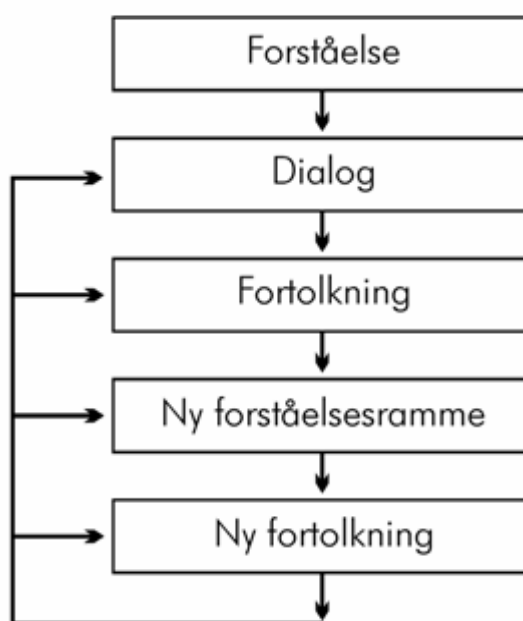
meninger, der kun erkendes gennem den sociale kontekst. Denne tilgang med forståelse og fortolkning af konteksten støtter også op omkring det hermeneutiske perspektiv for afhandlingen.

2.1.2 Hermeneutisk perspektiv

Den hermeneutiske tilgang redegør for fortolkning og forståelse af viden. Ib Andersen forklarer dette med den hermeneutiske cirkel, der arbejder med den subjektive fortolkning af tekster, dialog, samtaler og sociale handlinger (Andersen, 2010: 197). Dermed forstås viden som en subjektiv størrelse, der ikke nødvendigvis er sandheden, men blot den nuværende forståelse af denne. Cirklen bliver oftest gennemgået flere gange i løbet af en videns skabende proces, så som denne afhandling. Samtidig vil cirklen være vekselvirkning mellem enkelte dele og helheden, hvor de enkelte dele skal kunne forstås ud fra helheden, ligesom at de enkelte dele skal støtte op omkring denne helhed i afhandlingen

Figur 1: Den Hermeneutiske cirkel

Ud fra denne tankegang, vil empirien, analyser og resultater være påvirket af subjektive oplevelse og teoretiske baggrunde. I processen omkring afhandlingens udarbejdelse vil sprogbrugen og opfattelsen af problemfeltet løbende udvikle sig (Andersen, 2010: 197). Dette vil kunne ses i teoretiske og metodiske valg, samtidig med at det afspejles i det socialkonstruktivistiske perspektiv. Det betyder også, at den virkelighed som empirien er indhentet fra, på forhånd er fortolket og taget ud af en social kontekst, som tillægger virkeligheden



Kilde: Ib Andersen 2010: 197

betydning. På trods af en kritisk tilgang til case organisationen og teorier vil disse påvirkes af fortolkninger og forståelser. Analysen og diskussion af både de teoretiske principper samt den indhentede empiri vil i sammenhæng med den hermeneutiske cirkel være en ny fortolkning af en forståelse som allerede er eksisterende. Samtidig vil alle analyser og delkonklusioner skulle forstås i forhold til helheden, og være bidragende til en ny fortolkning af employer

brandingens mulighed for hovedsageligt at fastholde og udvikle medarbejdere i et kulturbrand.

2.2 Undersøgelsesdesign

De nye teorisammensætningers anvendelighed i praksis vil blive afprøvet på en case organisation. Derfor foretages kvantitative og kvalitative undersøgelser i organisation, og dens omverden.

Undersøgelsesdesignet vil tage udgangspunkt i Malholter og Birks seks trins teori (2007: 64).

1. Definer den nødvendige information.

Efter at have defineret den teoretiske ramme vil det være muligt, at identificere hvilke informationer der er nødvendige for, at kunne indsætte case organisationen i teorierne, og se om teorien kan anvendes, eller forkastes. For at kunne identificere hvilke informationer der er nødvendige for, at afprøve afhandlingens teoretiske ramme, er det relevant at forholde sig til den sociale konstruktion organisationen befinder sig i.

2. Undersøgelsesdesign

For at opnå den bedste besvarelse på den teoretiske ramme vil der benyttes en blanding af udforskende og beskrivende undersøgelsesteknikker. På den måde skabes både statistisk bekræftende data, men også detaljerede beskrivelser af situationer (Malhotra & Birks, 2007: 152).

3. Designtekniker

Til bearbejdelse af data fra spørgeskemaundersøgelsen anvendes statistik programmet SPSS til analyse, samt til at skabe en bedre indsigt i besvarelserne. Til fokusgruppe- og personinterviews anvendes en delvist struktureret (bevist naivitet) form. Dette giver mulighed for at sætte rammen omkring interviewet uden direkte at styre samtalen, men i stedet fokusere på interviewpersonens holdninger og erfaringer (Kvale, 2007: 44).

4. Test af dataindsamlingsmetoder

Efter at have udarbejdet spørgeskemaundersøgelsen, vil en testgruppe give feedback på misforståelser, tvetydigheder og forsvarsmekanismer (Andersen, 2010: 179), samt skabe indsigt i hvorvidt spørgsmålene giver svar på det ønskede. Målet med testen er at afsløre fejl, unøjagtigheder og manglende logik i spørgeskemaet. Fokusgruppe- og

personinterviews vil blive testet, ved at holde besvarelser op mod hinanden, samt evaluere om respondenternes besvarelser er blevet påvirket af eksterne faktorer.

5. De kvantitative og kvalitative processer

Den kvantitative proces skal være med til at danne et statistisk grundlag for case organisationens forståelse af employer branding. Denne proces vil være forudgående for hovedparten af den kvalitative undersøgelse, da de kvantitative resultater vil kunne belyse styrker og problemstillinger inden for organisationen (Andersen, 2010: 174).

Den kvalitative proces, skal være med til at give et dybdegående indblik i enkelte problemstillinger. Processen er relevant for at belyse fænomener der allerede er fundet sted i case organisationen, som derfor ikke kan observeres (Andersen, 2010: 168).

6. Plan for de kvantitative og kvalitative processer

Empiriundersøgelsen vil starte med en række interviews, som skal danne grundlag for en kvantitativ undersøgelse. Den kvantitative undersøgelse, skal derefter skabe et statistisk grundlag, der senere kan uddybes gennem interviews med udvalgte personer, og skabe en beskrivelse af situationer. Opbygningen af undersøgelserne vil følge det social konstruktivistiske perspektiv, hvor der tages hensyn til konteksten.

Den empiriske undersøgelse indeholder både kvantitative og kvalitative tilgange, med henblik på at opnå de positive fordele fra begge metoder, og samtidig mindske svaghederne til den enkelte metode gennem tilgangenes overlap. Ved at benytte begge tilgange i casestudiet skabes en statistisk begrundet opgave, med enkelte respondenter som uddyber resultaterne (Malhotra & Birks, 2007: 152).

2.2.1 Kvantitativ tilgang

Den kvantitative tilgang skal bruges til at finde statistisk valide svar på hypoteser og undersøgelsesspørgsmål. Den kvantitative empiri skal indhentes gennem en spørgeskemaundersøgelse, blandt case organisationens medarbejdere. Spørgeskemaet kvantificerer data ved hjælp af statistiske analyser. (Malhotra & Birks, 2007: 152) Spørgeskemaer er derfor det bedste værktøj til at danne et statistisk overblik over medarbejdernes holdninger.

Spørgeskemaundersøgelser har nogle klare fordele, som er værd at benytte sig af. Det er muligt at nå bredere ud i case organisationen, samtidig med at det er nemt at administrere besvarelserne. Respondenten kan give sig god tid til at svare, og der er ingen interviewer

effekt. Anonymiteten giver respondenterne sikkerhed til at svare ærligt, og på grund af ensartetheden i spørgeskemaet er efterbehandlingen nemmere (Andersen, 2010: 174). Det skal dog nævnes, at spørgeskemaer er meget tidskrævende og vanskelige at udarbejde, så metoden kræver en omhyggelig og tålmodig tilgang for at kunne være videnskabelig brugbar (Andersen, 2010: 175).

Den kvantitative undersøgelse skal udover, at bruges til at svare på nuværende hypoteser og underspørgsmål, også være med til at danne nye hypoteser som senere testes i en kvalitativ undersøgelse.

2.2.2 Kvalitativ tilgang

Efter at have gennemført de kvantitative undersøgelser tages en kvalitativ tilgang til de resultater der er indsamlet. Dette gøres med henblik på at skabe en bedre indsigt og forståelse i emnet. Den kvalitative tilgang er i forhold til den kvantitative tilgang ustruktureret med primært undersøgende design baseret på små grupper eller enkeltpersoner. Denne tilgang betyder at teorien for kvalitative interviews er perfekt til at skabe detaljerede beskrivelser af situationer (Malhotra & Birks, 2007: 152). Afhandlingen benytter både interviews med enkeltpersoner og fokusgruppe.

Enkeltpersons interviews er godt til at skabe et billede af den interviewedes verdensbillede. Dette benyttes med henblik på at uddybe betydningen af de beskrevne fænomener fra den kvantitative analyse (Kvale, 2007: 19).

Fokusgruppeinterviewet bruges til at skabe en bedre forståelse af medarbejdernes syn på case organisationen. Fokusgruppeinterviewene vil blive gennemført efter den europæiske conitive filosofi, som bygger på åbne spørgsmål som kan diskuteres i gruppen. Den conitive filosofi har som mål at udforske et givet emne, med henblik på at skabe en bedre forståelse om emnet for observatøren/intervieweren. Der benyttes en conitiv tilgang, frem for den amerikanske cognitive tilgang, for at udforske og forstå hvad medarbejderne mener, frem for at bekræfte antagelser om hvordan det står til. Den cognitive tilgang bygger hovedsageligt på lukkede spørgsmål, og passer derfor ikke lige så godt ind i den socialkonstruktivistiske og hermeneutiske tilgang som den conitive, hvor den sociale kontekst kan undersøges, og der lægges op til dialog som kan føre til nye forståelser (Malhotra & Birks, 2007: 155f).

I fokusgruppeinterviewet stilles åbne spørgsmål, som kan føre til diskussion, og undgås bemærkninger som kan være meningsdannende. Fokusgruppeinterview er godt, da samtalerne i gruppen skaber et mere nuancerede og dybdegående udsagn end ved enkeltpersoninterview

(Andersen, 2010: 169). Der kan i fokusgruppeinterviewet være dominerende personer, som påvirker de andre deltageres meninger, eller får dem til at holde meninger tilbage. Det er derfor vigtigt både, at benytte enkeltpersoninterviews og fokusgruppeinterviews for, at skabe et mere korrekt billede.

Både enkeltperson interviewene og fokusgruppeinterviewene vil blive foretaget efter Kvaals (2007: 94) teori, interviewforskningens syv stadier, som omhandler tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering.

Den kvalitative tilgang, hvor der konstrueres viden gennem interaktion mellem interviewer og den interviewede (Kvale, 2007: 47) er i overensstemmelse med det socialkonstruktivistiske perspektiv, som afhandlingen er udarbejdet i. Den fælles konstruerede viden som meningsfortolkes af interviewer, så der kan stilles yderligere spørgsmål til emnet, ligger under de hermeneutiske principper, som projektet ligeledes er udarbejdet under (Kvale, 2007: 49).

2.2.3 Casestudie som hypotesetest metode

Casestudiet giver indsigt i en praktisk, dokumenterende og illustrerende test af teoretiske hypoteser, da fænomenet bag disse hypoteser bliver afprøvet i en virkelig kontekst (Rendtroff, 2007 Gengivet af Fuglesang et al, 2007: 242). Casestudiet kan belyse hvordan mennesker agere inden for en given ramme, for eksempel en kulturorganisation. Metoden gør det muligt, at undersøge afhandlingens problemstilling gennem analyse af en konkret case. Casen kan så ligge til grund for en oplyst konklusion på fordelagtigheden i, at ændre det teoretiske fokus på employer branding, til udelukkende at beskæftige sig med fastholdelse og udvikling af medarbejdere. Casestudiet er altså et deduktivt argument, idet den teoretiske tilgang bliver afprøvet på et "særtilfælde" og ikke bliver baseret på en undersøgelse der kan gentages eller som nødvendigvis ville give samme resultat andre steder end i casen. Casestudiet giver mulighed for, at benytte forskellige metoder til at indsamle empiri på den specifikke case og låser derfor ikke fast på en specifik metode til at teste hypoteser på.

Problemstillingen ligger op til en case der forholder sig kritisk til arbejdet med de formulerede hypoteser, med fokus på at belyse hvad der er "mest sandsynligt".

Casen udvælges ud fra følgende kriterier:

1. Casen skal tage udgangspunkt i en dansk kulturorganisation.
2. Der skal både være forsknings og service elementer i organisationen, for at sikre diversitet.

3. Det er afgørende at organisationen allerede arbejder med deres brand strategisk.
4. Organisationen skal have en betydelig størrelse, så det kan betale sig at beskæftige sig med employer branding.

Casestudiet har til formål at udforske hvad en ændring af employer branding teorien betyder. Casestudiet med en enkelt case, passer ind i den socialkonstruktivistiske tilgang, da konteksten vil være unik for hver case organisation.

Case studiet indeholder nogle problemstillinger der bør tages med i vurderingen af metoden. En af de problemstillinger som oftest opleves er forsker bias (Rendtroff, 2007: 242) da den tætte tilgang til en case kan bevirke at forskerens subjektive holdninger får indflydelse på forståelse af casen og de konklusioner som denne fremkommer med. Dette undgås gennem en kritisk distance til case organisationen og gennem afhandlingens problemstilling som er mere fokuseret på en teoretisk test end på en problemløsnings opgave ude hos organisationen. Casestudiet kritiseres for at benytte sig af et enkelt eksempel, da dette ikke er et videnskabeligt argument (Flyvbjerg 1991, Gengivet af Fuglesang et al 2007: 250) men da hovedargumentationen vil ligge i en teoretisk diskussion og analyse, skal casen benyttes til at teste hypoteser og ikke som hovedargument i afhandlingen.

2.2.4 Analysetrin

Når empirien til pilot undersøgelsen indsamles, vil processen blive udformet på en måde, som skaber størst mulig kendskab til organisationen, og derved etablere et bedre grundlag for at teste hypoteserne. Empiri indsamlingen vil derfor blive gennemført efter følgende model (Andersen, 2010: 168ff):

1. Kvalitative interviews og møder – Målet er at øge kendskabet til organisationen og sikre at den kvantitative undersøgelse behandler så korrekte problemstillinger som muligt. Da det er nødvendigt at få alle detaljer, som er specifikke for case organisationen inkluderet i undersøgelsen fra start af.
2. Kvantitativ undersøgelse – Spørgeskema undersøgelse baseret på videre udviklingen af teorien, samt de specifikke detaljer, som er gældende for casestudiet. Spørgeskema undersøgelse benyttes til at teste resultaterne af interviewene, på hele organisationen, med henblik på at skabe et bredere billede af organisationens nuværende employer brand.
3. Kvalitative interviews og fokusgruppe – Empiri indsamlingen bliver afsluttet med dybdegående interviews og et fokusgruppeinterview. Undersøgelsen afsluttes med

kvalitative interviews, for at udforske resultaterne af spørgeskemaet på en fyldestgørende måde.

2.3 Metodemæssig tilgang til teorien.

Denagemæssige anvendelse af teorierne, er afgørende for forståelsen af den viden og kontekst der arbejder med. Samtidig har teorivalget og anvendelsen direkte indflydelse på løsningen af problemfeltet. Havde teorivalget været anderledes ville afhandlingen derfor have set anderledes ud.

Teoretikerne der er opført herunder skaber den overordnede teoretiske ramme for afhandlingens problemfelt. Den teoretiske ramme består af bøger og artikler inden for emnerne employer branding, branding, organisationskultur, organisationsidentitet og psykologisk kontrakt, og er fordelt som følger:

Branding	David A. Aaker <i>"Building strong brands"</i> Aaker bruges til at præsentere branding-tankegangen i afhandlingen, herunder hvordan man opbygger et stærkt brand.
Organisationsidentitet	Til udarbejdelsen af organisationsidentiteten er der brugt teorier fra employer branding og branding afsnittene.
Organisationskultur	Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik <i>"Hvordan organisationer fungerer"</i> Jacobsen og Thorsvik er brugt til at belyse den kulturelle ramme i afhandlingen, med fokus på Scheins teorier.
Persons/organisations fit	Til udarbejdelsen af person/organisations fit er der brugt teorier fra employer branding afsnittet.
Psykologisk kontrakt	Mona Toft Madsen og Jacob Luring <i>"Den psykologiske kontrakt – nøglen til succesfuld employer branding"</i> Robert G. DelCampo <i>"Understanding the psychological contract: a direction for the future"</i> David Clutterbuck <i>"Communication and the psychological contract"</i> Den psykologiske kontrakt benyttes til at belyse de uskrevne regler og normer i organisationen, og vigtigheden ved at overholde disse.

Employer Branding	Henrik Englund og Brit Buchhave " <i>Employer branding som disciplin</i> " Kristin Backhaus og Surinder Tikoo " <i>Conceptualizing and researching employer branding</i> " Mary Jo Hatch og Maiken Schultz " <i>Brug dit brandt</i> " Teoretikerne benyttes til definere afhandlingens grundlæggende forståelse af employer branding.
Forandrings teori:	By Ian et al" Managing Organizational Change – a multiple perspective approach" Forandringer i organisationer benyttes til at belyse reaktioner for eller i mod de omfattende forandringer employer branding medføre.

2.4 Afhandlings verificering

For at verificere, eller gyldiggøre, den viden der produceres, ud fra de empiriske undersøgelser, belyses treenigheden: generaliserbarhed, reliabilitet og validitet (Kvale, 2007: 225). Disse begreber udspringer af den positivistiske videnskabstradition, hvilket er i modsætning til afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt inden for den socialkonstruktivistiske og hermeneutiske tradition. Det er relevant at forholde sig til disse begreber, for at gyldiggøre de analytiske slutninger (Lund, 1986: 29).

2.3.1 Generaliserbarhed

Kvale definere generaliserbarhed som:

(Give almen gyldighed, almindeliggøre) **Generaliserbarhed** i undersøgelses sammenhænge, omhandler dataindsamlingens informationer, der giver almen gyldighed på én population. (Kvale, 2007, 227)

Kvale (2007:227) har på grundlag af Stakes (1994) diskussion af generalisering i forbindelse med casestudier udviklet tre former for generaliserbarhed.

Den første form er naturalistisk generaliserbarhed, som omhandler personlig erfaring. Da der i casestudiet bliver brugt en kendt dansk kulturorganisation som caseorganisation, eksistere der en tavs viden om organisationen. Det er derfor vigtigt at al empiri er underbygget af kvalitative og kvantitative undersøgelser, og ikke bygger på denne tavse viden. Det er

desuden vigtigt, at der samarbejdes om forståelsen af interviewene, for ikke at påvirke undersøgelsen.

Den anden form er statistisk generalisering, som handler om hvorvidt de data som bliver præsenteret er underbygget af kvalificerede undersøgelser. For at en undersøgelse kan underkastes statistisk generalisering skal interviewpersonerne være tilfældigt udvalgt i befolkningen. Da spørgeskemaundersøgelsen bliver foretaget internt blandt organisationens medarbejdere, er der sat kriterier for de interviewede, og resultatet kan derfor ikke statistisk generaliseres på hele befolkningen. Afhandlingens formål er, at kunne komme med et resultat inden for en bestemt organisation, det er derfor med det opsatte kriterium muligt at generalisere inden for kulturorganisation.

Den sidste form som Kvale (2007: 228) opstiller er analytisk generalisering. For at der kan blive brugt analytisk generalisering, skal der foretages en velovervejet bedømmelse af i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for en anden situation. For at kunne gøre dette kræver Kvale (2007: 228), at der laves en analyse af ligheder og forskelle mellem to situationer. Det er ikke målet med denne afhandling at kunne generalisere resultatet til alle organisationer, men blot at afprøve teorien, en pilotundersøgelse hvor der kun testes på en enkelt organisation vurderes derfor tilstrækkelig.

Afhandlingen vil være udarbejdet efter princippet forskergeneralisering (Kvale, 2007: 229) hvor generaliseringen foretages af forskeren gennem formalisering og argumentation af resultaterne, samt hvorvidt de kan bruges i andre situationer.

Opbygningen af afhandlingen er lavet med inspiration af Schoefields (1990, gengivet fra Kvale, 2007: 230) tre generaliseringsspørgsmål, hvor der først belyser litteraturens tilgang til employer branding (hvordan er det). Derefter kombineres den nuværende employer branding teori med teorier fra Human Ressource Management og Marketing (hvad er muligt). Til sidst testes den nye employer branding teori i en kulturorganisation, med henblik på at undersøge brugbarheden (hvordan kan det blive). I stedet for blot at kortlægge, hvordan det er, eller forudsige fremtidige tendenser, bliver forskningen, ved hjælp af de tre generaliseringsspørgsmål, et middel til at omforme teorien. (Kvale, 2007: 230)

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet vedrører forskningsresultaternes konsistens (Kvale, 2007:231). For at sikre en høj reliabilitet er det vigtigt at de informationer/artikler som bliver brugt i afhandlingen har en

konsistent høj reliabilitet. Det gælder både artikler og bøger, som skal være akademisk anerkendte, men også de data som produceres på baggrund af casestudiet.

Lübcke definere reliabilitet som:

(Pålidelighed) I metodelæren angiver **reliabilitet**, i hvilken grad en undersøgelses data, f.eks. observationsmaterialet, er påvirket af tilfældigheder eller tilfældige fejlkilder, f.eks. tilfældige variationer i de undersøgte fænomener eller tilfældigt varierende egenskaber hos forskerne. (Lübcke, 1996: 367)

I interviewsituationen og ved observationer, vil der være fokus på, at eliminere tilfældigheder og tilfældige fejlkilder. Der stræbes efter at undgå ledende spørgsmål, som kan påvirke den interviewedes svar. Interviewguides tages typisk i brug for at undgå ledende spørgsmål, dette kan dog, i følge Kvale (2007:231), modvirke kreative fornyelser og mangfoldighed. I interview situationen vil der derfor benyttes interviewguides. Der er dog mulighed for, at fravige denne guide og stille spontane spørgsmål, som kan hjælpe samtalen og få den interviewede til at ydre sine meninger.

Ved analyse af casestudiet fokuseres der på, at bevare en modificeret objektivitet. To mennesker kan, hvis de ikke forbliver modificeret objektive, lave to forskellige fortolkninger af samme interview, da viden og funderen får referenten til at tolke på hvad der bliver diskuteret. (Kvale, 2007: 231)

2.3.3 Validitet

Kvale definere validitet som:

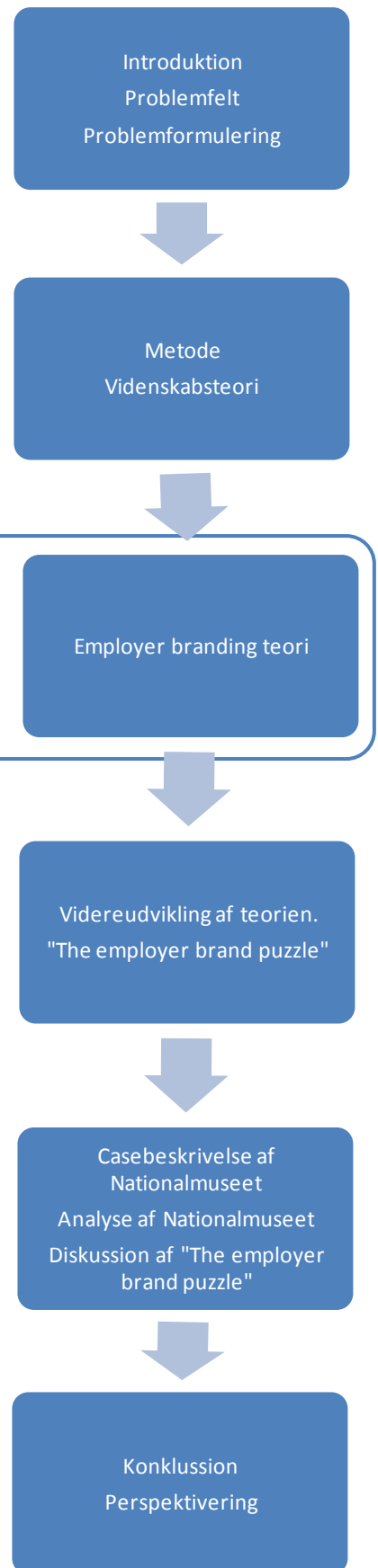
(Gyldighed, korrekthed, sandhed) Et gyldigt (**validt**) argument er fornuftigt, velbegrunder, forsvarligt, stærkt og overbevisende. (Kvale, 2007: 233) I undersøgelses sammenhænge er validering en proces til udvikling af mere holdbare fortolkninger af observationer. (Cronbachs, 1971, gengivet fra Kvale, 2007: 235)

Validiteten kan ikke redegøres for i metodologi kapitlet alene (Kvale, 2007: 231). For at sikre validitet skal der ske en løbende kvalitetskontrol i alle stadier i vidensproduktionen. Kvale (2007: 236f) anbefaler på dette grundlag at validitet bruges til at skabe håndværksmæssigt kvalitet, og opstiller tre punkter som bør følges for at opnå en høj kvalitet i afhandlingen.

1. At validere er at kontrollere - I afhandlingsprocessen skal der anlægges et kritisk syn på analysen, for at modvirke selektive opfattelser og ensidige fortolkninger. (Kvale, 2007: 237)

2. At validere er at spørge - Det er vigtigt at der gennem hele afhandlingen stilles spørgsmålstejn ved alt teori og empiri som der bliver anvendt, med hjælp fra hv-ordene. I forbindelse med udarbejdelse af spørgeskemaer kan det for eksempel være: Hvad fortæller dette spørgsmål? Hvorfor er det relevant? Hvordan skal resultatet bruges?. Det samme gælder når der skal udvælges teorier til besvarelse af problemfeltet, hvor det er vigtigt at stille spørgsmålene: Hvad viser denne teori? Hvorfor er det relevant at vise? Hvordan vises det? På den måde elimineres de overflødige modeller og spørgsmål, og derved opnås et mere validt produkt. (Kvale, 2007: 238)
3. At validere er at teoretisere - Validitet er ikke blot et spørgsmål om metode. Afgørelsen af, om en metode undersøger det, den har til formål at undersøge, indebærer en teoretisk opfattelse af det, der undersøges. (Kvale, 2007: 239) Med andre ord, er metoden vigtig, men forskningsresultaterne skal underbygges af teorier før de opnår den rette kvalitet til at kunne blive kaldt for et validt resultat.

Del 3: Teoretisk felt



Kapitel 3 - Employer branding teori

Formålet med kapitlet er, at skabe et billede af den employer brand teori, som hele afhandlingen er bygget op omkring. Det vil derfor udelukkende være et teoretisk kapitel, uden personlige holdninger eller steder hvor teorien blive relateret til eksempler fra virkeligheden.

Figur 2: Den teoretiske ramme

Kapitlet vil tage udgangspunkt i Human Resources og Marketings teorier, og vil være bygget op som figur 2.

Til at starte med beskrives nogle af de teorier som støtter op omkring employer branding teorien. Efterfulgt af en gennemgang af employer branding teorien som den ser ud i dag, dog uden rekrutteringsdelen, som afhandlingen ikke behandler.



Kilde: Egen tilvirkning

3.1 Branding

Branding teorien er behandlet af et utal af teoretikere gennem tiden. Afhandlingen tager udgangspunkt i David A. Aakers syn på branding teorien, da han med sin baggrund som professor i marketing og strategi, på University of California kombineret med hans udgivelse af mere end 10 bøger og 80 artikler omhandlende branding, marketing og strategi (Aaker; 1996), af os anses for at være en af de bedste inden for branding området.

David A. Aaker (gengivet fra Jacobsen, 1999: 40) definerer et brand som:

”A **brand** is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors. A brand thus signals to the customer the source of the product, and protects both the customer and the producer from competitors who would attempt to provide products that appear to be identical.”

For at definere et stærkt brand, ser Aaker (1996: 7) på brand værdien (brand equity).

Brand værdien er en række aktiver der forbindes med brandet, som er med til at skabe en, både finansiell og følelsesmæssig, ekstra værdi for organisationen, eller organisationens kunder.

Hovedaktiverne i denne teori er:

- brand awareness
- brand loyalitet
- oplevet kvalitet (percieved quality)
- brand associationer

Ved at overvåge aktiviteterne får organisationen hele tiden et billede af udviklingen af brand værdien, hvilket gør det muligt at styre organisationens image – interessenternes indtryk af organisationen.

Brand awareness refererer til et brands tilstedeværelse i forbrugernes bevidsthed (Aaker, 1996: 10-17). Der bliver her både talt om:

- Genkendelse (recognition), har forbrugeren set brandet før.
- Genkaldelse (recall), kan forbrugeren huske brandet når der snakkes om produktklassen.
- ”Top of mind”, er brandet det første som bliver husket i sin produktklasse.
- Dominerende (dominant), er brandet det eneste som bliver husket fra produktklassen.

Det er vigtigt for et stærkt brand, at det forplanter sig i forbrugernes bevidsthed, så det genkaldes i situationer, hvor forbrugerne tænker på produktklassen. Aaker (1996: 11-15) bruger ”The graveyard model” til at illustrere brandts fremtid. Har et brand for eksempel høj genkendelse og høj genkaldelse, har brandet en lys fremtid, hvorimod hvis de to værdier er lave, går brandet mod graven (the graveyard).

Brand loyalitet er ikke altid en del af de aktiver, som bruges til at definere brand værdien. Aaker (1996: 21-25) mener dog alligevel, at brand loyalitet skal medregnes af to årsager. For det første mener han, at et brands værdi for organisationen i stor grad er skabt af loyale kunder. For det andet kan man ved at opfatte loyalitet som et aktiv, opfordres til og retfærdiggøre, at et loyalitet program udvikles, for at hjælpe med at styrke brand værdien. Et studie i fastholdelse af kunder viser, at man ved at få kunderne til at blive længere i organisationen, frem for at fokusere på at skaffe nye kunder, kan opnå store finansielle fordele (Aaker, 1996: 21-22).

Oplevet kvalitet er en brand association der, i følge Aaker (1996: 17-21), er steget til at have status som et brand aktiv af flere grunde. Blandt andet er oplevet kvalitet det eneste af brand

associationerne som man har bevist kan påvirke den finansielle performance. Oplevet kvalitet er desuden ofte en stor tillid – suspendering af tvivl - til en organisation, som kan få kunder til at stole blindt på, hvad organisationen gør. Til sidst er opfattet kvalitet ofte forbundet med aspekter, som påvirker, hvordan brandet er opfattet.

Det sidste punkt som Aaker (1996: 25) bruger til at definere brand værdi er brand associationer. Brand associationer er drevet af brandets identitet, hvad organisationen vil, have at brandet skal betyde i kundens bevidsthed. Aaker ser derfor brand identiteten som nøglen til at bygge et stærkt brand.

3.1.1 Brand typer

For få år tilbage var et brand en klar entals enhed, som bare skulle defineres, etableres og passes. I dag er situationen dog noget anderledes, og der findes termer som:

- Corporate brand (Nestle)
- Endorser brand og subbrand (Nestle Fitness, hvor Nestle er endorser og Fitness er subbrand)
- Brand extention (Nestle Fitness Fruits, hvor Fruit er udvidelsen af subbrandet Fitness)
- Ingredient brand (Smarties McFlurry, hvor Nestles Smarties er en ingrediens i McDonald's McFlurry)

Alle disse brandtyper betyder at branding nu er mere komplekst, hvilket gør det svære for organisationer at bygge og styre brands. Organisationer skal kende brandets identitet, og forstå den kontekst, som hvert brand er involveret i. Derudover er det vigtigt at forholdet mellem organisationens brands og subbrands er ensrettet så kundernes opfattelse af organisationen er konsistent (Aaker, 1996; 31-32).

En organisations har typisk en række af individuelle produkter, der alle er medlemmer af et system af brands, som skal støtte op omkring hinanden for at skabe organisationen. Det er vigtigt at forstå at disse brands befinder sig i et hierarki, hvor organisationens corporate brand er i toppen, med organisationens subbrands som stabsfunktioner. Det er organisationens corporate brands opgave at repræsentere medarbejdere, programmer, systemer, værdier og kulturen, mens organisationens subbrands skal repræsentere produktudbuddet (Aaker, 1996: 242-243).

Organisationen skal forstå og definere hver enkelt brands rolle, for at kunne udnytte brand porteføljens fulde brand værdi. Der er ikke én rigtig måde til at bestemme hvad et produkt skal brandes som, og hvilken plads det skal have i hierarkiet. Det er dog vigtigt at

organisationen formår at bruge de brand typer som udvælges, rigtigt, så de alle sender signaler, som støtter op omkring organisationens overordnede brand identitet (Aaker, 1996: 274-275). Formår organisationen ikke at bringe et brand ind under den fælles identitet, kan der skabes et ”stand-alone” brand, som godt kan lykkedes, men har svære vilkår, på grund af identitets forskelle (Aaker, 1996: 281).

3.1.2 Brand identitet

Et brand er mere end et produkt (Aaker, 1996: 72). Mange organisationer begår den fejl at de, når de skal til at sælge deres produkter/services, blot ser produktet og ikke brandet. Det er derfor vigtigt at have i tankerne, at organisationens brand har en identitet, og ikke bare fokusere på produktet i forbindelse med salg.

Aaker (1996: 68) definerer brand identitet som:

Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization.

Nogle af de fælder som, organisationer typisk går i, (Aaker, 1996: 69-78) er når de ikke formår at se:

- Brand image
- Position
- Det eksterne perspektiv
- Produktfiktionsfælden.

En etableret organisations brand har allerede et image hos kunder og andre interessenter, og denne opfattelse af brandet er vigtig at behandle, når et nyt produkt skal markedsføres. En af fælderne ved brand identitet er, at det opfattede image bliver ignoreret, og produktet forsøges solgt med en identitet, som strider imod interessenternes billede.

Brand position (Aaker, 1996: 71) er den del af brand identiteten og værdi propositionerne – unikke egenskaber som skaber værdi for kunderne – som aktivt bliver kommunikeret til målgruppen, og viser en fordel i forhold til konkurrenternes produkter. En typisk fælde for organisationer er, at de glemmer brand identitet, organisations associationer og brand symboler når produktet skal markedsføres og blot ser på produkt egenskaber, når der for eksempel skal laves et slogan. Derefter bygges kampagnen typisk op omkring det nye slogan, og identitet, associationer og symboler går derfor tabt.

Brandet har allerede en identitet på markedet. De fleste kunder har derfor allerede en mening om brandet, og stemmer denne opfattelse ikke overens med den nye kampagne, kan det forvirre kunden og skabe tvivl om organisationens sande brand identitet. Det eksterne perspektiv er derfor vigtigt at overveje, så der kan skabes ensretning i brand beslutningerne.

Det sker ofte, at organisationer falder i produktfiktionsfælden. Dette sker når organisationen ikke ser brandets identitet, men kun fokuserer på produkt attributter. Det snævre syn, som haves i produktfiktionsfælden, kan skade det opfattede image. Det er derfor værd at gøre hvad der kan gøres for at undgå denne fælde.

For at undgå at falde i de typiske identitets fælder, kan organisationen se på brandet ud fra fire identitets perspektiver: (Aaker, 1996: 78-85)

- Brandet som produkt
- Brandet som organisation
- Brandet som person
- Brandet som symbol

Brandet som produkt perspektiv gør det muligt at identificere hvilken produktklasse produktet indgår i, hvilke attributter produktet har, kvaliteten og værdien af produktet, samt associationer med brugssituationen og brugerne. Det er vigtigt ikke at fokusere på disse faktorer alene, men man kan heller ikke ignorere dem, når produktet skal sælges, da de udgør en væsentlig del af produktet.

Brandet som organisation perspektiv skal hjælpe med at sætte fokus på hvilke attributter organisationen har og flytte fokusset lidt væk fra produktet. En organisations fokus på miljøet er skabt af mennesker, kultur, værdier og forskellige programmer i organisationen, og træder derfor ikke nødvendigvis frem i en beskrivelse af produktet.

Brandet som person perspektiv, går på at brandet har en identitet, og ved at bygge videre på denne identitet kan organisationen skabe en personlighed som kunderne kan identificere sig med. Ved at få kunderne til at identificere sig og kommunikere med produktet, skabes et forhold som kan skabe loyale kunder.

Brandet som symbol perspektivet fokuserer på det symbol som brandet markedsføres under. Et stærkt symbol skal støtte op om identiteten, og være nemt for kunderne at genkende og genkalde i hukommelsen. Er symbolet svagt, eller ikke eksisterende, kan det være et stort handicap for brandet, mens et stærkt symbol kan skabe en fordel overfor konkurrenterne.

Ved at se på de fire perspektiver ovenfor, er det derefter muligt at definere brandets kerne og udvidet identitet (Aaker, 1996: 85-95). Når organisation har fundet ud af hvad brandet virkelig står for, kan de planlægge en kampagne, som styrer uden om de typiske fælder, og skabe et ens formet billede af organisation. Det er vigtigt, når en organisation har flere subbrand identiteter, at de fælles associationer identificeres, og ensrettes, så de alle støtter op omkring organisationens corporate brand identitet, og at der skabes konsistens i organisationens aktiviteter.

3.1.3 Organisations associationer

Brands i næsten alle produktklasser kan have svært ved at skille sig ud, da innovationer i dag hurtigt bliver adopteret af konkurrenterne, eller kun henvender sig til nicher. Dette får mange organisationer til at skifte til konkurrence på pris frem for produktkvaliteter (Aaker, 1996: 115). Fortidens syn på de 4 p'er får mange organisationer til kun at fokusere på produkt og pris som konkurrence parametre, og overser derfor brand identitet og organisations associationer, som i dag har større betydning når en organisation skal differentiere sig.

Et fokus på faktorer, som værdier og kultur (for eksempel at behandle kunderne med respekt), mennesker (for eksempel medarbejdernes engagement), programmer (for eksempel engagement i lokalsamfundet eller miljøet), samt aktiver og færdigheder (for eksempel en speciel produktions metode) kan skabe associationer, som kunden kan identificere sig med, og derved skabe en præference for organisationens produkter (Aaker, 1996: 115-116 og 118-130). Ved at fokusere på organisations associationer frem for produkt associationer, kan der drages fordel af den generelle opfattelse i befolkningen. Subbrandet kan desuden, med produktets kvaliteter, hjælpe med til at styrke organisationens corporate brand (Aaker, 1996: 116-117).

3.1.4 Et stærkt brand

Aaker (1996: 356-358) opstiller i "Building strong brands", 10 punkter til at opnå et stærkt brand.

1. Brand identitet

Skab en identitet for alle brands i porteføljen (sub- og corporate brands). Se det enkelte brand ud fra de fire brand identitets perspektiver og husk, at image er, hvordan brandet opfattes, mens identitet er, hvordan man ønsker brandet skal opfattes.

2. Værdi proportioner

Kend værdi proportionerne for hvert enkelt brand, tænk over følelsesmæssige og funktionsmæssige fordele, og forstå brand-kunde forholdet.

3. Brand position

Definer en klar brand position som kan bruges som guideline, når brandet skal markedsføres.

4. Udførelse

Udfør kommunikations programmet så det ikke kun er i overensstemmelse med identiteten og positionen, men også er holdbart. Tænk udover den traditionelle medie markedsføring.

5. Konsistens over tid

Se det som et mål at have en konsistent identitet, position og udførelse over tid. Fasthold symboler og metaforer som virker, og undgå at ændre kurs.

6. Brand system

Sørg for, at brand porteføljen er konsistent og skaber synergi. Kend det enkelte brands rolle, og udnyt deres egenskaber og services.

7. Brand gearing

Udvid og udvikl kun co-branding programmer, hvis brand identiteten vil blive brugt og forstærket. Se på brand porteføljen og identificer brand identiteter for samtlige brands. Ens identitet skaber synergi, mens forskellig identitet skaber forvirring.

8. Registrer brand værdierne

Registrer brand værdi over tid. Inkluder awareness, oplevet kvalitet, brand loyalitet og brand associationer. Hold øje med områder, hvor identitet og position ikke længere er reflekteret i brandets image.

9. Brand ansvarlig

Sæt en person som ansvarlig for brandet, som kan skabe en identitet og position, samt sørge for at kommunikationen bliver udført.

10. Invester i brands

Bliv ved med at investere i brandet, selv når de finansielle mål ikke bliver opfyldt.

Følger organisationen denne guideline til at bygge stærke brands, burde der, i følge Aaker (1996: 357-358), være en chance for, at dets brand vil blive en succes. Men hvorfor er det så svært for nogle at bygge et stærkt brand. Aaker (1996: 26-36) har tilsyneladende svaret:

”The irony is that many of the formidable problems facing brand builders today are caused by internal forces and biases that are under the control of the organization.”

Organisationen skal således være opmærksom på interne forhold, som kan forhindre opbygningen af et stærkt brand. Hvis informationer deles, og der arbejdes mod de samme mål på en konsistent måde, bør det være muligt at opnå et stærkt brand.

3.2 Organisationsidentitet

For at kunne brande en organisation på en effektiv måde, er det nødvendigt at have et indgående kendskab til den organisationsidentitet som medarbejderne knytter sig til – altså hvordan organisationen opfatter sig selv. (Engelund & Buchhave, 2009: 25) Identiteten skabes ud fra to modsætninger, nemlig hvordan organisationen opfatter sig selv, og hvordan dens interessenter opfatter organisationen (Hatch & Schultz, 2009: 75).

Ses der nærmere på begrebet identitet, bliver det defineret på mange forskellige måder. De fleste organisations teoretikere har deres eget billede af, hvad identitet indeholder og hvordan man påvirker denne. Organisationsidentiteten er baseret på Scheins (1985) definition:

Organisationsidentiteten er mødet mellem organisationens syn på sig selv, og andres syn på organisationen. Organisationens historie, handlinger, udtalelser, resultater og mål udgør rammen og hermed hvad medarbejderne er i stand til at identificere sig med.

Organisationsidentiteten er en kontinuerlig ”forhandling” mellem organisationen og dem, organisationen har relationer til. Det betyder, at et godt employer brand bygger på organisationsidentitetens dynamik, da identiteten er en fortolkningsmæssig ramme som organisationskulturen, imaget og den strategiske vision er med til at skabe. Mennesker skaber betydning ud fra en social kontekst, og organisationsidentiteten er udtrykket for denne betydning. (Hatch & Schultz, 2009: 72) Organisations symboler er samtidig med til at forme identiteten, da symbolerne skaber en sammenholds følelse, som er grobund for et ”vi” udtryk.

Arbejdet med organisationsidentiteten bør derfor omfatte, hvem organisationen er og hvordan interessenterne opfatter den. Samtidig er det nødvendigt at beskæftige sig med det som interessenterne syntes er vigtigt, og ikke kun med det, som de selv ønsker at arbejde med (Hatch & Schultz 2009; 81). Det er samtidig vigtigt at fastslå, at man ikke kan lave om på

identiteten fra dag til dag, også selvom der altid vil være ændringer i ens brand og image. Identiteten skal være med til at modvirke, at disse ændringer får negativ betydning for organisationen. (Hatch & Schultz, 2009: 80)

Der er to former for kommunikation i en organisation. Den bevidste kommunikation, som top ledelsen samt diverse informationsafdelinger som for eksempel Marketing, Human Resources og Kommunikation skaber. Denne kommunikation kan styres, og derfor er den organisationens egen fremstilling af organisationens profil. Den anden form for kommunikation er den ubevidste, som er kommunikation fra andre dele af organisationen. Det kunne for eksempel være hjemme ved aftensmaden, hvor medarbejderne diskuterer arbejdspladsen, eller betjeningen af kunderne fra service personalet. Denne form for ubevidst kommunikation kan ikke styres af organisationen, men er derimod en del af identiteten. (Engelund & Buchhave, 2009: 26) Disse to former for bevidst eller ubevidst kommunikation er med til at forme imaget, og der igennem identiteten.

Der er to identitets yderligheder som bør undgås:

Figur 3: Identitets yderligheder



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Hatch & Schultz 2009: 82

Organisationsnarcissisme, hvor organisationsidentiteten er selvoptaget og arrogant, er problematisk, fordi det kun er den interne dialog, der har betydning, mens organisationen ignorerer alle andre interesser og virkeligheden. Man må med andre ord aldrig bruge sin organisations magt og indflydelse, som et middel til at lukke øjnene for andres opfattelse af organisationen. Hypertilpasning, hvor organisationen konstant tilpasser sig omverdenen, er problematisk, fordi det fører til internt kultur tab og manglende identitet. Organisationen må ikke lade sig påvirke for meget af sine konkurrenter, og lade som om, de er andet end sig selv (Hatch & Schultz, 2009: 83). Der kræves altså en balance i identiteten, hvor organisationen og

interessenterne lytter til og responderer på hinanden for at skabe en identitet der kan være med til at styrke employer branding konceptet.

3.3 Organisationskultur

Mennesker har behov for at finde mening eller orden i den virkelighed, de befinder sig i, ud fra de indtryk, erfaringer og den viden, de har oplevet og tillært sig. Denne tolkning af virkeligheden gøres på en bestemt måde, som tager udgangspunkt i den kultur, man befinder sig i (Jacobsen & Thorsvik, 2005: 121). Der er for eksempel forskel på de normer man følger ude i offentligheden, på hospitalet, hjemme i familiens skød, eller på arbejdspladsen. Kulturen er med til at styre hvordan individet forholder sig til gruppen, hvordan man lærer at håndtere de problemer, der opstår i den virkelighed man befinder sig i, og hvad individet forstår som korrekt og konstruktiv ageren. Alt hvad der forgår i en organisation bliver påvirket af den kultur der eksisterer i organisationen, på godt og ondt.

Schein (1985) definerer organisationskultur som:

Organisationskulturen er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.

Schein arbejder med tre forskellige kulturelle niveauer:

Det første niveau, er **artefakter**, for eksempel fysiske genstande i organisationen, samt verbale og adfærdsmæssige udtryk. Artefakter er et synligt niveau, men det er ikke altid lige til at tolke.

Figur 4: Kulturelle niveauer



Kilde: Schein 1985

Det andet niveau, er **værdier og normer**. Værdier og normer er stabile følelser over for bestemte idealer om rigtig og forkert. Man er bevist omkring disse værdier og normer, men det er ikke noget man tænker på i sin hverdag, det skinner dog igennem i meninger og handlinger.

Det tredje niveau, er **de grundlæggende antagelser**. De grundlæggende antagelser er det man betragter som sandt og tager for givet. Dette niveau er ikke synligt da de fleste mennesker ikke selv er klar over disse antagelser (Jacobsen & Thorsvik, 2005: 123).

Organisationskulturen er interessant da den er med til at skabe succesfaktorer i organisationen. Hvis det lykkes for organisationen at få indbygget organisations mål i kulturen vil det være naturligt for medarbejderne at arbejde hen i mod disse (Collins & Porras, 1994). Kulturen kan fungere som et styringsredskab, da medarbejderne vil agere efter de værdier og normer kulturen repræsenterer. Jo stærkere kulturen er, jo mere tillid kan ledelsen have til at medarbejderne handler i overensstemmelse med kulturen og der vil ikke være samme behov for kontrol da alle ønsker at organisationen opnår deres mål. (Ouchi, 1980). Organisationskultur kan skabe fællesskab, selvom det er almindeligt at store organisationer har forskellige subkulturer og forskellige sociale grupper. En stærk organisationskultur kan skabe oplevelsen af fællesskab, da medarbejderne føler at de tilhører et fællesskab (Lincoln & Kalleberg, 1990).

3.4 Person/organisations fit

Brandet repræsenterer en række værdier og holdninger som organisationen står for. Hvis medarbejderne kan relatere sig til disse, er der større sandsynlighed for at de knytter sig til organisationen. Et såkaldt person/organisation fit, der bliver defineret af Chatman (1991, gengivet fra Backhaus, 2003: 21):

Person/organizations fit er et match mellem individets og organisations værdier.

Det er således ikke kun de faglige eller personlige kompetencer der har indflydelse på om en medarbejder føler sig tilpas i organisationen, men i overvejende grad den enkeltes personlige værdier, der skal kunne afspejles i organisationens (Backhaus & Tikoo, 2004: 506). Der skal altså være et match mellem de værdier organisationen brander sig på, og de værdier medarbejderen lever efter. Det betyder, at det ikke nødvendigvis alle medarbejdere, der er interessante at fastholde for en organisation. Hvis medarbejderne ikke kan associere sig med

brandet og dets ”symboler”, vil medarbejderen ikke yde den samme dedikerede indsats som sine kolleger, og det vil skabe spild.

”Much of the strength of branding lies within the power of symbolism of the brand. A brand can convey meaning beyond the tangible benefits. Symbolic associations, the idea or feelings represented by a brand play a significant role in providing meaning in a person’s personal and social world.” (Backhaus & Tikoo 2004, gengivet fra Englund & Buckhave, 2009: 30)

Symbolværdien for brandet har stor indflydelse på hvordan den enkelte oplever og forholder sig til sin arbejdsplads, både når personen er på arbejdspladsen og når personen befinder sig i sit netværk. Det er ikke nok at en medarbejder får løn for at udføre et stykke arbejde, organisationen har også en interesse i at påvirke de værdier medarbejderen kommunikere til omverdenen. I alt sin enkelthed handler teorien om, hvis medarbejderen og organisationen matcher hinanden, vil begge parter nyde godt af samarbejdet.

3.5 Psykologisk kontrakt

Den psykologiske kontrakt dækker både over nedskrevne arbejdsvilkår som løn, ferie og opsigelses-regler, samt den del af ansættelsesforholdet der ikke er beskrevet skriftligt, men alligevel opleves som centralt af både arbejdsgiver og medarbejderen. Den dækker over den opfattelse medarbejderen har i forhold til hvad han/hun skylder organisationen i form af arbejde, loyalitet og på samme tid hvad organisationen skylder medarbejderen i form af arbejdsforhold (Madsen og Lauring, 2007: 12).

Organisationen sender, gennem symboler og andre former for organisatorisk branding, signaler der af medarbejderen opfattes som løfter. Har organisationens identitet og kultur en stor kendskabsgrad blandt organisationens eksterne interessenter, er organisationen mere forpligtet til at leve op til sine løfter (Madsen og Lauring, 2007: 12).

Psykologiske kontrakter, er blevet beskyldt for at være ubrugelige, ubegrundede og ukorrekte. og det er blevet diskuteret hvorvidt psykologiske kontrakter overhovedet kan betragtes som ”rigtige” kontrakter. Kritikken udsprang af Rousseau’s definition af psykologiske kontrakter (DelCampo, 2007: 432-433):

The individual’s beliefs about mutual obligations, in the context of the relationship between employer and employee.

På baggrund af denne kritik, udgav Rousseau og Tijoriwala en artikel, som skulle gøre det nemmere for forskere at forstå teorien. I artikel kritiserer Rousseau teorien, for at være meget subjektiv, da den behandler den enkelte medarbejders opfattelse af kontrakterne, men understreger samtidig at psykologiske kontrakter ikke er dannet af forventninger, men er en konsekvens af organisationens løfter, og derfor kan anses som en form for kontrakt (Rousseau, 1998, gengivet fra DelCampo, 2007: 433).

Rousseaus definition er den mest anerkendte, men dog ikke den eneste. Allerede i 1962 blev emnet beskrevet af Argyris (DelCampo, 2007: 432), og i 2005 kom Clutterbuck med en definition som skulle gøre psykologiske kontrakter endnu lettere at måle på.

David Clutterbuck (2005; 360) definerer:

Den psykologiske kontrakt er de uskrevne antagelser som medarbejdere og arbejdsgiver har til hensigtsmæssigheden og værdierne i en social udveksling mellem dem.

På baggrund af definitionen har Clutterbuck (2005: 359) udviklet en model som ser på værdien i medarbejder – organisations forholdet. For at gøre det nemmere for organisationen at forstå den værdi der ligger i de psykologiske kontrakter, behandler denne trekants model parametrene:

- værd (worth)
- respekt (respect)
- overbevisninger (beliefs)

Værdien værd refererer til hvordan begge parter, organisationen og medarbejderne, skaber værdi for hinanden. Medarbejderne skaber værdi for shareholders gennem dividende og aktiekurs, mens organisationen til gengæld tilbyder løn, pension, og erfaring, som kan bruges hvis medarbejderen ønsker at finde et nyt job.

Værdien respekt refererer til medarbejderens følelser omkring organisationen. Er medarbejderen stolt af at arbejde for organisationen, og føler han/hun sig stolt ved at formidle organisationens budskab til omverdenen. Men også om medarbejderen føler sig værdsat, eller om organisationen ledere anerkender det arbejde som bliver udført.

Værdien overbevisninger refererer til forholdet mellem medarbejderens og organisationens værdier. Der kan opstå problemer hvis medarbejderne føler de bliver nødt til at agere mod deres egne værdier (overbevisninger) når de er på arbejde, for at tilfredsstille organisationen.

Eller hvis medarbejderen observerer at organisationen formidler et budskab som de ikke lever op til, for eksempel at være miljøbevidste udadtil, men være ligeglade indadtil.

Det er vigtigt at organisationen løbende måler på de forskellige parametre, så der kan skabes en forståelse af situationen i organisationen. Gennem denne måling, skaber organisationen en bedre indsigt i medarbejderne, så de kan undgå kontraktbrud (Clutterbuck, 2005: 361).

3.6 Employer branding

Employer branding har i de seneste år været et koncept der har været benyttet meget i praksis af forskellige virksomhedsledere, Marketings- og Human Resources medarbejdere. Men hvad er employer branding helt konkret? Herunder redegøres for det teoretiske udgangspunkt, i employer branding.

Alle organisationer har et employer brand, uanset om de arbejder aktivt med det eller ej (afsnit 3.1.1). Det er derfor relevant for en organisation at forsøge at styre employer branding i en positiv retning, i stedet for at overlade dette aspekt af organisationen til passivitet og tilfældigheder, der ofte bygger på manglende information og viden (Engelund og Buchhave, 2009: 27).

Afhandlingens syn på employer branding tager udgangspunkt i en kombination af Engelund og Buchhave, samt Backhaus og Tikoos tilgang til teorien.

Engelund og Buchhave, er henholdsvis administrerende direktør og tidligere ledende medarbejder i employer branding bureauet core:workers. Core:workers er en af de førende employer branding bureauer i de nordiske lande, og rådgiver til daglig nogle af nordens største organisationer (Engelund & Buchhave, 2009: coreworkers.dk).

Backhaus og Tiiko er begge professorer på School of Business, State University of New York, inden for henholdsvis Human Resources og Marketing & International Business. Begge professorer har udgivet en lang række akademisk accepteret artikler, som i dag danner grundlag for employer brandingens udvikling (Backhaus & Tiiko, 2004 og www.newpaltz.edu).

Ovenstående anses derfor af os, som værende det bedste udgangspunkt for at udforske employer branding teorien, som den er i dag. Engelund og Buchhave, samt Backhaus og Tikoos teoretiske tilgang, vil blive suppleret af Hatch og Schultz syn på corporate branding.

Hatch er professor ved University of Virginias McIntire School of Commerce, samt Copenhagen Business School, mens Schultz er professor ved Copenhagen Business School. Begge professorer har udgivet en lang række bøger og akademiske artikler, og har i samarbejde grundlagt Corporate Brand Initiative, som blev støttet af en række af verdens største organisationer (Hatch & Schultz, 2009 og www.markedsforing.dk)

Det er interessant at indbringe Hatch og Schultz syn på corporate branding, fordi employer brandet indgår i organisationens corporate brand. Det betyder at alt hvad organisationen gør for at påvirke employer brandet i sidste ende vil have betydning for organisationens corporate brand (afsnit 3.1.1). Corporate branding er med andre ord med i afhandlingen, som en accept af at ingen teorier kan stå alene. Hatch og Schultz syn på corporate branding benyttes, da de af os anses for at være de bedste inden for deres felt.

3.6.1 Hvad er employer branding?

Employer branding er en teori, der udspringer af branding teorien. Teorien har haft betydelig interesse de seneste par år, da organisationens menneskelige ressourcer er direkte sammenkædet med organisationens mulighed for vækst (Mie Krog et al, 2011). Teorien handler om at skabe en position, der er autentisk i forhold til organisationens brand, hvor medarbejderne brænder for de inkluderede visioner og værdier. Employer branding teorien er et tværfagligt projekt som inkluderer hele organisationen og ikke kun Human Resources, Marketing eller Kommunikation.

Kristin Backhaus et al (2004: 502) forklare i artiklen "*Conceptualizing and researching employer branding*", employer branding som:

Employer brandet er med til at fremhæve de unikke aspekter af et firmas kultur, som er med til at skabe en konkurrencemæssig fordel. Employer branding har både en effekt internt og eksternt i en organisation, hvilket er en af de væsentligste forskelle fra generel branding, hvor fokus hovedsageligt ligger eksternt.

Al eksternt branding er med til at påvirke medarbejderne i en organisation (Sullivan, 1999, gengivet fra Backhaus og Tikoo, 2004: 502-503), det er derfor vigtigt at forholde sig til employer branding effekten af det, man fortager sig, i den eksterne branding proces, af organisationen eller dennes produkter. Medarbejderne i en organisation forholder sig til den omverden de lever i, og hvis de ikke kan identificere sig med det billede, som organisationen skaber af sig selv eksternt, vil de ikke engagere sig i deres arbejde i samme grad. Brandet skal

være med til at skabe en anderledes, unik og differentieret organisation for medarbejderne, præcis ligesom brandet gør det for organisationens produkter. Derfor skal der være konsensus mellem produkt branding, corporate branding og employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004: 503). De løfter, brandet giver eksternt, skal også overholdes internt, så den interne markedsføring og kommunikation er afgørende betydning, hvis man ønsker at skabe dedikerede medarbejdere og sikre sig, at alle arbejder i samme retning. Det unikke ved teorien kommer også frem i denne sammenhæng, nemlig at medarbejder og organisations identiteten samt kulturen i organisationen skal være understøttet af brandet.

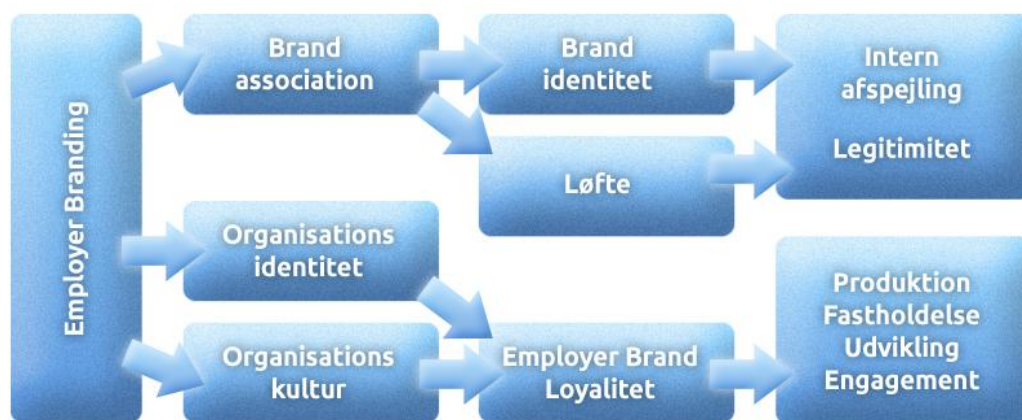
Employer branding er baseret på, at de menneskelige ressourcer er centrale for en organisations overlevelse (Backhaus & Tikoo, 2004: 503). Brænder de medarbejderne ikke for organisationen, kan det være svært at vise et professionelt ansigt udadtil, som kan overbevise kunder om, at det som organisationen tilbyder, er reelt, og organisationen risikere derfor at miste kunder - der er altså en sammenhæng mellem dedikerede og tilfredse medarbejdere og kundetilfredshed (Kirn et al, 1999). At investere i sine medarbejdere, kan med baggrund i denne tankegang, øge det udbytte, som organisationen får, hvis investeringen bliver udført på en måde, der er tilpasset kulturen og identiteten. Employer branding er en måde at investere i sine medarbejdere, så de forfølger organisationens mål og er motiverede til at yde deres bedste – også selvom effekten af employer branding kan være svær at måle eller opgøre direkte (Backhaus & Tikoo, 2004: 503)

Employer branding er med til at styrke organisationen, ved systematisk at eksponere medarbejderne for organisationens værdier og politikker, som udgør brandet. Kulturen bliver konstant formet af de mål, organisationen har sat sig, så organisationen skaber en unik kultur, der fokuserer på at gøre forretninger på den måde, som organisationens brand viser vejen for. Dette fører til fastholdelse, motivation og udvikling af medarbejderen, da de medarbejdere, som kan identificere sig med brandet eksternt og kulturen internt er mere villige til at yde en ekstra indsats, eller til at afslå andre jobtilbud (Amble & Barrow, 1996: 185-206). Det er mere interessant for medarbejdere at blive i en organisation, som de tror på og identificerer sig med, end usikkerheden ved at søge et andet sted hen. Denne dedikation til organisationen som følge af employer branding teorien kan, hvis den bliver udført succesfuldt, gøre det svært for andre organisationer at kopiere organisationens forretningskoncept, hvilket i sig selv kan være en konkurrencemæssig fordel. Det er også værd at nævne at organisationer ofte baserer deres employer branding processer på de tiltag, som organisationen allerede tilbyder sine medarbejdere, hvilket kan være problematisk hvis organisationen på et tidspunkt ikke har

opfyldt de løfter som den har afgivet. Dette vil påvirke medarbejdernes syn på brandet (Backhause & Tikoo, 2004: 504)

Employer Branding styrkes, hvis det sker i et samarbejde mellem Human Ressources og Marketing, hvilket figur 5 illustrerer. Marketing former employer brandet eksternt, (Backhaus & Tikoo, 2004: 505) ved at give forskellige løfter til omverdenen, som så smitter af på, hvordan medarbejderne internt i organisationen opfatter og identificerer sig med disse løfter. Human Ressources processer internt i organisationen er med til at skabe kulturen og identiteten i organisationen, hvilket former employer brandet og påvirker medarbejdernes loyalitet overfor organisationen. Figuren illustrerer, at samarbejde er nødvendigt for at opnå de forskellige aspekter af employer branding.

Figur 5: Employer Branding



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Backhaus & Tikoo 2004

Den eksterne del af employer branding, branding, er tanker og ideer som brand navnet ønskes associeret med hos kunden, hvor kunden i dette tilfælde er de menneskelige ressourcer i organisationen (Aaker, 1991, gengivet fra Backhaus & Tikoo, 2004: 505). Brandingen bruges til at påvirke employer brand imaget med henblik på at skabe de billeder som organisationen efterstræber. Dette image kan så ses på fra to forskellige vinkler, hvor den første er baseret på de løfter brandet giver omkring løn, forfremmelsesmuligheder, firmabil og så videre - altså objektive goder som medarbejderne kan nyde godt af. Den anden vinkel er baseret på de symbolske signaler som er knyttet til brand identiteten, så som prestige, en god sag og så

videre. Det er vigtigt at forstå at disse aspekter ikke nødvendigvis bliver sagt direkte, men er et underliggende budskab i den eksterne branding. Det har dog stadig indflydelse på hvordan medarbejderne internt i organisationen opfatter brandet. Det skaber også risikoen for at employer brandet mister sin legitimitet, hvis disse løfter ikke bliver overholdt. Medarbejdere kan læse andre kulturmæssige signaler i branding og har derfor større tendens til at blive utilfredse og forlade organisationen (Cable and Judge, 1996, gengivet fra Backhaus & Tikoo, 2004: 506) – en psykologisk kontrakt, om man vil.

Den interne del af employer branding, Brand loyalitet, er den tilknytning, som en kunde har til brandet, hvor kunden i dette tilfælde er de menneskelige ressourcer i organisationen (Aaker, 1991, gengivet fra Backhaus og Tikoo, 2004: 508). Engagement i organisationen, accept af organisations mål og visioner, villighed til at arbejde hårdt for organisationen og et ønske om at blive hos organisationen er alle aspekter af en succesfuld internt employer branding. Organisationskultur er med til at påvirke overstående – kulturen bliver ved med at udvikle sig og er en guide for, hvordan den enkelte skal opføre sig (Schein 1985). Det gør det nødvendigt for employer branding at beskæftige sig indgående med kulturen. Intern marketing er en måde at skabe og styrke en kultur, der efterstræber de mål og værdier, brandet indeholder, samtidig med at man får medarbejderne til at byde ind med de værdier, de synes brandet skal repræsentere (Backhaus & Tikoo 2004: 509). Organisationsidentiteten, den kollektive ide om hvem og hvad organisationen er som gruppe – mennesker vil godt kunne identificere sig med den gruppe de tilhøre, hvilket de vil hvis de betragter identiteten som noget unikt og/eller attraktivt (Dutton et al, 1994). Hvis det er nemt for medarbejderne, at identificere sig med organisationen, vil de også være mere loyale og engagerede i denne (Crewson, 1997, gengivet fra Backhaus & Tikoo, 2004: 509). Her kommer intern employer branding ind, via direktionen af organisationen, da lederne har indflydelse på, om medarbejderne kan identificere sig med det billede af organisationen, direktionen skaber gennem politikker, processer, og mål (Gioia et al, 2000 og Scott & Lane, 2000, gengivet fra Backhaus & Tikoo, 2004: 509).

Employer branding teorien kan altså potentielt være værdifuldt for organisationer, der ønsker en ramme for deres håndtering af de menneskelige ressourcer på den mest optimale måde, hvor både Kommunikation, Marketing og Human Resources arbejder sammen for at opnå dette (Backhaus & Tikoo 2004: 513)

3.6.2 Strategisk employer branding

Guinn (1980, gengivet fra Larsen, 2006: 47) definere strategi som:

... et mønster eller en plan som integrerer organisationens overordnede mål, politikker og handlinger i et sammenhængende hele.

Ved den socialkonstruktivistiske tilgang, er det relevant at fastslå at en strategisk tilgang til employer branding kan være mere end en rationalistisk strategiopfattelse hvor planlægning og forudsigelsesprocedure fører til et klart defineret og ønskværdigt mål (Larsen, 2006: 51). Den socialkonstruktivistiske tilgang kræver fokus på den sociale kontekst, hvilket den rationalistiske strategiopfattelse ikke indarbejder grundigt nok i sin hypotese. En rationalistisk strategiform er statisk, og efterlader ikke plads til at medarbejderne kan få indflydelse på denne, samtidig med at eventuelle nye ideer muligvis går tabt. Strategiformen kan overskygge alt andet, hvilket begrænser omstillingsparathed i organisationen. Konsekvensen ved ikke at inddrage den sociale kontekst, kan være at medarbejdernes engagement falder. (Larsen 2006; 51). Det er nødvendigt for strategisk employer branding at indeholde både planlagte tiltag, der er fleksible, og den vilkårlighed som medarbejdernes nye ideer udvikles igennem. Denne strategiske tilgang kalder Mintzberg for en emergerende strategi (Larsen, 2006: 53ff).

For at opnå succes med implementeringen af employer branding i en organisation er det nødvendigt at der er strategisk sammenhæng mellem vision, kultur, image og identiteten (Hatch & Schultz, 2009: 34). Employer brandet er konstant i forandring og udvikling. Det er ikke en proces, som man kan færdiggøre. Det er derfor vigtigt at have fokus på forskellen mellem visionen, kulturen, imaget, identiteten og virkeligheden for at fremstå som en unik og interessant organisation. Hvis der ikke er et strategisk fokus på forholdet mellem brandet og virkeligheden bliver konceptet hurtigt til en omgang ligegyldige ord som skader mere end de gavner organisationen (Hatch & Schultz, 2009, 23). Det er vigtigt, at brandet strategisk forener forskellige ideer:

- Navne, symboler og oplevelser
- En eller flere centrale ideer
- Egenskaber, følelser, holdninger og stil.

Foreningen af disse er med til at skabe associationer, der fremmer samhørighed og differentiering fra andre brands, så brandet virker tiltrækkende eller frastødende på de interne interessenter, og bestemmer deres lyst til at identificere sig med employer brandet. Det er relevant at forholde sig til dette på et strategisk niveau for at fastholde og udvikle de korrekte

medarbejdere, så der opstår et fællesskab som motiverer og engagerer medarbejderne. (Hatch & Schultz, 2009: 52)

For at employer branding som strategi kan blive en succes, er det nødvendigt at direktionen tager ansvar for processen. Det er en fordel at det er specifikke eksperter fra Human Resources, Marketing og Kommunikation der i samarbejde udarbejder de strategiske rammer, men ejerskabet til employer branding bør ligge hos direktionen (Barrow & Mosley, 2005: 47). Direktionen skal tage den strategiske employer branding til sig, agere rollemodeller og skabe tillid til konceptet for at sikre det bliver gennemført med succes. Årsagen til at direktionens engagement og support er så kritisk, skyldes at employer brandet stiller store krav til et samspil mellem kultur, identitet, vision, og image. Dette kan kun ske hvis der er autoritet bag ved beslutningerne, præcis ligesom i ethvert andet projekt (Barrow & Mosley, 2005: 53).

Employer branding er den strategiske proces, hvor organisationen forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at organisationens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt. Den primære drivkraft i denne proces er at arbejde med organisationens employer profil og derigennem styrke sammenhængen mellem organisationens profil, identitet og image som arbejdsplads (Engelund & Buckhave, 2009: 28).

Hensigten med strategisk employer branding er at fastholde de rette medarbejdere, så organisationen kan sikre sig, at det er muligt at realisere organisationens vision og mål. Employer branding kræver en langsigtet planlægning, en grundig analyse af organisationen og markedet, samt en kommunikations plan – altså en strategisk tilgang, der ligger meget langt fra den ad hoc tilgang som normalt kendetegner organisationens kommunikation til medarbejderne (Engelund & Buchhave, 2009: 29).

Samtidig er det nødvendigt at direktionen kan besvare følgende spørgsmål:

- Hvorfor gøres dette?
- Hvem er målgrupperne?
- Hvad er budskabet?
- Hvordan kommunikeres budskabet til målgrupperne?
- Hvornår skal det gøres?

Afslutningsvis er det vigtigt, at organisationen har afdækket sine behov for menneskelige ressourcer med afsæt i den overordnede forretningsstrategi, så employer branding processen

er forankret i organisationens behov, så det er nemmere for direktionen at tage ejerskab til konceptet (Engelund & Buchhave, 2009: 30).

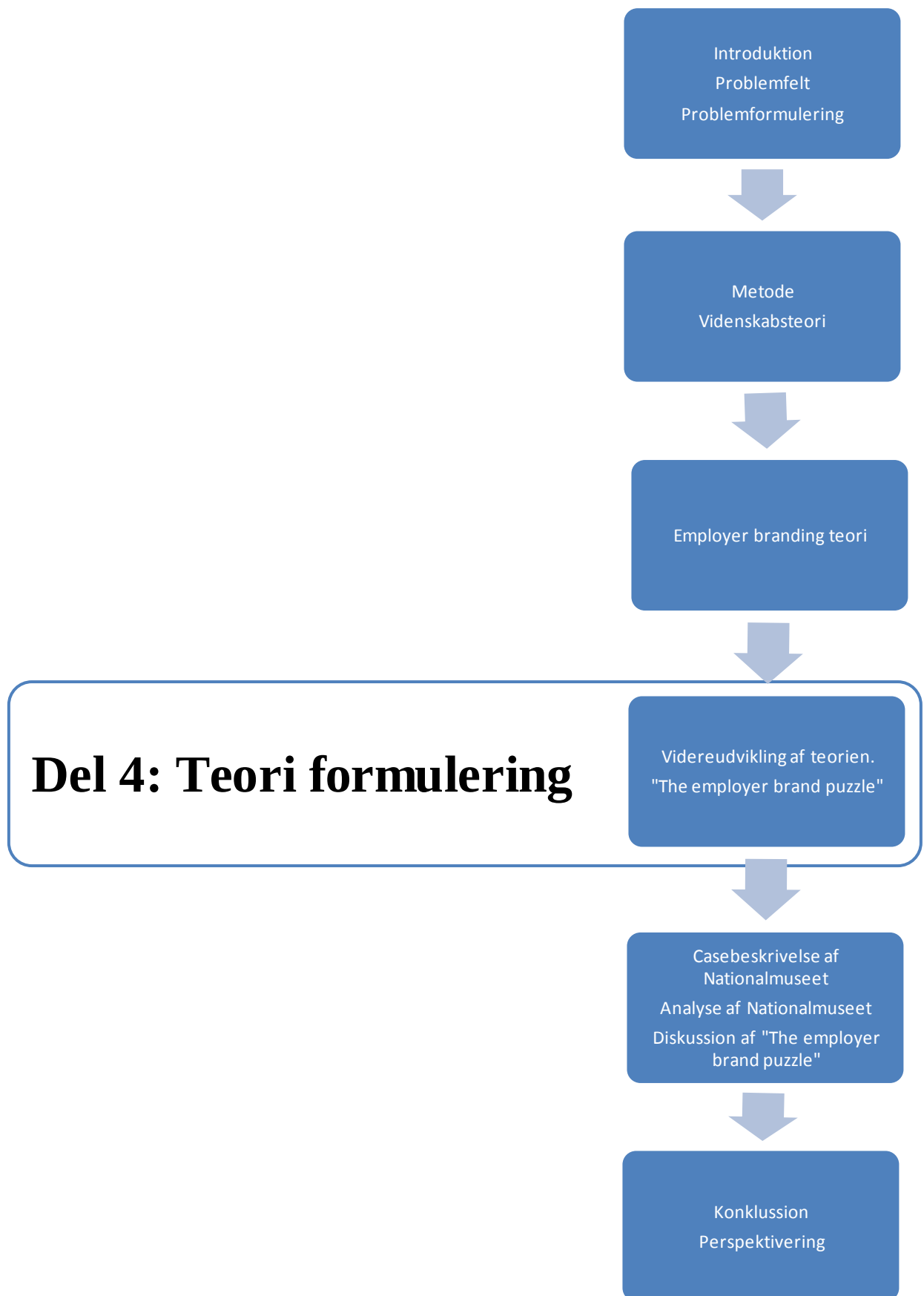
3.6.3 Employer værdi proportioner

Employer værdi proportionerne er organisationens unikke egenskaber som arbejdsplads, og omfavner de overordnede temaer og budskaber, som organisationen ønsker at profilere sig med.

Barrow og Mosley (2005: 58-59, gengivet fra Engelund og Buchhave, 2009: 30-31) bruger de funktionelle og emotionelle egenskaber til at udtrykke employer brandets egenskaber, hvor de funktionelle egenskaber for eksempel består af løn, pension og produkt mm. og de emotionelle egenskaber består af image, identitet, kultur og værdier. De funktionelle egenskaber ligner mere og mere hinanden i de forskellige organisationer. Det betyder at de emotionelle egenskaber får en afgørende indflydelse på employer brandet, da det er her at organisationen virkelig kan skille sig ud.

Bruges brandets symbolske værdier til at skildre organisationens emotionelle egenskaber, både internt og eksternt, er det muligt at skabe en tilknytning, som fører til engagerede medarbejdere. Det er vigtigt når organisationen skildre de emotionelle egenskaber eksternt, at værdierne repræsenterer organisationen, og stemmer overens med virkeligheden (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). Ved systematisk at skildre employer værdi proportionerne over for medarbejderne, kan organisationen skabe en unik kultur som er bygget op omkring ”doing business the firms way” (Backhaus & Tikoo, 2004: 503).

Gennem arbejdet med employer brand proportionerne, kan organisationen opnå mere tilknyttede medarbejdere, hvilket kan føre til færre sygedage, øget trivsel, engagement og performance, og lavere personaleomsætning. Ved at forbedre disse faktorer kan det føre til øget kundetilfredshed, øget omsætning og i sidste ende en bedre bundlinje.



Kapitel 4 - Videreudvikling af employer branding teorien

I dette kapitel redegøres for vores fortolkning af employer branding teorien, herunder hvordan vi ser teorien, og hvordan vi synes den bør være. Vores tolkning tager udgangspunkt i en organisations ønske om at fastholde og udvikle medarbejderne, samt samarbejde på tværs af afdelinger. Efter en kort definition af employer branding teorien, videreudvikles teorien, så den bliver mere brugbar for danske kulturorganisationer. Denne videreudvikling af teorien vil være bygget op omkring Human Ressource og Marketing tankegange, og vil hæve employer branding til et strategisk niveau. Til sidst i kapitlet behandles employer brand værdien, som skal være med til at klarlægge effekten af employer branding indsatsen.

4.1 Definition af employer branding

Selvom employer branding teorien er forholdsvis ny, er der allerede udviklet mange modeller til styring af employer brandet, blandt andet Engelund og Buchhave (2009) i bogen ”Employer branding som disciplin” samt Backhaus og Tikoo (2004) i artiklen ”Conceptualizing and researching employer branding”. Disse teoretikere har skabt en grundviden, som vi har kunnet bygge videre på for, at gøre employer branding teorien mere brugbar for danske kulturorganisationer.

Hatch og Schultz (2009; 34) baserer, i bogen ”Brug dit brand” deres tilgang til corporate branding, på de fire elementer vision, identitet, kultur og image. Disse fire elementer er ligeledes helt centrale for employer branding. Har organisationen ikke overblik over disse områder, vil det være svært at skabe et succesfuldt employer brand. Hatch og Schultz (2009) mener, at identiteten er et centralt element. Afhandlingens udgangspunkt er at visionen er det centrale element, så employer branding kan hæves til et strategisk niveau. Det er dog vigtigt at forstå, at det er summen af de fire elementer der udgør employer brandet, og deres symbiotiske påvirkning har derfor afgørende indflydelse på hvordan employer brandet er udformet.

Herunder defineres de fire elementer:

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden.

Organisationskulturen er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det

opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.

Organisationsidentiteten er mødet mellem organisationens syn på sig selv, og andres syn på organisationen. Organisationens historie, handlinger, udtalelser, resultater og mål udgør rammen og hermed hvad medarbejderne er i stand til at identificere sig med.

Image er det billede af omverdenens syn på organisationen, som medarbejderne opfatter det på et givet tidspunkt.

Employer branding skal være et strategisk tiltag, med det mål at skabe unikke fordele som differentierer organisationen fra dens konkurrenter, og her igennem styrker muligheden for at fastholde og udvikle de rette medarbejdere. Vigtigheden af at fastholde og udvikle de rette medarbejdere kommer sig af at de menneskelige ressourcer er altafgørende for at realisere organisationens vision.

Herefter benyttes en del af Engelund & Buckhaves definition af employer branding, men med de overstående elementer som primær drivkraft:

Employer branding er den strategiske proces, hvor organisationen forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at organisationens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt. (Engelund & Buckhave, 2009: 28).

Det er vigtigt, at employer branding strategien tager udgangspunkt i organisationens vision, så forskellige strategiske tiltag trækker i samme retning. Ved at tage udgangspunkt i visionen sikrer man, at direktionen tager ejerskab for konceptet. Herigennem styrkes muligheden for et tværfagligt samarbejde mellem de stabsafdelinger, der skal varetage employer brandet. Da employer brandet er fokuseret på de menneskelige ressourcer i organisationen kræver det, at strategien både er planlagt og dog alligevel fleksibel, da det ikke er muligt at påvirke alle aspekter af brandet direkte.

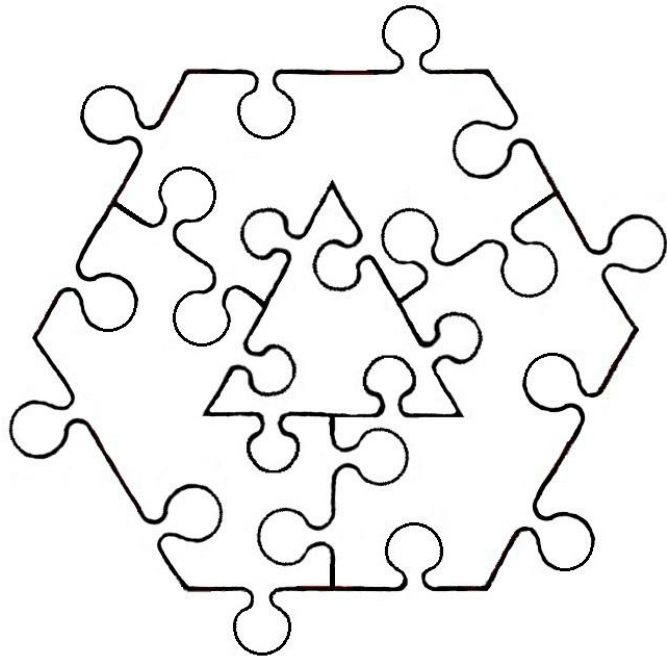
4.2 "The employer brand puzzle"

Vi har udviklet en model, kaldet "The employer brand puzzle". "The employer brand puzzle", finder hovedsageligt inspiration i teoretikerne som danner grundlag for afsnit 4.1. Der hvor "The employer brand puzzle" skiller sig mest ud fra tidligere modeller er i tanken om, at employer branding, skal foregå på et strategisk niveau, samt de symbiotiske forhold mellem de fire elementer. Dette afsnit vil præsentere idéen bag den nye model.

4.2.0.1 Puslespillet

”The employer brand puzzle” er, som navnet hentyder, bygget op som et puslespil. Der ligger mange tanker bag udformningen af modellen. At vælge at lave en model, som har samme form som et puslespil, er et utraditionelt valg. Det er ikke kun indholdet af modellen, ”brikkerne”, som siger noget om teorien. Der ligger også nogle vigtige signaler i selve udformningen. Firkanter og cirkler, som hyppigst bruges i modeller, sender simpelthen ikke samme signaler, som en puslespilsbrik.

Figur 6: The employer brand puzzle - puslespillet



Kilde: Egen tilvirkning

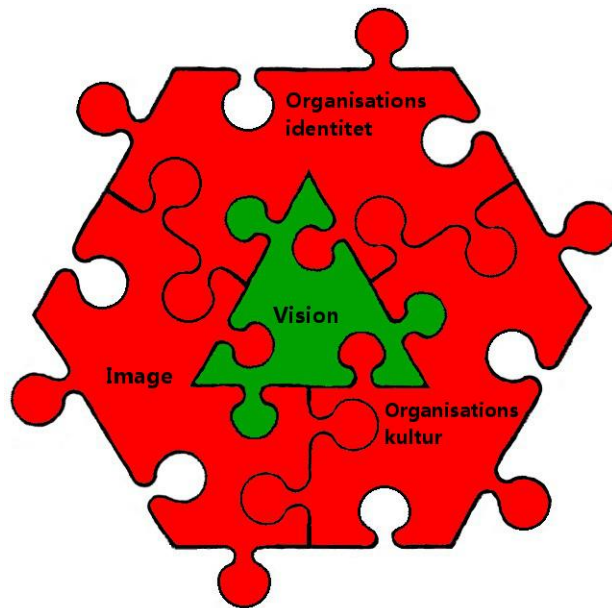
Puslespilsbrikken er ikke bare en figur med skarpe kanter. Indhuggene i formen, som gør det muligt at forbinde brikkerne, sender i følge vores opfattelse flere signaler end de traditionelle linjer, som typisk forbinder figurer. Fokuseres der for eksempel på trekanten i midten, dækker arealet over det samme, som hvis der var lavet en trekant med skarpe kanter. Puslespilsformen illustrerer imidlertid bedre de påvirkninger, der er i forhold til de ”brikker”, 7 kanterne, der omkranser trekanten. Det er muligt at lave den samme model med skarpe kanter, men ved at gøre det, tabes symbolikken om de indbyrdes påvirkninger. Når der laves skarpe linjer, læses modellen typisk udefra og ind, men det er ikke formålet med ”The employer brand puzzle”. De fire brikker påvirker alle hinanden. Ændres der på indholdet i en af brikkerne i puslespillet, vil det have indflydelse på de resterende brikker.

4.2.0.2 Elementerne i ”The employer brand puzzle”

Tidligere i dette kapitel blev Image, Organisationskultur,

Figur 7: The employer brand puzzle

Organisationsidentitet og Vision defineret som kernen af employer branding. Kan organisationen styre disse fire elementer, vil det være muligt at skabe et stærkt employer brand. Derfor bygges teorien op omkring de fire elementer, som tilsammen udgør ”The employer brand puzzle”. At vælge at bygge en teoretisk model op omkring kun fire elementer, kan anses som værende snævert. Dette er dog en af modellens styrker, at den er overskuelig, og ikke sætter brugen af teorierne i bås.



Kilde: Egen tilvirkning

Puslespillet er bygget op omkring Visionen i centrum, som er omgivet af Organisationskultur, Organisationsidentitet og Image. At visionen er i centrum af modellen, betyder dog ikke, at visionen ikke har nogen indflydelse på de tre omkringliggende elementer, tværtimod. Som tidligere beskrevet symboliserer puslespilsbrikkerne, at alle ”brikkerne” påvirker hinanden. Visionen er altså med til at skabe Organisationskultur, Organisationsidentitet og Image, men samtidig skal visionen bygges op under indflydelse fra de tre andre elementer. De fælles påvirkninger i ”The employer brand puzzle” er fundamentale. En strømligning af elementerne er nødvendig for at skabe et ensformet billede af organisationen. Det er uholdbart, at de fire elementer sender forskellige signaler om organisationens employer brand. I så fald, mister medarbejdere og andre interessenter tilliden til employer brandet, og organisationen vil fremstå dårligt. Med andre ord svækkes organisationens employer brand værdi, hvis ikke der sendes ens signaler fra de fire elementer i modellen.

Visionen er placeret i centrum af modellen for, at sende et klart signal om, at det er en strategisk beslutning at styre sit employer brand. Det er ikke tilstrækkeligt at lade en enkel afdeling styre employer brandet. Hvis ikke hele organisationen er med på idéen, afsendes forskellige signaler, som kan skade employer brandet. Håndteringen af employer brandet skal derfor rykkes op fra et operativt niveau, så det bliver direktionen, som tager ansvar for et

samarbejde på tværs af afdelingerne. På den måde kan employer brandet gennemsyre hele organisationen, og skabe synergieffekter med andre branding tiltag, for eksempel produkt og corporate branding.

Tidligt i udviklingsprocessen blev det diskuteret, om der skulle være nogle flere brikker med i modellen. Det blev eksempelvis overvejet, om der kunne bygges et ekstra lag på modellen med teorier, som støtter op om og påvirker de tre elementer i det yderste lag, eller om der blot skulle være en bunke brikker som kunne bruges efter behov. Konklusionen blev dog hurtigt, at det første alternativ ville sætte teorierne i bås, og ikke illustrere alle de påvirkninger, de reelt kan have, og at det andet alternativ hurtigt kunne virke rodet og uoverskueligt. Nogle af de teorier, som påvirker de fire elementer i modellen, er derfor taget med i ”værktøjskasse” under hvert enkelt begreb med henblik på, at skabe et bedre overblik. Denne værktøjskasse består af:

Branding er en proces der har til formål at skabe et unikt brand eller image i interessenternes bevidsthed. Branding processen skaber samtidig en forventning til organisationen, som kan være med til at fastholde og skabe loyalitet.

Den psykologiske kontrakt er de uskrevne antagelser som medarbejdere og arbejdsgiver har til hensigtsmæssigheden og værdierne i en social udveksling mellem dem.

Person/organisations fit er et match mellem individets og organisationens værdier.

Formålet med værktøjskassen, er at præsentere nogle teorier som støtter op omkring elementerne i ”The employer brand puzzle”, med henblik på at styrke employer branding processen.

Senere i dette kapitel vil de fire elementer, som udgør modellen, samt deres indbyrdes påvirkninger og de underliggende teorier blive behandlet.

4.2.0.3 Symbolværdier

Som nævnt ovenfor ligger der så mange symbolværdier i puslespillet, at det er oplagt at bruge som rammen for modellen. En hovedpoint i afhandling er, at det ikke fungerer, at alle afdelingerne i organisationen arbejder i forskellige retninger. Man bliver nødt til at arbejde sammen på tværs af afdelingerne for at opnå et godt resultat. Det samme er gældende for et puslespil. Mangler der en brik i spillet, bliver billedet aldrig fuldendt. Organisationens bliver derfor nødt til at gå helhjertet ind i projektet om at styrke employer brandet og få alle afdelinger med.

Mange modeller påstår, at de kan løse alle problemer inden for et felt, eller skabe et fyldestgørende billede af for eksempel omverdenen. Vi har dog, gennem de sidste 5 år som CBS studerende, aldrig været ude for at få stillet en opgave, hvor brugen af en enkelt model har resulteret i rosende ord fra underviseren. Ingen modeller kan løse alle problemer i verden, og det kan ”The employer brand puzzle” heller ikke. Det har vi valgt at erkende og formidle videre til brugeren ved at lave åbninger hele vejen rundt.

”The employer brand puzzle” har åbninger hele veje rundt, fordi den skal fungere i sammenhænge med organisationens øvrige strategiske tiltag. Det er ikke kun på afdelingsniveau at der skal være samarbejde og ensretninger mellem arbejdet. Det er strategierne der viser vejen for organisationen, budskabet om samarbejde og ensretninger bliver derfor nødt til at starte her. Det betyder ikke at andre strategier skal rettes ind efter employer brand strategien men, at der skal findes en fælles retning for alle strategierne, som gør det muligt for organisationen at opfylde visionen.

For at gøre modellen mere overskuelig, er den farvelagt, så den symboliserer organisationens styringsmuligheder. Den grønne farve, til Vision, skal symbolisere, at det er en faktor, som organisationen kan påvirke direkte. Det er ikke svært for organisationen at ændre visionen. Alle ændringer har dog konsekvenser. Den røde farve, som de tre omkringliggende elementer har, symboliserer, at dette er elementer, som organisationen ikke kan påvirke direkte. Hvis organisationen vil påvirke elementerne Image, Organisationskultur og Organisationsidentitet, med henblik på at styrke employer brandet, skal dette ske indirekte, ved for eksempel at styrke branding for at påvirke imaget.

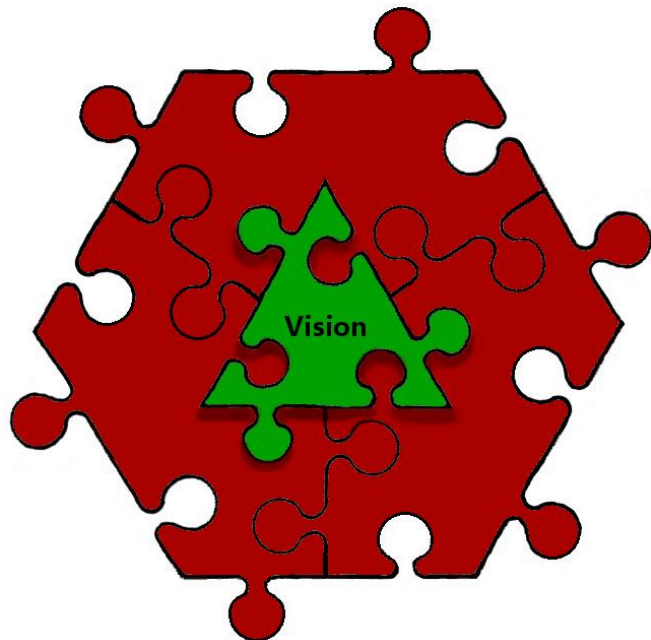
4.2.1 Vision

Den centrale brik i ”The employer brand puzzle” er Vision.

Figur 8: The employer brand puzzle - Vision

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden.

Visionen kan spille flere roller over tid. Den vigtigste rolle er at guide strategien ved at vise en strategisk vej for organisationen. Udover at være grundlæggende for en strategisk vej, kan visionen også hjælpe med til at forevige organisationens kernekompetencer, og inspirere medarbejderne ved at give dem et formål med det arbejde, de udfører.



Kilde: Egen tilvirkning

Det er altså ikke målet med visionen at maksimere shareholder værdien, men derimod at skabe en fremtidig tilstand, der inden for synsvidde, men uden for rækkevidde, som giver mening for organisationen og dens medarbejdere.

En god vision skal indeholde organisationens kerneværdier, centrale formål, og dristige mål for fremtiden.

- Kerneværdierne kommer inde fra organisationen og repræsenterer det, som er essensen af organisationen på nuværende tidspunkt.
- Det centrale formål er langsigtet, og udgør organisationens eksistensgrundlag, hvilket bevæger sig udover produkter og services. Aaker og McLoughlin (2007: 27) anbefaler, at organisationen starter med en beskrivelse af eksistensgrundlaget, og derefter, fem gange, stiller sig selv spørgsmålet ”hvorfør er det vigtigt?”. Efter at have gjort det, er det muligt at komme ind til kerne essensen af organisationen, og det er derefter muligt at definere det centrale formål for organisationen.
- Dristige mål er et modigt, udfordrende og ambitiøst mål, et mål hele organisationen skal støtte op om, og samarbejde omkring for, at opnå. Dristige mål kan indeholde mange faktorer, så som at organisationen skal være en rollemodel, intern transformation og så

videre. Organisationens udfordring er at sortere mellem de mål, som er ønsketænkning og de, som er virkelig ambitiøse.

Bruger organisationen denne guide, kombineret med et fokus på, at Visionen peger i samme retning som organisationens Image, Organisationskultur og Organisationsidentitet, er der en chance for, at det lykkedes at skabe en stærk Vision, som kan styre organisationens employer brand.

4.2.1.1 Branding af Visionen

Visionen er organisationens langsigtede mål, og for at det er muligt at opnå dette mål, kræver det, at hele organisationen arbejder sammen. Det bliver alt andet lige nemmere for organisationen at opnå målet, hvis der ingen tvivl eksisterer om, hvad visionen er – ”på gulvet” og i direktionen.

Det er traditionelt set en kommunikations proces at udbrede kendskabet til Visionen i organisationen. Denne proces har ansvaret for, at nedbryde Visionen i strategier og konkrete mål, så enhver afdeling og medarbejder har et klart billede af hvad de skal bidrage med for, at Visionen kan opnås. Ved at supplere Kommunikationsafdelingens nuværende kompetencer med Marketingsafdelingens kompetencer inden for branding, kan arbejdet med Visionen styrkes. Vendes den traditionelle branding proces, så den peger indad, kan organisationen udnytte branding teoriens principper til, at udbrede og skabe tilknytning til Visionen. Det er altså ikke branding teorien i den klassiske forstand som Visionen kan drage nytte af, men branding tankegangen som værktøj til at støtte op omkring udbredelsen af Visionen. Det er fordelagtigt, at benytte sig af de relevante stabsafdelingers kompetencer i arbejdet med, at øge kendskabsgraden til Visionen. Branding værktøjet er en styrkelse af denne proces.

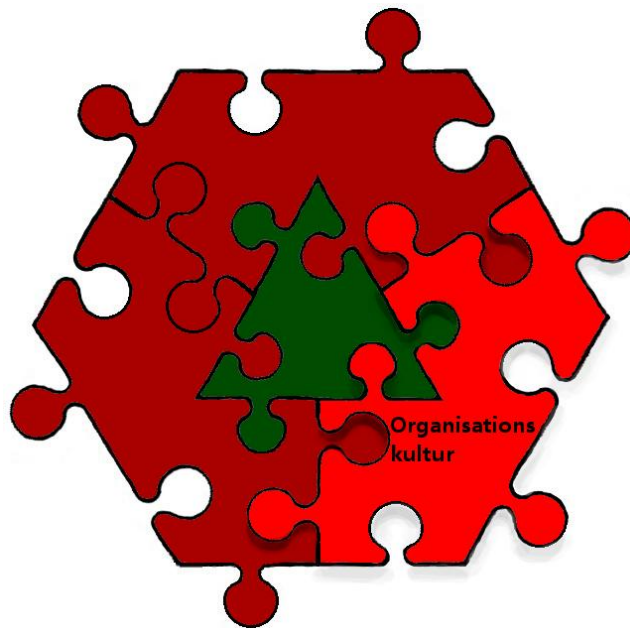
”The employer brand puzzle” fastslår, at en kontinuerlig intern markedsføringskampagne vil sætte fokus på visionen, delmål, fremskridt og virkeliggørelse af denne, så visionen ikke bare er noget direktionen arbejder med, men noget hele organisationen tager ejerskab for.

4.2.2 Organisationskultur

Organisationskultur kan være en vigtig succesfaktor for organisationen.

Organisationskulturen er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.

Figur 9: The employer brand puzzle - Organisationskultur



Kilde: Egen tilvirkning

Employer branding bør benytte sig af organisationskulturen til at motivere og engagere medarbejderne, give dem retningslinjer for deres arbejde, samt at socialisere dem omkring fælles mål og værdier.

Organisationskultur er en tankegang, som organisationen deler, der definerer hvordan organisationen og dets medarbejdere interagerer. Det er retningslinjer for hvad der er ”rigtigt” og ”forkert” i organisationen, og som alle medlemmer af organisationen bliver introduceret for. Det er netop denne fælles tankegang som gør organisationskultur interessant i forhold til ”The employer brand puzzle”.

”The employer brand puzzles” definition af organisationskultur er baseret på Scheins model, som arbejder med 3 forskellige niveauer (jf. afsnit 3.3).

- Artefakter
- Værdier og normer
- Grundlæggende antagelser

Hvert af disse niveauer skal analyseres og tackles forskelligt. Disse niveauer er styringsredskaber for organisationen, som er nødvendige for at få en succesfuld employer branding proces.

4.2.2.1 Branding af Organisationskulturen

Organisationskulturen er en organisme som ikke bare kan ændres, men som skal formes af forskellige tiltag, så som personalepolitikker, kontorlokaler, sociale events og så videre. Processen omkring udbredelsen og påvirkninger af organisationskulturen kan med fordel drage nytte af branding tankegangen. Det er specifikt på to områder værd at sammenholde branding og organisationskultur, nemlig på artefakt og værdi niveau.

Artefakter er de symboler som repræsenterer Organisationskulturen. Disse artefakter er symboler medarbejderne møder konstant i deres hverdag, og branding processen kan være med til at gøre disse artefakter tydeligere.

Værdier er stabile følelser over for bestemte idealer om ”rigtigt” og ”forkert”, det man sætter højt og vil arbejde for. Organisationskulturen indeholder værdier, som er tydelige for de personer, der iagttager dem, hvilket betyder, at der bør være en strategisk tankegang bag værdisættet, som promoveres. ”The employer brand puzzle” kan drage fordel af at benytte branding processen, når værdierne skal udbredes internt i organisationen.

Brandet er et af de symboler som Organisationskulturen hviler på. Den genkendelsesgrad, som dette skaber både internt og eksternt, har direkte forbindelse til Organisationskulturen. Brandet og dets værdier skal være nemt genkendeligt for medarbejderne, de værdier der genkendes, skal være tilnærmelsesvis ens med, de værdier medarbejderne kan genkende fra Organisationskulturen.

4.2.2.2 Den psykologiske kontrakt

De værdier, som Organisationskulturen udtrykker, er løfter, som organisationen giver dens medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at direktionen forstår, at hver gang disse løfter bliver brudt, er det et brud på den psykologiske kontrakt. Der er ingen forskel på, om det er en leder eller organisationen der ikke holder hvad de lover. Når employer branding processen behandler Organisationskulturen, er det derfor nødvendigt at overveje, om de ændringer, der skabes, bryder den psykologiske kontrakt. Hvis det er tilfældet, skal direktionen overveje hvordan de vil takle disse brud. Når den psykologiske kontrakt anvendes korrekt, kan den være et værktøj til at gennemføre ændringer i Organisationskulturen med. Hvis den bliver ignoreret i processen, kan den være direkte skyld i at stoppe de tiltænkte ændringerne i

Organisationskulturen. Med andre ord kan den psykologiske kontrakt med den enkelte person i organisationen være med til at styre Organisationskulturen, og herved få indirekte påvirkning på Employer brandet.

4.2.2.3 Person/organisations fit

De værdier som Organisationskulturen repræsenterer, kan sættes overfor de værdier det enkelte individ besidder. Når der er et match mellem værdierne, vil Organisationskulturen virke støttende på individet, samt motivere og skabe dedikation hos den enkelte, da det er muligt at spejle individets værdier organisationen.

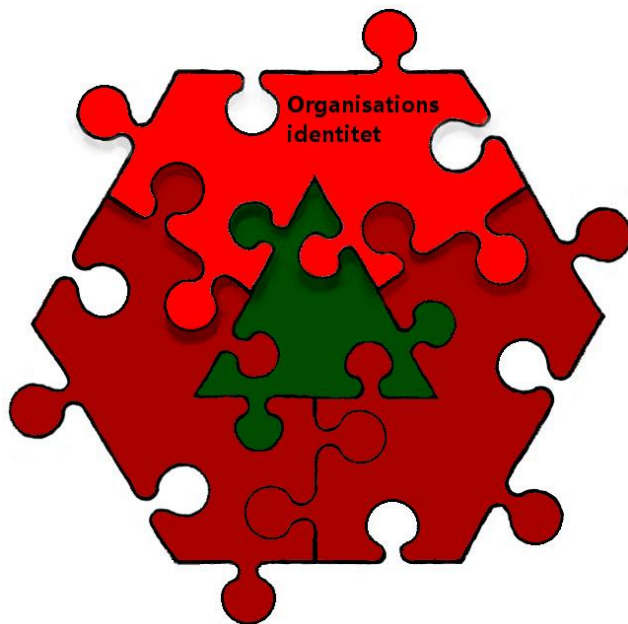
”The employer brand puzzle” fokuserer på at fastholde og udvikle personer med de rette faglige kvalifikationer, samtidig med at disse personer passer ind i Organisationskulturen - Et såkaldt person/organisations fit. Hvis dette ”fit” af værdier ikke eksisterer, er det værd at overveje om personen skal fastholdes i organisationen, på trods af faglige kvalifikationer. Employer branding processen skal skabe dedikerede personer, som tror på, at organisationen er værd at yde en ekstra indsats for. Medarbejdere der ikke kan spejle sig i Organisationskulturen, vil ikke være lige så dedikerede som deres kollegaer, samtidig men de vil være potentielt problematiske. Disse medarbejdere vil desuden kræve at direktionen hele tiden skal retfærdiggøre deres handlinger, som er i overensstemmelse med de værdier som Organisationskulturen definerer.

4.2.3 Organisationsidentitet

”The employer brand puzzle” arbejder med Organisationsidentitet, fordi medarbejderne skal kunne identificere sig med det employer brand, der skabes.

Organisationsidentiteten er mødet mellem organisationens syn på sig selv, og andres syn på organisationen. Organisationens historie, handlinger, udtalelser, resultater og mål udgør rammen og hermed hvad medarbejderne er i stand til at identificere sig med.

Figur 10: The employer brand puzzle - Organisationsidentitet



Organisationsidentiteten er et udtryk for et ”vi” begreb og en

sammenholdsfølelse. Hvis det ikke er muligt for medarbejderne at identificere sig med dette, vil det være svært at motivere og fastholde medarbejderne.

Kilde: Egen tilvirkning

Organisationsidentiteten opstår et sted mellem de to forskellige syn på organisationen, som begge har indflydelse på, hvordan Organisationsidentiteten i sidste ende bliver forstået. Specielt forholdet til konkurrenterne spiller ind, når Organisationsidentiteten skabes, da konkurrenterne er de direkte modstandere, som organisationen sammenlignes med. Kulturorganisationsbegrebet indeholder en bred vifte af organisationer med forskellige mål, og medarbejderne i hver organisation skulle meget gerne have nemmest ved at identificere sig med lige præcis den organisation, de har valgt at arbejde for.

Organisationsidentiteten er med til at styre kommunikationen i organisationen. Hvis medarbejderne kan identificere sig med organisationen vil de oftest beskrive denne positivt, idet de vil beskrive en opfattelse af dem selv. De vil kunne identificere sig med den sociale kontekst, de befinder sig i, og kommunikativt udtrykke et tilhørsforhold, samt et ”Vi” begreb, som er med til at definere organisationen. Det betyder, at ledelsen af employer branding processen er nødt til at tage hensyn til hvad medarbejderne synes er interessant, at employer brandet skal indeholde, og ikke kun hvad ledelsen selv synes er interessant at arbejde med. Som afslutning af afhandlingens teoretiske forståelse af organisationsidentitet, henvises i

øvrigt til figur 3 i kapitel 3. Denne model kan være med til at sikre en sund Organisationsidentitet og hermed et grundlag for et sundt employer brand.

4.2.3.1 Branding af Organisationsidentitet

Organisationens selvopfattelse har stor betydning for hvordan en employer brand proces kan foregå. Hvis det er umuligt at identificere sig med det billede af organisationen, som organisationen vil skabe, vil organisationen miste medarbejderne, da medarbejderne ikke længere kan se sig selv som værende en del af sammenholdet og det nye ”vi” begreb.

Det er traditionelt set Human Resources og/eller Kommunikationsafdelingen der har kompetencerne til at skabe organisationsidentiteten. ”The employer brand puzzle” argumentere med sit fokus på samarbejde for, at benytte sig af Marketingsafdelingens branding kompetencer til at understøtte den traditionelle identitetsudvikling proces. Ved at benytte tankegangen fra branding teorien, vil det være muligt at styrke arbejdet med Organisationsidentiteten, gennem tydelige illustrationer og ensretninger på tværs af afdelinger. Dette kan blandt andet bruges til at sætte fokus på specifikke aspekter af den nuværende organisationsidentitet, eller til at gøre en ny organisationsidentitet interessant. Med en strategisk målrettet proces, som benytter sig af Marketing og Human Resources kompetencer er det mere sandsynligt at ændringerne i organisationsidentiteten bliver succesfuld, uden at miste nøglemedarbejdere i forandringsperioden.

Branding, både internt og eksternt i organisationen har direkte indflydelse på, hvordan organisationen ser sig selv, og hvordan andre ser organisationen – da brandet udtrykker de værdier, som alle interessenter forholder sig negativt eller positivt til.

4.2.3.2 Psykologisk kontrakt

De uskrevne regler og løfter, som den psykologiske kontrakt indeholder, er med til at forme organisationsidentiteten. Det er betydeligt nemmere at identificere sig med en organisation, hvis den så vidt muligt overholder sine løfter. Når organisationen bliver ved med at bryde løfter begynder medarbejderne at forvente brud og de vil derfor begynde at ligge afstand til organisationen. Hvis medarbejderen kan identificere sig med de uskrevne regler vil de til enhver tid havde nemmere ved at overholde dem.

Den psykologiske kontrakt er et værktøj, der giver organisationen mulighed for at arbejde med tiltag der sikre at medarbejderne identificere sig med disse løfter og som klarligger når løfterne bliver brudt.

4.2.3.3 Person/Organisations fit

Organisationsidentitet og person/organisations fit gør det vigtigt at forstå, at det ikke er alle personer, der kan identificere sig med organisationen. Disse personer skal der ikke bruges kræfter på at fastholde. Det er vigtigt, at medarbejderne kan identificere sig med organisationen, men "The employer brand puzzle" har ikke til målsætning at fastholde så mange som muligt, men derimod at fastholde de rigtige medarbejdere – hvilket er her person/organisations fit tankegangen kommer ind.

I en employer branding proces, som arbejder hen imod en identitets ændring, er det nødvendigt at tage hensyn til det allerede eksisterende person/organisations fit, da man ellers risikerer at miste kernemedarbejdere. Hvis organisationen skubber kernemedarbejderne ud, opnås det modsatte af tanken bag "The employer branding puzzle".

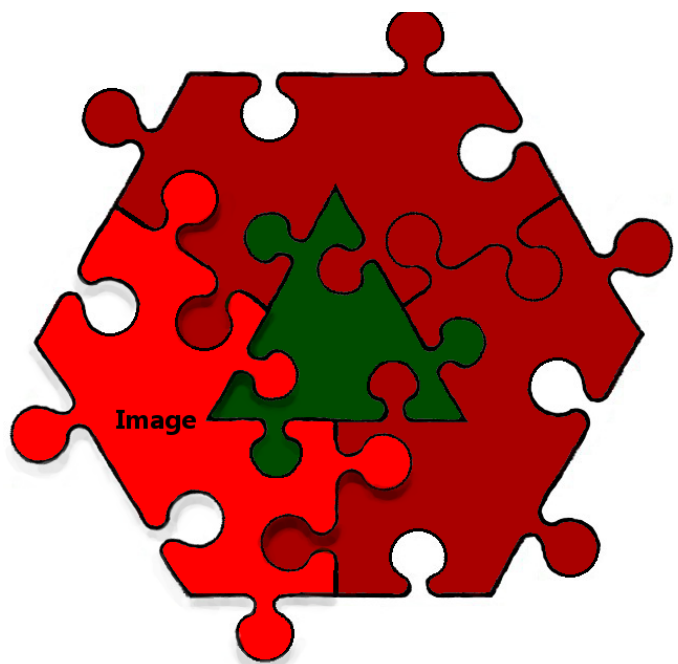
4.2.4 Image

Elementet Image er med i modellen, da det er vigtigt, at det indtryk, som medarbejderne har af organisationen stemmer overens med det organisationen signalere gennem visionen, kulturen og identiteten.

Image er det billede af omverdenens syn på organisationen, som medarbejderne opfatter det på et givet tidspunkt.

Image er resultatet af en branding proces, og skabes hos både interne og eksterne interessenter. "The employer brand puzzle" har dog et internt syn, hvilket betyder, at dette afsnit vil fokusere på organisationens image blandt medarbejderne. Stemmer signalerne ikke overens med indtrykket, kan det være svært for organisationen at engagere og fastholde medarbejderne.

Figur 11: The employer brand puzzle - Image



Kilde: Egen tilvirkning

Image er det indtryk som modtageren skaber af organisationen. Indtrykket består af informationer om og forventninger til organisationen, og skabes gennem den selektion og kombination, som modtageren foretager sig.

Selektionen foregår ved, at modtageren vælger mellem forskellige signaler om organisationen. Disse signaler kan både komme fra organisationens bevidste og ubevidste kommunikation, men også fra omverdenen, for eksempel gennem tv- og avisomtale, myndigheders officielle påbud og word-of-mouth mm. Det er derfor vigtigt at organisationen fokuserer på at sende de samme signaler hele tiden, så modtageren ikke forvirres. Ved at sikre kontinuiteten, og sørge for at det som lovedes stemmer overens med det der gøres, begrænser organisationen desuden den mulige negative omtale fra medierne.

De udvalgte signaler kombineres løbende med modtagerens egne værdier til et indtryk, der er meningsfyldt for modtageren. Imaget bliver altså til i en udvekslings og afkodningsproces af de udvalgte signaler mellem organisationen, modtageren og omverdenen.

Det er ikke muligt at købe sig til et godt image. Et image er noget, man fortjener. Organisationer er ikke direkte herre over sit eget image, men der kan gøres meget for at påvirke det positivt. For at kunne gøre det kræves en forståelse af modtagerens afkodning og reaktion på forskellige budskaber. Ved at arbejde målrettet med Vision, Organisationskultur, Organisationsidentitet og Image, så alle støtter op om de samme signaler/værdier, kan organisationen skabe det ønskede indtryk hos brugeren, og skabe større tilknytning til employer brandet.

4.2.4.1 Branding processen

Branding er organisationens vigtigste værktøj til at påvirke Imaget med. Organisationen er, som tidligere nævnt, ikke den eneste som har indflydelse på Imaget, omverdenen har også indflydelse, når modtageren skal danne sig et indtryk. En af de vigtigste ting at få styr på, når der skal arbejdes med Image, er derfor ensretningen af organisationens brands, (produkt brand, corporate brand og employer brand), så der ikke opstår situationer, som kan mistolkes af modtageren.

Det er vigtigt, at der arbejdes på at skabe en brand identitet (afsnit 3.1.2). Opbygges der en brand identitet, som støttes af organisationens værdier, bliver det muligt for modtageren at identificere sig med organisationen, og derved skabe sig et positivt indtryk. Når organisationen arbejder med at skabe et Image, er det vigtigt, at der sikres konsistens, og at der ikke ændres væsentligt på brand identitet og de værdier det repræsenterer. Kan

organisationen ikke levere på de løfter, der sendes til modtageren, kan det skade Imaget. Det er derfor vigtigt, at Image samt modtagernes holdninger og værdier konstant undersøges og analyseres, så der kan gribes ind, hvis Imaget begynder at miste styrke.

4.2.4.2 Psykologisk kontrakt

Organisationens Image sender forskellige signaler til omverdenen. Disse signaler indeholder forskellige budskaber og foregår på flere niveauer. Signalerne organisationen sender til omverdenen, skaber nogle løfter, der alle har det til fælles at organisationen ”hæfter” for dem i det øjeblik modtageren har taget dem til sig.

Den psykologiske kontrakt, imellem medarbejderen og organisationen vil inkludere organisationens løfter fra Imaget, også selvom løftet oprindeligt var givet til en ekstern interessent. Derfor kan den psykologiske kontakt fungere som et værktøj til at styrke arbejdet med Imaget. Værktøjet kan tydeliggøre betydningen af eventuelle løftebrud samt beskriver hvilke psykologisk kontraktuelle forhold Imaget er nød til at overholde for påvirke employer brandet positivt.

Det er traditionelt set Marketingafdelingen der har kompetencerne for imageskabelse, og Human Resources der har kompetencer inden for psykologiske kontrakter. Et samarbejde mellem de to afdelinger, vil derfor være optimalt, så de kan drage fordel af hinandens kompetencer.

4.2.4.3 Person/Organisations fit

Imaget tydeliggøre de værdier og den Vision, som organisationen ønsker at opnå. Medarbejdernes forståelse af organisationen er forbundet med Imaget, og de signaler som det udsender. Derfor er det relevant at redegøre for de påvirkninger som Imaget har på person/organisations fit’et.

Lykkedes det organisationen at skabe et Image, der er ensrettet med organisationens Vision, Organisationskultur og Organisationsidentitet, bliver det nemmere for medarbejderne at se om de passer ind i organisationen. De medarbejdere der kan identificere sig med det employer brand organisationen skaber, vil have nemmere ved at identificere sig med organisationen hvis der skabes ensretninger, hvilket vil skabe flere ambassadører blandt medarbejderne. Ambassadører i organisationen, vil sprede mere positiv omtale blandt medarbejderne og vil derfor være et stort plus for organisationen.

Hvis det lykkes at ensrette de signaler organisationen sender vil det blive nemmere at identificere hvilke medarbejdere der ikke kan identificere sig med organisationen. Disse medarbejdere er tidligere nævnt ikke værd at fastholde i organisationen.

4.2.5 Særlige forhold vedrørende ”The employer brand puzzle”

”The employer brand puzzle” behandler, som beskrevet i afsnit 4.1, fastholdelse og udvikling af medarbejdere.

Når en organisation beslutter sig for at arbejde med employer branding, er det vigtigt, at der først kommer styr på de interne forhold. Organisationen er nødt til at holde lidt tilbage, før den begiver sig ud og fortæller omverdenen, om hvordan det står til. Går organisationen ud og fortæller om dens employer brand strategi, før den afspejler virkeligheden, kan det gøre stor skade på medarbejdernes og omverdenens syn på organisationen. Venter organisationen derimod med at fortælle omverdenen om organisationens employer branding mål, indtil de afspejler virkeligheden, kan medarbejdernes positive indstillinger til organisationen, skabe synergieffekter i forhold til den eksterne strategi.

Det kan godt betale sig at få styr på det interne før det eksterne. Kommer der godt styr på det interne, kan det i bedste fald resultere i positiv word-of-mouth fra medarbejderne. Medarbejderne kan derved sparke det eksterne aspekt af employer branding i gang, før organisationen selv begynder at flytte fokuset udadtil.

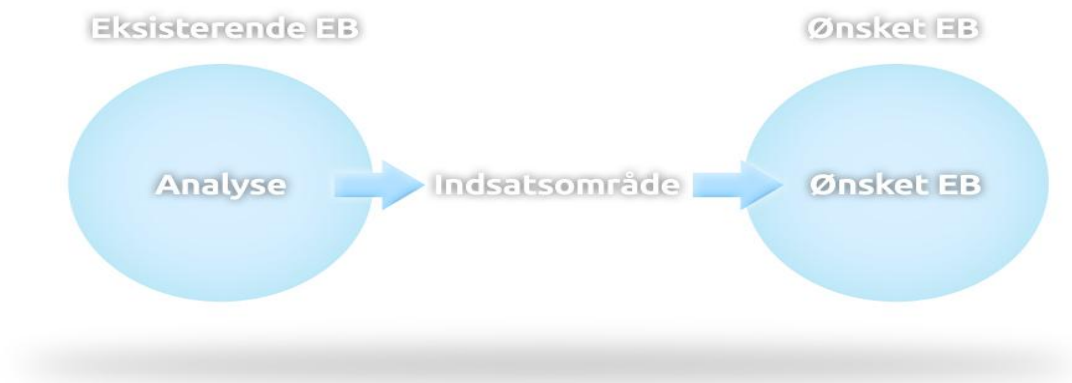
4.2.5.1 Det nuværende vs. ønsket employer brand

Employer branding skal forstås på to forskellige niveauer. Det nuværende employer brand og det employer brand, som direktionen ønsker at opnå. Det er relevant at redegøre for forskellen, og arbejde for, at de to koncepter kommer så tæt på hinanden som muligt. De to koncepter kan aldrig blive helt ens, da employer brandet er under konstant påvirkning fra forskellige faktorer, der oftest ikke kan påvirkes direkte eller ændres fra dag til dag.

”The employer brand puzzle” kræver kendskab til det nuværende employer brand – en beskrivelse og analyse af den virkelighed, som organisationen befinder sig i. Årsagen til dette forarbejde, inden employer branding processen kan komme rigtigt i gang, skal findes i en afklaring af hvor de vigtigste indsatsområder er, nemlig der hvor der er størst forskel mellem det virkelige og det ønskede employer brand. Hvis direktionen antager, at de nuværende faktorer i employer brandet støtter op omkring det ønskede, vil det være tilfældigheder frem for forberedelse og gode lederevner, der sikrer strategien succes. Hvis direktionen ikke tager udgangspunkt i det nuværende employer brand og de interesser, der har tilknytning til

dette, vil det være problematisk at indføre det ønskede employer brand, da direktionen så risikere at tabe nøglemedarbejdere og skabe modstandere i organisationen.

Figur 12: Eksisterende vs. Ønsket Employer Brand



Kilde: Egen tilvirkning

Forskellen på det nuværende og ønskede employer brand eksistere også selvom organisationen aldrig før har arbejdet aktivt med konceptet, da alle organisationer har et employer brand. En succesfuld overgang fra det eksisterende employer brand til det ønskede employer brand tager tid at gennemføre – Jo større ændringer, der efterspørges, desto længere tid og større indsats kræver det at sikre succes.

4.2.5.2 Kulturorganisationer

”The employer brand puzzle” tager udgangspunkt i danske kulturorganisationer.

En **kulturorganisation** er en organisation der danner ramme om menneskers forsøg på at skabe oplevelser for sig selv og hinanden (efter den danske ordbog).

Kulturorganisationer sælger ikke nødvendigvis et håndgribeligt produkt, men er i stedet en kombination af en oplevelses- og vidensorganisation, hvor der både forskes og præsenteres et produkt. Denne kombination betyder at de menneskelige ressourcer er afgørende for organisations succes. Det som gør kulturorganisationer interessante at arbejde med i forhold til employer branding er deres store diversitet og spredning inden for et forholdsmæssigt lille felt:

- Medarbejdernes uddannelsesmæssige spredning/niveau
- Oplevelser som produkt

Medarbejderne i kulturorganisationerne har en stor **uddannelsesmæssig spredning**, da de oftest opererer inden for forskellige fagområder. Denne uddannelsesmæssige spredning opstår på grund af organisationens behov for at udvikle dens kulturelle produkt – oftest gennem forskning, for eksempel i arkæologi, nye dansestilarter, naturvidenskab og så videre.

Kulturorganisationer omfatter en række meget forskellige forretningsaktiviteter. Organisationen har behov for at præsentere dens kulturelle produkt, eksempelvis gennem udstillinger, eksperimenter med publikum, undervisning og så videre. Der er ligeledes et behov for, at administrere forretningen – administration, fundraising, personaleledelse, økonomisk styring, projektledelse og så videre. Det betyder at de menneskelige ressourcer er sammensat af en blanding af højt specialiserede medarbejdere samt generalister, som alle skal kunne relatere til det samme mål.

Kulturorganisationer tilbyder **oplevelser**. I oplevelsesøkonomi er det kunden der er produktet, hvilket betyder at kunden forventer at gennemgå en transformation, hvor han/hun oplever en personlig udvikling. Kunden køber sig med andre ord ikke adgang til et museum, men til en oplevelse, som kan lære kunden om et givent emne, og derved give kunden en bredere horisont (Pine & Gilmore, 1999: 163). Medarbejderne spiller derfor en afgørende rolle for en kulturorganisation, når der skabes udstillinger og forestillinger som skal præsenteres til offentligheden.

Disse aspekter af kulturorganisationerne betyder, at de menneskelige ressourcer bør være i fokus, for at skabe en succesfuldt organisation der differentiere sig fra andre kulturorganisationer og ikke bare bliver væk i mængden.

4.2.5.3 Symbioseforholdet

”The employer brand puzzle” er en symbiose, hvor de fire elementer har separate indvirkninger på employer branding, samtidig med at de har indflydelse på og er afhængige af hinanden. Herunder behandles de enkelte elementers gensidige påvirkninger:

- **Visionen** er en strategisk proces, som skal være med til at styre de andre elementer i ”The Employer Brand Puzzle”. Visionen skal være med til at samle hele organisationen, og skabe ensretning på tværs af afdelinger.
- **Organisationskulturen** viser medarbejdernes grundlæggende opfattelse af organisationen. Denne interne opfattelse skal være med til at lede de andre elementer i en retning som sikrer konsistens mellem, hvad der opfattes som rigtigt eller forkert.

- **Organisationsidentiteten** er mødet mellem medarbejdernes og andres syn på organisationen. Identiteten skal være med til at sikre, at medarbejderne kan identificere sig med employer brandet, og derved føle sig mere som en del af organisationen.
- **Imaget** er en balance mellem signaler og personligheder, som danner et indtryk af organisationen. Imaget skal sikre, at de signaler, som organisationen udsender, stemmer overens med medarbejdernes egne værdier, så medarbejderen kan se sig selv i organisationen.

Organisationen skal stræbe efter at sikre konsistens i de budskaber, der udsendes, samt sørge for, at de stemmer overens med medarbejdernes opfattelser og holdninger. Laver organisationen for store ændringer, eller sender de forkerte signaler, kan det føre til utilfredse medarbejdere, som advokere modstand mod organisationen.

4.2.5.4 Samarbejde i organisationen

Human Ressource afdelingen indeholder typisk eksperter inden for alle de menneskelige aspekter af employer branding, så som ledelses-, organisations- og talentudviklingsprogrammer, karriereplanlægning, medarbejdertilfredshedsundersøgelser, ansættelser/afskedigelser og så videre. Det er derfor ofte Human Ressource afdelingen, som styrer organisationens employer branding aktiviteter. Det er Human Ressource afdelingen der har kompetencer inden for elementet Organisationskultur.

Marketingsafdelingen indeholder typisk eksperter i at skabe og vedligeholde brands. Afdelingen beskæftiger sig traditionelt set med at ”sælge” organisation og dets produkter til omverdenen. Det er Marketing der har kompetencer inden for elementet Image.

Kommunikationsafdelingen indeholder typisk eksperter i at skabe en samlet kommunikation internt og eksternt, som er strømlignet og fortæller om det fællesskab organisationen består af. Det er Kommunikationsafdelingen der har kompetencer inden for elementet Organisationsidentiteten.

”The employer brand puzzle” tager udgangspunkt i at disse tre stabsafdelinger, sammen bør have ansvaret for at udføre organisationens employer brand strategi. At en af disse tre stabsafdelinger står med ansvaret alene vil være problematisk, da de tilsammen har de kompetencer der er nødvendige for at opnå et succesfuldt employer brand.

”The employer brand puzzle” er bygget op omkring de tre stabsafdelingers kompetencer, men bør foregå på et strategiske niveau, så der bliver sat fokus på samarbejde på tværs af afdelingerne. På det strategiske niveau er det direktionen der initierer og driver employer

branding strategien. Direktionen har hermed ejerskab for processen, hvilket skaber det nødvendige fokus der retfærdiggøre det tværgående samarbejde, som en employer branding proces kræver.

De tre elementer af modellen der, hver især tager udgangspunkt i en faggruppe er symbiotiske, fordi de gensidigt påvirker hinanden. Ideen bag samarbejdet er, at de respektive faggrupper udfører de opgaver, som falder direkte ind under employer branding sammen. Samtidig bør de opgaver, som den enkelte afdeling traditionelt løser, tage hensyn til og være strømlignet med employer brand arbejdet. Det sikre hermed konsistens i organisationens interne kommunikation til medarbejderne, så det er tydeligt for enhver hvor organisationen bevæger sig hen. Samles eksperterne inden for Human Resources, Marketing og Kommunikation sikres, at deres respektive styrker bliver udnyttet optimalt samtidig med, at deres respektive svage sider bliver afhjulpet. Gennem et tættere samarbejde bliver ”The employer brand puzzle” til et fælles projekt, som de tre afdelinger støtter fælles op omkring, frem for et prestige projekt som sikrer den enkelte afdeling fokus fra direktionen. For at opnå fuld succes med employer branding som strategi, kræver det at de tre afdelinger har samme mål, og at dette mål kan ses i alle aspekter af deres arbejde. Employer branding involverer andre afdelinger, så som It, Salg, Indkøb og så videre, end de tre stabsafdelinger nævnt ovenfor. Det bør være Human Ressource-, Marketing- og Kommunikationsafdelingen, der til sammen har det primære ansvar for at udføre og implementere strategien.

For at underbygge dette samarbejde bedst muligt, bør organisationen tildele de tre stabsafdelinger en fælles leder, som har ansvar for at samarbejdet bliver en succes, og at de respektive fagområder får den indflydelse, der er nødvendigt for at employer brandet bliver så stærkt som muligt. Stabsafdelingerne bør samles fysisk i organisationen for, at gøre det nemmere at koordinere deres arbejde, videndele og benytte hinandens kompetencer bedst muligt. At samle afdelingerne fysisk under den samme overordnede leder, giver mulighed for, at sikre hurtigere reaktioner på ændringer i organisationen, bedre mulighed for samarbejde, da medarbejderne i afdelingerne får kendskab til hinanden og en hurtigere reaktion fra medarbejdere i hele organisationen, da alle afdelingerne kommer med samme budskab på samme tid.

Samarbejdet på tværs af afdelinger er en af de vigtigste pointer for, at der kan opnås et stærk employer brand og det er en nødvendighed for, at få mest muligt ud af ”The Employer Brand Puzzle”.

4.2.6 På et strategisk niveau

”The employer brand puzzle” tager udgangspunkt i at employer branding kun bliver en succes hvis det bliver benyttet på et strategisk niveau.

Der er flere årsager til at ”The employer brand puzzle” er et strategisk værktøj:

- Visionen som centralt element – Ved at indarbejde organisationens Vision i employer branding bliver der taget højde for, hvad det er direktionen præcist vil opnå af mål i fremtiden. Disse mål bliver opnået gennem forskellige strategiske tiltag, og eftersom at ”The employer brand puzzle” taget udgangspunkt i organisationens vision er modellen et af de oplagte strategiske tiltag, som kan benyttes for at opnå organisationens målsætninger.
- Samlet indsats af elementerne – Employer brandet udgør til en hver tid den samlede indsats af Visionen, Organisationskulturen, Organisationsidentiteten og Imaget. Hvis det skal kunne lade sig gøre at arbejde med alle fire elementer på en konstruktiv måde skal det derfor være på et strategisk niveau.
- Personale udgifter – Kulturorganisationer operere i en virkelighed hvor personale omkostningerne er den tungeste post på budgettet. ”The employer brand puzzle” præsenterer en måde at få mest muligt ud af personale omkostningerne, og på grund af omfanget af disse omkostninger er det nødvendigt at employer branding bliver behandlet på et strategisk niveau.

Employer branding er et omfattende værktøj som potentielt påvirker hele organisationen på forskellige områder, hovedsageligt på personale området, men også på en række andre områder så som produkt branding, effektiviseringer, public relations, og så videre. Med så omfattende påvirkninger ville det være uansvarligt af en direktion ikke at være projekt ejere og der igennem gøre modellen til et strategisk værktøj.

Samtidig forholder teorien bag employer branding sig til nogle områder som er nødvendigt at forholde sig strategisk til (afsnit 3.6.2) hvis det skal lykkes for organisationen at benytte ”The employer brand puzzle” til at differentiere sig fra deres konkurrenter.

”The employer brand puzzle” argumentere for et meget tæt samarbejde mellem Human Ressource-, Marketing- og Kommunikationsafdelingen for at sikre kompetence niveauet er tilstrækkeligt til at sikre succes. Et sådan samarbejde er kun noget der kan ske hvis direktionen fokusere på employer branding, som et strategisk værktøj og derfor er villige til, at tage de nødvendige beslutninger, der skal understøtte sådan et samarbejde.

Afslutningsvis skal det nævnes, at ”The employer brand puzzle” er et strategisk værktøj, fordi direktionen skal deltage direkte i følgende overvejelser:

- Hvorfor implementere vi employer branding?
- Hvem er det vi vil påvirke?
- Hvilket budskab skal employer brandet indeholde?
- Hvad er målsætningen for succes?

Disse strategiske overvejelser skal være udtænkt i samspil med organisationens resterende strategiske tiltag. ”The employer brand puzzle” er for omfattende og potentielt til kun at blive benyttet på et operationelt niveau – derfor skal employer branding foregå på et strategisk niveau.

4.2.6.1 Forandring i organisationen

Alle organisationer har et employer brand, og når arbejdet med at påvirke dette brand begynder, vil det medføre forskellige forandringer i organisationen. Det strategiske tiltag som vil skabe disse forandringer, vil forhåbentligt føre en masse positive ting med sig men, som alle andre forandringer vil der være personer i organisationen, der er for og andre, der er imod disse. Dette er relevant at forholde sig til i analysen af ”The employer brand puzzle”.

Personer, der yder modstand mod processen og de forandringer denne medfører, er nødvendige at forholde sig til, specielt da modstand mod forandringerne kan udtrykkes på meget forskellige måder. Derfor er det sværere at identificere de negativt indstillede medarbejdere, i arbejdet med Employer branding.

Der er hovedsageligt to områder en person kan yde modstand på: Igennem deres handlinger (aktiv modstand) og igennem deres tanker (passiv modstand) (Palmer et al, 2009: 161). Med aktiv modstand menes der direkte modstand og handlinger der strider mod forandringsprocessen, for eksempel verbale udtryk om at ideen er dum, manipulation af processen, underminering eller forkerte facts, som kan påvirke processen negativt. Den passive modstand skal forstås som personer der verbalt er enige i at processen er nødvendig, men som så fejler i deres implementering, tilbageholder information eller står på sidelinjen, mens processen løber ind i problemstillinger de kunne have løst.

Nogle få af de årsager til at folk bliver modstandere af forandringer er følgende:

- **Usikkerhed:** Hvis medarbejderne føler sig usikre omkring employer branding processen og dennes formål, er det kun naturligt, at der opstår en vis modstand mod forandringerne.
- **Brud på den psykologiske kontrakt:** Hvis individet føler, at ændringen i organisationen, som employer branding medfører, er et brud på deres psykologiske kontrakt, vil det medføre modstand.
- **Manglende klarhed omkring hvad der er forventet:** Hvis ledelsen ikke har fået inkluderet medarbejderne og gjort det klar, hvorfor ændringerne er nødvendige, vil det skabe modstand, da de ikke vil være i stand til at identificere sig med den ”nye” organisation.
- **Erfaringer med forandring:** Hvis medarbejderne allerede har erfaringer om forandringer i organisationen, og disse forandringer opfattes negative, vil de smitte af på den nye proces.
- **Uenighed i at ændringerne er nødvendige:** Hvis ledelsen ikke har formået at forklare hvorfor ændringerne er nødvendige, eller den enkelte medarbejder er uenig med nødvendigheden og omfanget af disse forandringer, er det forventeligt at der er modstand mod processen.

Oftest forestiller ledelsen sig at det er medarbejderne uden ledelsesansvar, der yder modstand mod forandringerne i organisationen. Det viser sig at nøglepersoner eller mellemledere lige så ofte er modstandere mod processen (Palmer et al, 2009: 170) og disse personer er betydeligt mere skadelige for organisationen, hvis de modarbejder employer branding processen, fordi de som ledere skal være rollemodeller for medarbejderne i forandringsprocessen. Det er derfor værd at være ekstra opmærksom på at vinde disse medarbejders støtte, hvis man ønsker sig en succesfuld employer branding.

Fortalerne for forandringer kan med fordel benyttes i processen omkring strategisk employer branding. Organisationer har brug for ambassadører, som kan være forgangs personer for de positive sider som konceptet bringer organisationen. Ved at benytte sig af disse personer vil det være nemmere for direktionen at få employer branding til at flyde, og det vil være nemmere at få konstruktive kritiske tilbagemeldinger på ledelsens fokus. Employer branding vil til enhver tid kræve, at ledelsen ikke kun fokuserer på det de selv syntes er interessant, men også fokuserer på hvad medarbejderne i organisationen har af ønsker. Der kan være

forskellige årsager til at medarbejdere støtter op omkring forandringerne i organisationen (Palmer et al, 2009: 161):

- **Bedre Arbejdsbetingelser:** En forandringsproces kan føre bedre arbejdsbetingelser med sig, hvilket kan være en motivation for medarbejderne. Et aktivt arbejde med organisationens employer brand har til mål at forbedre medarbejdernes forhold til organisationen, og herigennem deres arbejdsbetingelser.
- **Ansvar:** Employer branding inddrager medarbejderne i organisationen, og giver alle en større ansvarsfølelse for at organisationen klare det godt.
- **Tilhørsforhold:** Medarbejderne der har et sammenfald mellem organisations og deres egne værdier vil føle et tilhørsforhold og yde en ekstra indsats.

Det giver med andre ord mening, at direktionen i forbindelse med implementeringen af en aktiv employer branding strategi, fokuserer på de positive personer. Det er vigtigt at disse personer bliver gjort til ambassadører for projektet, og at de bliver inddraget aktivt i beslutningerne.

4.2.7 SW - Kritik af ”The employer brand puzzle”

Ingen model er perfekt. Heller ikke ”The employer brand puzzle”. Vi har derfor valgt at se på de interne faktorer i den klassiske SWOT-model, de stærke og svage sider, for at skabe et bedre billede af hvad modellen reelt kan klare.

SW – Interne faktorer	
Stærke sider	Svage sider
• Symbiotiske forhold • Åben model • Strategisk niveau • Simpelt • Teorier bliver brugt med omtanke • Symbolikken i puslespillet	• Åben model • Teoretisk tung • Ingen fast teorisammensætning • Symbolikken i det uafsluttede puslespil • Ingen økonomisk vinkel

4.2.7.1 Stærke sider

Symbiotiske forhold – Elementerne i ”The employer brand puzzle” skal forstås som en symbiose, hvor alle elementer indflydelse hinanden.

Åben model – Modellens ufærdige udseende sender signaler om, at den ikke er løsningen på alle problemer, men kræver inddragelse af andre teorier.

Strategisk niveau – Rykker employer branding et niveau op, og inddrager hele organisationen.

Simpel – Let at overskue og forstå.

Teoriene blive brugt med omtanke – Modellen lægger op til, at brugeren skal tænke over brugen af teoriene, og ikke blot følge en tjek liste.

Symbolikken i puslespillet – Udformningen af modellen sender mange signaler, som støtter op om teorien.

4.2.7.2 Svage sider

Åben model – Det er ikke en løsningsmodel. Modellen kommer ikke frem til et resultat, der kan sætte to streger under.

Teoretisk tung – Der ligger mange teorier under hver punkt, hvilket betyder, at der kræves en akademisk baggrund inden for employer branding, for at få det fulde udbytte af modellen.

Ingen fast teorisammensætning – Der er ikke en metode, som kan løse alle problemer.

Symbolikken i det uafsluttede puslespil – At modellen er åben kan få den til at fremstå uafsluttet, og hentyde til, at der mangler noget.

Ingen økonomisk vinkel – Modellen ser ikke på hvorvidt det kan betale sig at arbejde med sit employer brand eller ej.

4.2.7.3 Opsummering

”The Employer Brand Puzzle” har, som alle andre modeller, både stærke og svage side. Mange af de svage sider, kan dog vendes til styrker, eller neutraliseres. Starter vi med den åbne model, så er det måske ikke et problem, at det ikke er en løsningsmodel. Der er ikke to kulturorganisationer som er ens, så en fast løsning vil ikke være det optimale for alle kulturorganisationer. Med hensyn til den teoretiske tunghed og manglen på fast teorisammensætning, så er det en model som er lavet til folk med en akademisk baggrund, som må forventes at kunne vurdere, hvad der er vigtigt og hvad der er irrelevant. Modellen er uafsluttet, men employer branding er kun en del af det fulde billede af en organisation, og det er op til direktionen at færdiggøre billedet.

Vi mener klart de stærke sider overskygger svaghederne ved ”The Employer Brand Puzzle”. De fleste kulturorganisationer vil kunne bruge modellen til at løfte opgaven op på et strategisk niveau, identificere deres nuværende employer brand, samt udvikle et stærkere employer brand, der skiller sig ud af mængden.

4.3 Employer brand værdi

”The employer brand puzzle” skal implementeres som en del af strategien, ikke kun fordi organisationer med fordel kan behandle deres medarbejdere bedre, men fordi der er en økonomisk gevinst ved at implementere employer branding på lige fod med andre strategiske tiltag. Strategien skal sikre en bedre bundlinje gennem effektivisering og bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer, som er tilgængelige i organisationen. Modellen og dens økonomiske fordele er uafhængige af konjunktursvingninger, da de rette medarbejdere altid vil være nødvendige for at skabe succes for organisationen. Omverdenen og Visionen kan ændre sig, men det forbliver nødvendigt af at kunne fastholde og engagere de rette medarbejdere.

Employer brand værdien er baseret på nuværende medarbejdere i organisationen.

Employer brand værdien er det ønskede resultat af de employer branding aktiviteter der foregår i organisationen og som giver nuværende medarbejdere incitament til at blive i og støtte op omkring organisationen.

Medarbejdere reagerer forskelligt på de samme signaler fra forskellige organisationer, på grund af den underliggende employer brand værdi, som associeres med organisationerne. Aaker (1996; 10-25) benytter sig, som nævnt i afsnit 3.1, af begreberne brand awareness, brand loyalitet, oplevet kvalitet, samt brand associationer, når der skal måles på brand værdien. Afhandlingen vil, ligesom Aaker, benytte sig af disse faktorer, omskrevet til employer branding formålet, og kombinere det med employer værdi proportioner, for at få et mere fyldestgørende billede af organisationens økonomiske incitament bag employer branding.

I forbindelse med employer branding refererer **brand awareness** til brandets tilstedeværelse i medarbejderens sind. Det er vigtigt, at brandet forplanter sig i medarbejderens hjerne, så der skabes større tilhørsforhold til organisationen.

Employer brand associationer er drevet af organisationsidentiteten, og viser hvad organisationens brand betyder i medarbejdernes hoved. Brand associationer i forhold til employer branding kan, deles op i to områder, employer brand løfter og symbolske signaler (afsnit 3.1). Her er det også vigtigt, at der skabes konsistens mellem hvad organisationen lover og reelt tilbyder medarbejderne.

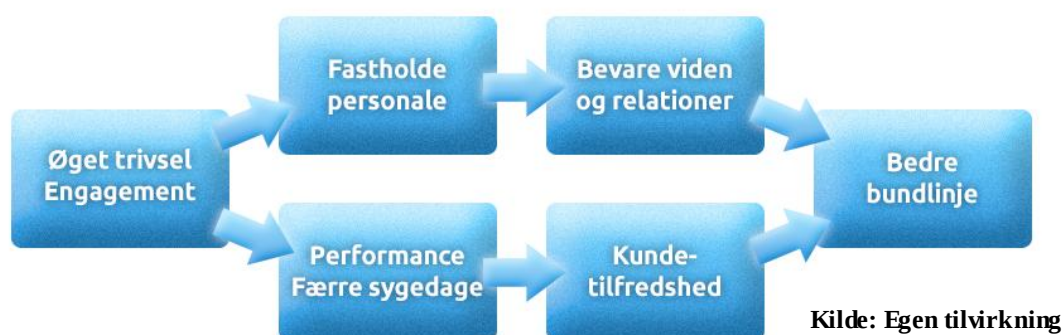
Brand loyalitet henviser i branding teorien til fastholdelse af kunder. Denne teori har vist sig at kunne have store økonomiske fordele for organisationen, hvis de formår at holde længere

på deres kunder (afsnit 3.1). I employer branding sammenhænge, kan employer brand loyalitet ligeledes have store finansielle fordele. En fordel for organisationen er, at den fastholder den viden og de relationer, som medarbejderen har tilegnet sig i den tid, vedkommende har tilbragt i organisationen. I relationsmarkedsføringsteorien har det vist sig at det er dyrere at finde en ny kunde end det er at fastholde en nuværende, og udvikle denne. Dette kan også gøre sig gældende i forbindelse med Employer brand loyalitet, hvor organisationen kan spare udgifterne til annoncering, ansættelsesrunder og oplæringstid, hvis de nuværende ansatte bliver i organisationen.

Oplevet kvalitet skaber et billede af, hvordan medarbejderne opfatter kvaliteten af organisationens services/produkter. Ser man på den oplevede kvalitet i forhold til employer brandet, er det vigtigt for organisationen, at man ikke går ud og lover noget gennem sin markedsføring, som ikke er i overensstemmelse med virkeligheden. Medarbejderen skal identificere sig med oplevelsen/produktet og føle, der er mening med det, som organisationen tilbyder. Det er vigtigt, at der er konsistens i alle organisationens handlinger, men især når det kommer til den oplevede kvalitet er det meget vigtigt, da medarbejderne ellers, i værste fald, kan miste troen på organisationen.

Employer værdi proportionerne belyser organisationens unikke egenskaber som arbejdsplads (afsnit 3.6.3). I ”The Employer Brand Puzzle” arbejdes der især på at forbedre organisationens emotionelle egenskaber (Vision, Organisationskultur, Organisationsidentitet og Vision), da det er gennem disse egenskaber, at organisationen virkelig kan skille sig ud. De funktionelle egenskaber tillægges ikke lige så stor værdi, da disse egenskaber i dag ligner hinanden så meget på tværs af organisationer, at det er stort set umuligt at skille sig ud (afsnit

Figur 13: Employer branding værdikæde



3.6.3). Det er vigtigt, når organisationen skal skabe et employer brand, at sikre konsistens mellem det budskab der sendes, og den reelle situation i organisationen. ”The Employer Brand Puzzle” skal derfor implementeres i strategien, så der ikke er nogen tvivl om, hvor organisationen vil hen. Begynder organisationen at benytte ”The Employer Brand Puzzle”, som et værktøj til at styre employer brandet kan det øge organisationens employer brand værdi. Et direkte resultat af, at organisationen øger employer brand værdien, er at engagementet og trivslen blandt medarbejderne øges. Ved at skabe mere engagerede medarbejdere, som trives bedre i organisationen, øges medarbejdertilfredsheden og det har en afsmittende virkning på medarbejdernes performance og de får færre sygedage. Når medarbejderne trives bedre, er mere engagerede, performer, og er mere til stede i organisationen, smitter det af på kunderne, hvilket betyder større kundetilfredshed. Øges kundetilfredsheden, betyder det øget omsætning, og kombineret med de mindskede omkostninger til sygefravær, vil alt dette komme til at have en positiv indflydelse på organisationens økonomiske og menneskelige bundlinje.

Udover denne effekt, medfører et øget engagement og trivsel, desuden at medarbejderne bliver længere i organisationen. Ved at fastholde medarbejderne forbliver den viden og de relationer, som medarbejderne har i organisationen. Den viden og de relationer, som medarbejderne har opbygget gennem deres tid i organisationen, er af stor betydning, da det er med til at skabe et professionelt indtryk. Udskiftes personalet regelmæssigt, mister organisationen vigtig viden, og der skal hele tiden fokuseres på at bygge nye relationer. Ved at fastholde de nuværende medarbejdere kan organisationen derfor nedbringe omkostningerne i forbindelse med nye ansættelser, oplæring mm., samt skabe bedre relationer og services, gennem den viden som medarbejderne har, og derved forbedre bundlinjen. ”The Employer Brand Puzzle” er altså ikke bare et værktøj, som organisationen skal benytte for at tilfredsstille medarbejderne, men også et værktøj, som kan give en økonomisk gevinst, hvis den implementeres i strategi processen.

4.4 Delkonklusion

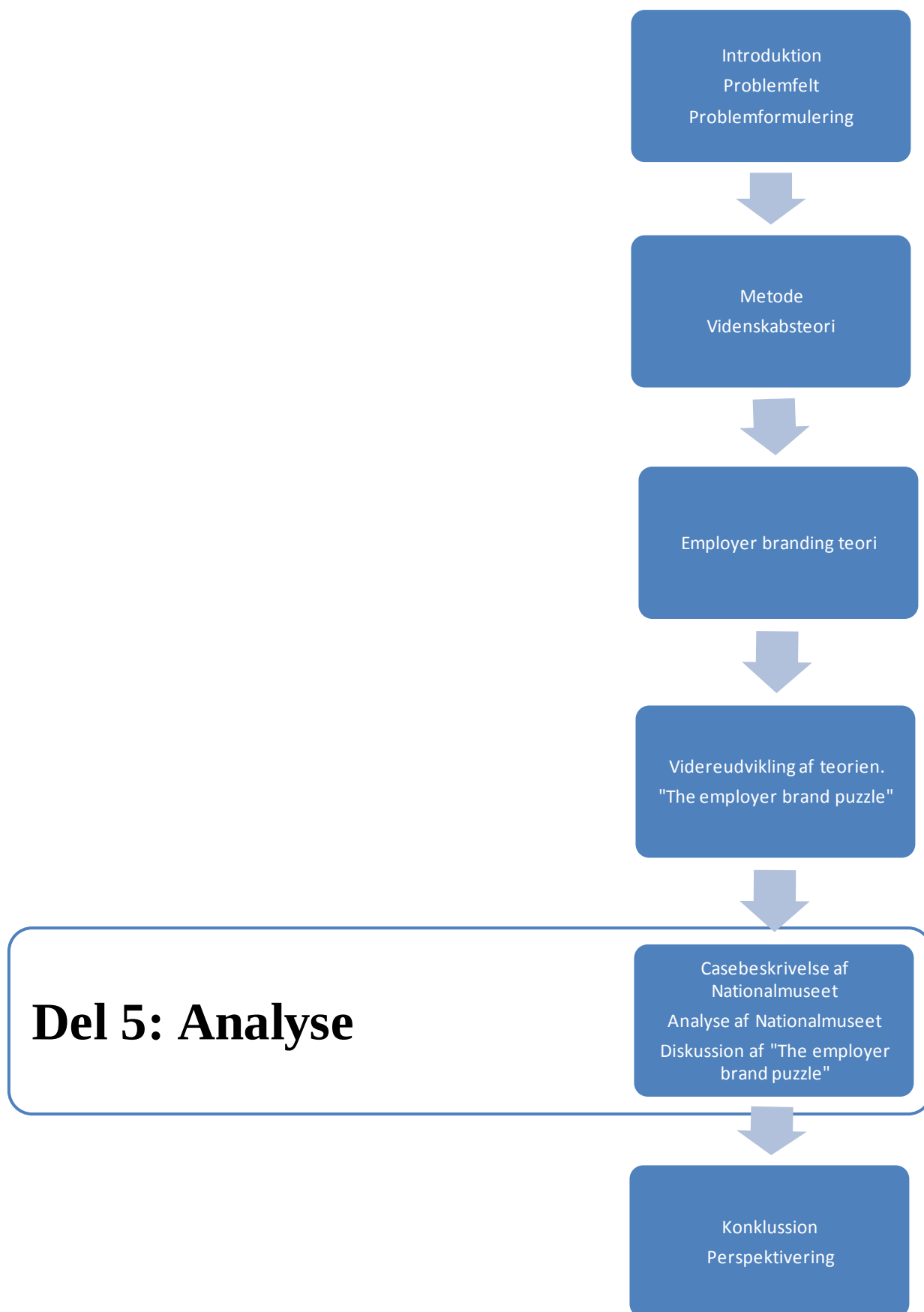
Employer Branding bliver i kapitlet defineret som summen af de fire elementer - Vision, Organisationskultur, Organisationsidentitet og Image. ”The employer brand puzzle” bliver sat lig med employer branding, så modellen til enhver tid udgøre det employer brand som analyseres eller arbejdes ud fra.

”The employer brand puzzle” er baseret på en illustration af et puslespil, for at tydeliggøre den symbiotiske effekt de fire elementer har på hinanden, samt det behov der er for, at samarbejde på tværs af organisationen, hvis employer branding processen skal opnå en succes der retfærdiggøre de omfattende forandringer, som skabes i organisationen, samt den mængde arbejde disse forandringer medføre.

Visionen er repræsenteret i modellen, i erkendelse af at et employer brand til enhver tid skal følge direktionens ønsker omkring organisationens fremtid. Dette forhold til Visionen muliggøre samtidig at employer branding kan hæves til et strategisk niveau.

Organisationskultur, Organisationsidentitet og Imaget udgør fundamentet i employer brandet, da disse tre elementer kommer i direkte forbindelse med medarbejderne på daglig basis. Det er disse elementer der danner medarbejdernes opfattelse af organisationen. De tre elementer eksistere alle på samme niveau og fortjener et ens fokus i arbejdet med et employer brand.

Den employer brand værdi, som ”The employer brand puzzle” repræsenterer, er et billede af hvor succesfuldt arbejdet med modellen er. Der er ikke tale om en direkte økonomisk værdi, men herimod en menneskelig bundlinje. Det betyder alt andet lige at når den menneskelige bundlinje forbedres, bliver den økonomiske bundlinje også påvirket positivt.



Kapitel 5 - Nationalmuseet – en case beskrivelse

”The employer brand puzzle” er funderet på en række teoretiske hypoteser. Disse hypoteser er forankret i forskellige teorier men for, at kunne redegøre for brugbarheden af modellen er det relevant at teste disse hypoteser i en pilotundersøgelse. Denne pilotundersøgelse har til formål at skabe et praktisk og illustrativt billede af modellen.

Der blev i afsnit 2.2.3, Casestudie som hypotesetest metode, opstillet en række kriterier for hvilke organisationer det kunne være interessant at teste ”The employer brand puzzle” i. På baggrund af disse kriterier var Nationalmuseet et oplagt emne til pilotundersøgelsen. Da direktør på Nationalmuseet, Per Kristian Madsen, blev introduceret for forslaget, var han positivt stemt, og valgte derfor at stille organisationen til rådighed.

Indeværende kapitel er en case beskrivelse af Nationalmuseet, med henblik at skabe en bedre forståelse af kapitel 6, som præsenterer pilotundersøgelsen.

5.1 Nationalmuseets historie

Nationalmuseet er Danmarks statslige, kulturhistoriske museumssammenslutning. Nationalmuseet kan føre sin historie helt tilbage til Det Kongelige Kunstkammer, som blev grundlagt af Frederik den 3. omkring år 1650. Siden er samlingen vokset, specielt efter 1807 hvor den ”Kgl. Kommission til Oldsagers opbevaring” blev oprettet, og med dette institut blev museet tilgængeligt for offentligheden, under ledelse af Chr. Jürgensen Thomsen. Thomsen blev en af de kræfter bag museet, som var med til at skabe det, der i dag kendes som Nationalmuseet, samtidig med, at han var den forsker der startede med, at opdele arkæologiske genstande i sten-, bronze- og jernalder (Natmus1).

I 1849 fik Danmark sin grundlov, hvor kongens og statens ejendom blev adskilt. Dette betød, at folkestyret besluttede, at Prinsens Palæ, der var blevet opført i 1746 ved Frederiksholms kanal, skulle lægge lokaler til statens samlinger af kunsthåndværk, malerier, etnografiske genstande, våben og oldsager. Hovedmuseet er stadig beliggende på denne adresse og siden en restaurering i 1892 har lokalerne set ud som det der kendes i dag (Natmus1).

Nationalmuseet er blevet udvidet adskillige gange over årene, og kulturorganisationens corporate brand dækker i dag over flere afdelinger: Prinsens Palæ, Friheds-museet, Frilandsmuseet, Brede Værk, Nationalmuseets Klunkehus, Kongernes Jelling, Lille mølle på Christianshavn, Frøslevlejren museum, Musikmuseet, Kommandørgården på Rømø og Liselund (Natmus1) (Se bilag 7).

5.2 Nationalmuseets mission, vision og økonomiske ramme

Nationalmuseet er en statslig organisation, der hører under Kulturministeriet. Det betyder at der hver fjerde år bliver indgået en resultatkontrakt mellem ministeriet og Nationalmuseet. Kontrakten fastlægger organisationens vilkår for den kommende periode. Den seneste kontrakt blev indgået i 2008 og løber til og med 2011 (Natmus2).

Nationalmuseets mission er:

”Nationalmuseet rummer og udvikler forudsætningerne for, at alle kan få indsigt i kulturhistorien.”

Missionen er udarbejdet af Nationalmuseet, på baggrund af museumsloven (lov nr. 473 af 7. juni 2001) og indeholder endvidere Kulturministeriets mission (Natmus2).

Nationalmuseets vision er:

”Alle skal forbinde Nationalmuseet med folkelig bredde, videnskabelige dybde og høj service”

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden. For at støtte op omkring visionen, har Nationalmuseet formuleret følgende delmål (Natmus2):

- Inden for 5 år vil vi opfattes som et museum med vilje og evne til at imødekomme brugerne.
- Inden for 10 år vil vi være blandt de bedste internationalt.

For at realisere visionen har Nationalmuseet formuleret nogle strategiske hensigter, som tager udgangspunkt i hvordan de økonomiske midler skal benyttes (Natmus2).

”God, effektiv og pålidelig kommunikation mellem museet og omverdenen sikrer, at der er overensstemmelse mellem begge parter forventninger – med værdsættelse som resultat”

”Sikre, forvalte, supplere og fortolke samlingerne som en del af kulturarven til gavn for nuværende og kommende generationer”

”Skabe og tiltrække aktiviteter, der tilgængelig gøre kulturhistorien for alle”

Disse strategiske mål er formuleret for, at direktionen kan synliggøre de forskellige fagområders succeskrav. Det er hensigten, at lederne i organisationen har en ramme, de skal

arbejde ud fra, så det sikre at alle medarbejderne bevæger sig i samme retning, uafhængigt af de forskellige professionelle områder.

Nationalmuseets økonomiske ramme er ligeledes fastlagt i resultatkontrakten. Disse bevilger suppleres af museets egne indtjeninger fra diverse ydelser, så som restaurering, udgravninger og så videre (Natmus3).

Tabel 1: Nationalmuseets indtjening

Bevillinger fra staten	kr. 201.983.200,00
Egen indtjening	kr. 84.980.100,00
Indtægt i alt	kr. 286.963.300,00

Kilde: Nationalmuseets Årsrapport 2010.

Tabel 1 viser, at Nationalmuseet i år 2010 omsatte for næsten 287 millioner kroner. Hvor af 70 % er bevillinger fra staten, og 30 % er egen indtjening. Nationalmuseet er derfor økonomisk afhængige af at opfylde deres resultatkontrakt med Kulturministeriet, og hver gang, der bliver ændret i bevillingerne, kan dette påvirke Nationalmuseet i en betydelig grad.

Tabel 2: Nationalmuseets personale omkostninger

Lønninger	kr. 170.280.900,00
Andre personale omkostninger	kr. 330.900,00
Pension	kr. 24.046.400,00
Lønrefusion	kr. - 12.510.200,00
Personale omkostninger	kr. 182.148.000,00

Kilde: Nationalmuseets Årsrapport 2010.

Tabel 2 viser Nationalmuseets personale omkostninger i 2010. De totale personale omkostninger udgjorde i 2010, 182,1 millioner kroner, der er 562 medarbejdere svarende til 461 årsværk på Nationalmuseet, det betyder, at hver årsværk koster Nationalmuseet 395.115 kroner i gennemsnit om året. Personale omkostningerne udgør 65 % af de samlede indtægter, og er suverænt Nationalmuseets største omkostning.

5.3 Organisationsoversigt

Nationalmuseet er hierarkisk opbygget, med en direktion bestående af fire medlemmer, hvor Per Kristian Madsen er direktør. Nationalmuseet har ingen bestyrelse, direktionen refererer derfor direkte til departement chefen i Kulturministeriet. Nationalmuseets hovedkontor og direktion er fysisk placeret på Prinsens Palæ i København.

Nationalmuseet er organisatorisk delt i tre overordnede afdelinger:

- Forsknings- og formidlingsafdelingen
- Bevaringsafdelingen
- Drifts- og administrationsafdelingen

De tre afdelinger favner over 23 enheder, der er geografisk spredt i hele Danmark. Bilag 1 viser Nationalmuseets organisations diagram.

5.4 Nationalmuseet som corporate brand

Nationalmuseet fik i 2007 foretaget en imageundersøgelse (Natmus7), som blev udført af analyseinstituttet Gallup. Denne undersøgelse bliver i dette afsnit brugt til at definere Nationalmuseets corporate brand, ud fra Aakers (afsnit 3.1) fire hovedpunkter til at definere brand værdi (brand awareness, oplevet kvalitet, brand loyalitet og brand associationer).

Det er svært at definere den præcise **brand awareness**, da der i undersøgelsen ikke stilles nogle direkte spørgsmål om kendskabet til Nationalmuseets corporate brand. Kendskabet må dog forventes at være ret højt, da mere end 90 % af både de besøgende og ikke besøgende, svarer, at de mener, at det er ”noget” eller ”meget vigtigt”, at Danmark har et Nationalmuseum. Kendskabet til hvilke museer, der indgår i Nationalmuseums sammenslutningen, er meget begrænset og det er kun Frilandsmuseet, som mere end 50 % blandt de besøgende, tror, er en del af Nationalmuseet.

Den **oplevede kvalitet** for de besøgende på Nationalmuseets, virker til at være høj. I imageundersøgelsen svarede 95 % af de besøgende, at de havde et positivt indtryk af Nationalmuseet, mens 91 % af de besøgende var klar til at anbefale Nationalmuseet til venner og bekendte. I et andet spørgsmål svarede 82 % af de besøgende, at de i ”nogen” eller ”høj grad” synes Nationalmuseet fokuserer på interessante emner. Denne er dog en del lavere blandt de ikke besøgende, hvor kun 30 % svarede at de i ”nogen” eller ”høj grad” synes Nationalmuseet fokusere på interessante emner.

Brand loyaliteten på Nationalmuseet var i 2007 ikke overbevisende. 86 % af de besøgende havde maksimum besøgt et af Nationalmuseets museer 5 gange inden for de sidste 10 år. Dette tal kan holdes op mod, at 44 % af de besøgende har besøgt et museum mere end 5 gange inden for de sidste 2 år.

Nationalmuseets **brand associeres** med ”noget lærerigt” og ”interessant” (ca. 60% blandt besøgende og 40% ikke besøgende), mens blot 4% af de ikke besøgende og 15% af de besøgende forbinder Nationalmuseet med noget ”levende”. I et spørgsmål svarer besøgende, at de mener den typiske gæst på Nationalmuseet er en skoleelev eller udenlandsk turist, mens de ikke besøgende forbinder den typiske gæst med en udenlandsk turist eller ældre dame.

Den oplevet kvalitet blandt de besøgende er høj, samt den generelle kendskab til brandet, dog ikke hvilke museer brandet dækker over. Brandet bliver af de ikke besøgende opfattet som lidt støvet, og har gæsterne besøgt Nationalmuseet en gang går der lang tid før de kommer igen. Generelt ser det ud til at Nationalmuseet har en høj corporate brand værdi, og må derfor anses som et stærkt corporate brand.

5.5 Problemstillinger der kan påvirke casen

Når Nationalmuseet behandles, som case organisation, er det relevant at redegøre for problemstillinger, der kan påvirke undersøgelsen, inden denne gennemføres. Der vil altid være individuelle omstændigheder som påvirker undersøgelser forskelligt. Ved at påpege de individuelle omstændigheder inden empiri indsamlingen, er det muligt at tage højde for omstændighederne i en senere analyse. Formålet ved at redegøre kort for problemstillingerne i forbindelse med Nationalmuseet er, at præsentere dem som en del af casen, velvidende at det ikke er muligt at gå i dybden med dem og derfor har afgrænset os fra at arbejde yderligere med dem.

- Nationalmuseet har fornyeligt fortaget en afskedigelses runde. Der blev samlet set afskediget lidt under 10 % af medarbejderne. Afskedigelsesrunden var omfattende nok til, at alle i organisationen blev berørt af denne, og medarbejdernes syn på organisationen vil formentligt være farvet af dette forløb.
- Nationalmuseet skal forhandle en ny økonomisk rammeaftale, der skal gælde fra 2012 til 2016, hvilket giver en vis økonomisk usikkerhed i organisationen.

Kapitel 6 – Nationalmuseet – en analyse af det nuværende employer brand

Afhandlingens formål er på at undersøge brugbarheden af employer branding i kulturorganisationer, med udgangspunkt i en pilot undersøgelse på Nationalmuseet. Det følgende kapitel er derfor en analyse af Nationalmuseets nuværende employer brand, samt de udfordringer og fordele som organisationen har, baseret på ”The employer brand puzzle”.

Brugen af Nationalmuseet som pilot undersøgelse er relevant for at afdække styrker og svagheder i ”The employer brand puzzle”. Konklusionerne af analysen udgør derfor en vigtig del af grundlaget for diskussion omkring ”The employer brand puzzle”.

6.1 Empiri indsamling

Pilot undersøgelsen på Nationalmuseet tager udgangspunkt i en kombination af kvalitativ og kvantitativ empiri. For at sikre kvaliteten af den kvantitative empiri, påbegyndes undersøgelsen med en række møder med direktionen, Human Resources, og Marketing/Kommunikationens afdelingen.

Den kvantitative undersøgelse blev herefter udarbejdet på baggrund af disse møder. Formålet med den kvantitative empiri, var at danne et oversigtsbillede af Nationalmuseet, som kan danne grundlag for en kvalitativ undersøgelse. Den kvalitative undersøgelse går derefter ind og uddyber besvarelsenerne fra den kvantitative empiri, så der skabes et mere fyldestgørende billede af museet.

For at skabe dette fyldestgørende billede, blev der foretaget en række interviews (interview b, c og d), efterfulgt af en fokusgruppe (fokusgruppe).

6.2 ”The employer brand puzzle”

Nationalmuseet arbejder på nuværende tidspunkt ikke aktivt med employer branding (interview d). Det betyder imidlertid ikke, at der ikke eksisterer et employer brand. Det er derfor interessant, at analysere hvad den manglende opmærksomhed, har betydet for Nationalmuseets nuværende employer brand. Denne analyse vil blive gennemført på baggrund af de fire elementer i ”The employer brand puzzle”.

6.2.1 Vision

Nationalmuseets vision skal fungere som et synligt mål for hele organisationen. Visionen skal sikre at organisationen arbejder sig hen imod det samme mål, selvom museets medarbejdere har meget forskellige arbejdsopgaver og uddannelsesmæssig baggrund.

For at kunne benytte visionen som et fælles mål for organisationen er det nødvendigt, at en betydelig del af medarbejderne har kendskab til denne. Hvis medarbejderne ikke har det nødvendige kendskab til visionen, er det ikke muligt for dem at arbejde hen imod organisationens mål for fremtiden. Resultatet af pilot undersøgelsen viser, at der på Nationalmuseet er 65,4 % (bilag 4: 11) af medarbejderne der genkender visionen, i et multiple choice spørgsmål, med 5 muligheder. Krydses disse besvarelser med hvor længe den enkelte medarbejder har været ansat hos Nationalmuseet, kommer det frem at det især er de ”nye” medarbejdere (0-5 år) som har besvær med at genkende visionen. Der er i denne gruppe kun 52,2 % (bilag 4: 11), der kan genkende visionen, mens det blandt de resterende medarbejdere ligger på mellem 73,7 % og 83,3 % fordelt på intervaller med fem års ansættelsesforskel. Dette er især et problem, da der i følge pilotundersøgelsen er 44,2 % (bilag 4: 53) af medarbejderne som har været ansat i mellem 0 og 5 år. Direktionen formår altså ikke at få formidlet visionen ud til museets nye medarbejdere.

Nationalmuseet består af mange forskellige typer af museer, samt mange forskellige afdelinger, med vidt forskellige opgaver. Visionen skal være det mål, de alle sammen har til fælles. En kendskabsgrad på ned til 52,2 % (bilag 4: 11) blandt de ”nye” medarbejdere er ikke tilfredsstillende, da det er af afgørende betydning, at medarbejderne kender til visionen for at kunne arbejde for at opnå vision. I pilot undersøgelsen svarer 48,6 % (bilag 4: 13) af medarbejderne samtidig, at visionen spiller en rolle i deres hverdag.

På baggrund af disse tal kan det konkluderes, at visionen ikke fungerer optimalt som målsætning for hele organisationen.

Det er direktionens ønske og opfattelse at visionen er udbredt og benyttet (interview d), men næsten 70 % (bilag 4: 13) af medarbejderne mener ikke det er lykkedes for direktionen at kommunikere visionen og organisationens mål ud på en måde, så alle medarbejdere forstår hvad der ønskes af dem. De 70 % understøtter altså at der går noget galt i kommunikationen omkring visionen på Nationalmuseet. Hvis den vision som alle medarbejdere forventes at følge, ikke står klart som en ledestjerne for alle, kan direktionen ikke forvente, at medarbejderne arbejder i samme retning. For Nationalmuseets employer brand betyder den

udbredte mangel på en fælles vision, at medarbejderne ikke føler sig knyttet sammen på tværs af organisationen. Hermed føler medarbejderne ikke en optimal tilknytning til hele organisationen, men arbejder i stedet på at opnå individuelle mål, til potentiel skade for organisationen.

I spørgeskemaundersøgelsen kom det frem, at der er samarbejde på tværs af organisationen, på såvel afdelings- og enhedsniveau (bilag 4: 40-46). De efterfølgende interviews (interview a, b og c) viser dog, at dette samarbejde hovedsageligt finder sted, når der skal laves nye udstillinger eller lignende. De administrative afdelinger deltager ofte i disse projekter, men der foregår sjældent et samarbejde på administrativt niveau. Der er ikke noget samarbejde mellem Marketing/Kommunikation, Human Resources og direktionen for at udvikle og sikre kommunikationen omkring visionen (interview c). Alt kommunikation omkring visionen kommer udelukkende fra direktionen.

Når direktionen på fælles møder præsentere og forklarer visionen for hele organisationen, er det frivilligt at deltage (interview d). Organisationen samles på interne personale dage, men heller ikke her bliver visionen diskuteret, da disse dage hovedsageligt benyttes til fælles fokus på kommende udstillinger eller afdelingers projekter (interview d).

Disse to forhold kan bidrage til forklaring af, hvorfor kendskabsgraden til visionen er så lav. Der er et ønske fra direktionens side om at benytte visionen som et styrings værktøj, men da det ikke lykkes at kommunikere visionen ud i alle afkroge af Nationalmuseet, er det svært at få personalet til at tage den til sig. Nationalmuseet mangler på nuværende tidspunkt en kommunikationskanal, som kan agere strategisk værktøj for organisationen, til at påvirke employer brandet. Direktionen har dog oplyst, at man arbejder på indførsel af et intranet (interview d). Det er sandsynligt at intranettet vil udgøre en informationskanal, som vil kunne understøtte kommunikationen af visionen i organisationen, i fremtiden. På nuværende tidspunkt kan det dog konkluderes, at der mangler kommunikation omkring organisationens vision, hvilket er til skade for employer brandet.

Visionen er konkretiseret i delmål og arbejdsplaner, udviklet af den enkelte afdeling og herefter godkendt af direktionen. Disse delmål og arbejdsplaner er Nationalmuseets måde at sikre, visionens indflydelse i det daglige arbejde, selvom der ikke er nogen, der diskuterer den til hverdag (interview b). Så visionen er tilstede i hverdagen, både i administrationsenheder og de forskellige museer. Konklusionen er derfor at når der udelukkende arbejdes med individuelle mål formår organisationen ikke at skabe en fællesskabsfølelse om, at alle

arbejder mod at opnå det samme overordnede mål. Nationalmuseets direktion benytter altså visionen for at opnå et fælles mål, men ved udelukkende at fokusere på individuelle mål uden at præsentere visionen som helhed for alle i organisationen, bliver disse individuelle mål ikke sammenkædet af medarbejderne, men kun af direktionen. Det betyder, at den enkelte enhed og afdelingen ind imellem opfatter visionen, som en hindring for at opnå enhedens/afdelingens mål (interview c). Det nuværende employer brand bliver påvirket af denne opdeling af målsætninger, frem for et fokus på visionen som fælles mål.

”En vision kan bruges som styrings redskab for en organisation, men udfordringen kommer i at skabe den rigtige vision” (fokusgruppe)

Dette citat beskriver en anden problemstilling. Nemlig at den nuværende vision ikke beskriver målsætningen tilstrækkelig præcist. Visionen er ikke operativ (fokusgruppe) hvorfor den ikke betyder noget for medarbejderne, hvilket understøttes af tallene ovenfor, for kendskabsgrad og visionens rolle i hverdagen. Visionen føles som noget vigtigt for alle medarbejdere på Nationalmuseet (interview c). For at kunne benytte visionen i sit employer brand er det nødvendigt, at organisationen sikrer sig, at der er opbakning omkring visionen via organisationens værdier og identitet, samtidig med at visionen ikke får karakter af en mission. Der er medarbejdere, der syntes visionen er brugbar som ledestjerne (fokusgruppe), men denne splittelse mellem medarbejderens syn på visionen er potentielt skadelig for organisationen, da det kan være svært at få alle til at arbejde mod det samme mål, hvis det ikke er klart hvad eller hvor målet er. Samtidig er det potentielt skadeligt for employer brandet, hvis visionen deler medarbejderne frem for at samle dem om en fælles opgave.

Visionen er indarbejdet i Nationalmuseets delmål og arbejdsplaner, men ved kun at dele den op i individuelle mål og ved manglen på kommunikation omkring visionen, samt hvor tæt organisationen er på at opfylde visionen, skades employer brandet. Sådan som visionen bliver benyttet i dag, skabes der ikke en fællesskabsfølelse på tværs af enheder i organisationen.

6.2.1.1 Branding af visionen

Brandingen af visionen har slået fejl. Når kun 65,4 % (bilag 4: 11) af medarbejderne kan identificere visionen, er det ikke lykkedes direktionen at formidle sit budskab. Denne konklusion underbygges yderligere ved at mindre end halvdelen af medarbejderne mener, at visionen spiller en rolle i deres hverdag.

Det er direktionens mål, at visionen skal bruges som en ledestjerne for organisationen (interview d). Nationalmuseet tilbyder alle nye medarbejdere, at de kan komme rundt i organisationen for at se, hvad Nationalmuseet arbejder med. Under denne introduktion præsenteres medarbejderen for visionen (interview d). Derefter er det hovedsageligt ved frivillige arrangementer, at visionen bliver diskuteret. End ikke i udviklingsprocessen for nye udstillinger eller ved personaledage tages visionen op.

Der bør derfor sættes mere fokus på formidlingen af visionen, så flere bliver opmærksom på den, og derved starter med at arbejde mod organisationens mål.

6.2.2 Organisationskulturen

Organisationskulturen er væsentlig for employer brandet, da Nationalmuseet rummer mange forskellige typer af museer, forskning og håndværk. Det betyder, at der forekommer subkulturer i organisationen, men det er stadig muligt at skabe fælles værdier og en fælles grundlæggende antagelse omkring Nationalmuseet. Hele organisationen har samme overordnede mission, nemlig ”at rumme og udvikle forudsætningerne for at alle kan få indsigt i kulturhistorien”.

Når man beskæftiger sig med organisationskultur er traditioner og historie væsentlig for, at opbygge værdier og en grundlæggende antagelse i en organisation. Organisationens traditioner og historie fungerer som vejvisere i kulturen, og er med til at styrke denne, hvis der arbejdes bevidst med dette. Det er derfor interessant at 74,3 % (bilag 4: 19) af medarbejderne på Nationalmuseet er enige i, at Nationalmuseets traditioner og dens historie spiller en rolle i deres hverdag. Nationalmuseet har eksisteret i over 300 år, med nogenlunde samme mission, som i dag. Det er interessant, at selvom andre museer er kommet til, er cirka tre ud af fire enige i, at traditioner og historien for den organisation, som de er blevet en del af, har indflydelse på deres hverdag.

De fire værdier (bilag 4: 19-22), Nationalmuseet har defineret som værende gældende for kulturen, har indflydelse på, hvordan organisationens forskellige enheder er relateret til hinanden.

De fire værdier er følgende:

Arbejdsglæde – 68,9 % af medarbejderne kan identificere sig selv med værdien arbejdsglæde i deres hverdag, hvorimod kun 42 % mener, at Nationalmuseet lever op til værdien arbejdsglæde. Det er problematisk, at så stor en del af medarbejderne vægter arbejdsglæde

højt, og at Nationalmuseet selv har defineret værdien som vigtig, når kun 42 % af medarbejderne mener, at organisationen lever op til værdien. Den nylige fyringsrunde har muligvis haft indflydelse på resultatet, men der ligger under alle omstændigheder en udfordring her.

Tillid – 59,6 % af medarbejderne mener, at tillid er en vigtig værdi for deres tilknytning til organisationskulturen. Når kun 39,5 % af medarbejderne mener at Nationalmuseet lever op til værdien. En af årsagerne til dette lave tal skal sandsynligvis findes i fyringsrunden (fokusgruppe). Hvis medarbejderne skal yde deres bedste for organisationen, specielt en organisation der har valgt tillid som en værdi, er det relevant, at der bliver et bedre samspil mellem medarbejderne og organisationen.

Fornyelse – 57,8 % af medarbejderne kan ikke identificere sig selv med denne værdi, samtidig med at 74,3 % mener, at Nationalmuseet ikke fornyer sig. Overordnet betyder det, at denne værdi ikke rigtigt er en del af organisationskulturen, hvilket bliver bekræftet i interview b. Her bliver kulturen diskuteret og den interviewede person fastslår, at de fleste af værdierne nok er kendt ude i organisationen, men der er ikke gjort noget specielt for at fremme dem i kulturen. Med udgangspunkt i de overstående procentsatser kan der stilles spørgsmål ved, om fornyelse er en forkert værdi for Nationalmuseet, der har fokus på kulturhistorien.

Medmenneskelighed – 58,7 % af medarbejderne kan spejle sig selv i denne værdi, men er det kun 33,9 % der mener, at værdien er repræsenteret i organisationskulturen. Når kun en tredjedel af medarbejderne føler at nationalmuseet lever op til denne værdi, indikere det, at der er et klart problem i forholdet mellem ledelsen og medarbejderne.

Der er altså en klar tendens i både den kvantitative og kvalitative empiri, omkring værdierne og deres indflydelse på Nationalmuseets kultur, nemlig at organisationen ikke har formået at forankre værdierne i kulturen, hvilket er skadeligt for employer brandet. I interview b, fremgår det, at værdierne ikke bliver udbredt til organisationen, så der skal stilles spørgsmål ved om det overhovedet er de valgte værdier der repræsenterer organisationskulturen, eller om det ”bare” er fire keywords der på et eller andet tidspunkt blev vedtaget.

”Er du i tvivl om hvorfor Nationalmuseet er her – for det er jeg ikke.” (interview d)

”Når jeg er ude ved andre museer og ser Nationalmuseets farver og navn bliver jeg stolt!” (fokusgruppe)

Begge disse citater indikerer, at der er en fælles kultur, som størstedelen af medarbejderne i organisationen, kan relatere til. I fokusgruppen er der også meget fokus på, at alle museerne aldrig vil få en ens kultur, men at de muligvis kan relatere til de samme værdier og grundlæggende antagelser. Direktionen ønsker en fælles kultur, men forventer ikke at alle museerne skal ensartes, da der også fokuserer på mangfoldighed og at alle skal kunne føle sig som en del af ”familien” (interview b).

”Der er ikke en fælleskultur på Nationalmuseet.” (fokusgruppe)

”De små museer har en stærk individuel kultur, hvilket er en god ting.” (fokusgruppe)

”Nationalmuseet med dens 600 ansatte er for stor til at have en fælles kultur. De 600 ansatte laver jo så forskellige ting, at det ikke kan lade sig gøre.” (fokusgruppe)

Overstående citater indikerer, at der ikke eksisterer en fælles organisationenkultur. Direktionen fokuserer meget på mangfoldighed og de små afdelinger skal have frihed til at styre deres afdeling, som de har lyst til. Samtidig er det en udpræget holdning, at 600 medarbejdere er virkelig mange og at Nationalmuseet som organisation er stor. Citaterne beskriver en del af problemstillingen omkring en fælles organisationskultur, nemlig at organisationen, på trods af direktionens ønske, ikke ser sig selv som havende noget til fælles. Dette på trods af, at alle ved, hvilke værdier der ligger i Nationalmuseets brand, og disse værdier bør være en samlingskraft (fokusgruppe). Det kunne tænkes at medarbejderne bruger organisationskulturen til at retfærdiggøre at de modarbejder direktionen.

Det kan konkluderes at der eksisterer en form for ubevidst fælles organisationskultur, da alle er klar over de værdier som brandet står for og alle sætter pris på de traditioner og den historie organisationen har. Men der kan med fordel arbejdes mere direkte med organisationskulturen for at styre employer brandet og skabe fælles retningslinjer for hele Nationalmuseet.

6.2.2.1 Branding af organisationskulturen

Branding af organisationskulturen på Nationalmuseet eksisterer ikke, da både medarbejdere og direktionen er overbevist om, at der ikke er behov for en fælles kultur samt at individualitet er en bedre løsning end fælles værdier og retningslinjer. Alligevel udsender både logo og andre branding tiltag signaler omkring organisationens traditioner og historie som medarbejderne og direktionen alle støtter op omkring (interview d). Der er altså ingen ensretning af de ting som bliver brandet, og derfor er det svært at bruge branding processen som et værktøj til at styrke organisationskulturen. Der er meget lidt fokus på at brande organisationskulturen så lidt, at organisationen endnu ikke har et intranet (interview c), men

stadig prøver at skabe organisationsprofilen ud fra nyhedsmails og fælles mail dokumenter. På trods af dette signalerer den eksterne branding stadig seriøsitet og høje standarder (Natmus7) hvilket påvirker kulturen, selvom denne kun eksisterer ubevist hos medarbejderne.

6.2.2.2 Psykologisk kontrakt

Den psykologiske kontrakt er ofte bygget i forlængelse af de retningslinjer og værdier kulturen promoverer. Hos Nationalmuseet betyder det, at den psykologiske kontrakt har tilknytning til historien og de traditioner, som eksisterer, på trods af at en fælles organisationskultur er ubevist. Det betyder, at alle parter har en psykologisk kontrakt med den enhed eller det specifikke museum, hvor de er ansat (interview a).

Derfor vil det blive problematisk at bruge den psykologiske kontrakt som et værktøj til employer branding på Nationalmuseet, da de psykologiske kontrakter formentligt indeholder meget forskellige løfter og forventninger til de enkelte medarbejdere.

Samtidig med denne psykologiske kontrakt har alle medarbejdere alligevel nogle løfter og holdninger fra Nationalmuseets som helhed, hvilket kan udledes af den måde direktøren bruger ”story telling” på, den måde de nye medarbejdere får muligheden for at komme rundt i hele organisationen, eller den måde projektstyring får indflydelse på hele organisationen (interview d). Det betyder, at Nationalmuseet har skabt komplicerede psykologiske kontrakter mellem organisationen og dets medarbejdere. Det kan derfor være svært altid at overholde denne for medarbejderne eller for organisationen. Når der så samtidig kun eksisterer en meget uklar fælles organisationskultur, er det svært at skabe fælles retningslinjer, som alle parter kan følge.

For at kunne benytte den psykologiske kontrakt som et værktøj til at styrke Nationalmuseets employer brand, stilles der krav til at organisationskulturen som minimum opstiller nogle fælles retningslinier. Opstilles der ikke nogle fælles retningslinier, vil både direktionen og medarbejderne, gang på gang, bryde den psykologiske kontrakt.

6.2.2.3 Person/organisations fit

Organisationskulturen repræsenterer de værdier, Nationalmuseets person/organisations fit blandt andet bliver baseret på. Det er kulturen, som medarbejderne bliver knyttet til, og da ingen af medarbejderne er bevidste omkring den kultur, der er fælles, er det en udfordring at få et person/organisations fit, som direktionen kan styre. Det betyder dog ikke, at dette fit nødvendigvis er dårligt, som det er nu. 78 % af medarbejderne på nationalmuseet udtrykker glæde ved deres arbejde, og der er en overbevisning om, at de mennesker som arbejder for

organisationen, oftest har taget et aktivt valg om dette (fokusgruppe). Det betyder altså, at selvom der på overfladen ikke er noget aktivt person/organisations fit, eksisterer dette alligevel under overfalden.

Det kan derfor konkluderes at direktionen med fordel kunne styrke en fælles organisationskultur, som repræsenterer organisationens værdier, målsætninger og retningslinjer, og herigennem skabe en endnu stærkere tilknytning mellem medarbejderne og organisationen.

6.2.3 Organisationsidentitet

Organisationsidentiteten er en beskrivelse af, hvordan organisationen ser sig selv, og hvordan den afspejler sig i det andre ser den som. Det betyder, at identiteten for det meste opstår et sted mellem de to opfattelser af organisationen (se figur 3, afsnit 3.2), og at begge opfattelser har indflydelse på, hvordan identiteten i sidste ende bliver forstået.

Et tegn på, at medarbejderne kan identificere sig med organisationen er, at de har et stort tilhørsforhold til organisationen. I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt, hvorvidt medarbejderne føler sig som en del af Nationalmuseet, deres enhed, afdeling, og Kulturministeriet (bilag 4: 36-38). 85,3 % af respondenterne føler, at de er en "væsentlig" eller "meget væsentlig" del af Nationalmuseet. Det samme er gældende for enhederne, mens 78,9 % føler, at de er en "væsentlig" eller "meget væsentlig" del af deres afdeling. Kun 27,5 % føler, at de er en "væsentlig" eller "meget væsentlig" del af Kulturministeriet. Tilhørsforholdet til Nationalmuseet og dets enheder og afdelinger, er meget høj, hvilket betyder at der er grundlag for at medarbejderne identificere sig med organisationen, eller dele af organisationen. Direktionen har derimod ikke formået at skabe en identitet, som klargør det over for Nationalmuseets medarbejdere, at de er en del af Kulturministeriet.

At medarbejderne på Nationalmuseet identificerer sig med identiteten, støttes op af spørgsmålet om hvorvidt medarbejderne er stolte af at arbejde for Nationalmuseet. Her erklærer 76,2 % sig "enige" eller "meget enige". Det samme er gældende når det kommer til medarbejdernes glæde ved at arbejde for Nationalmuseet. Her er 78,0 % "enig" eller "meget enig" i, at de er glade for at arbejde for Nationalmuseet. På trods af den store glæde og stolthed, er det dog kun 33,0 %, som vil anbefale venner og bekendte at søge et job hos Nationalmuseet, hvilket kan tyde på at alt alligevel ikke er helt godt (bilag 4: 38-40).

Der er i alle afdelinger bred enighed om, at de jævnligt samarbejder, både med kolleger fra andre afdelinger og enheder (bilag 4: 40-46). Samarbejde på tværs i organisationen er et tegn

på, at der er en fælles identitet, som alle organisationens medarbejdere identificerer sig med. At 68 % af respondenterne samtidig er ”enig” eller ”meget enig” i at de bidrager til Nationalmuseets udvikling (bilag 4: 40-46), tyder på, at medarbejderne kan identificere sig med identiteten, og er klar til at yde lidt ekstra for at organisationens mål opfyldes.

De efterfølgende interviews viser, at identiteten spiller en stor rolle for medarbejderne. Identiteten er blandt andet med til at skabe lysten til at komme på arbejde (interview b). Den skaber også en stor stolthed, når medarbejderne kommer rundt blandt de forskellige enheder og får oplevelsen eller overraskelsen over, at det her kan vi også (fokusgruppe).

Der er imidlertid delte meninger om, hvorvidt der er en fælles identitet eller ej, og om der skal være en fælles identitet på Nationalmuseet. De medarbejdere, som taler imod en fælles identitet, siger blandt andet, at enhedsidentiteten skaber en bedre publikumsoplevelse (interview b), at diversiteten gør det unikt at besøge de enkelte museer (fokusgruppe), og at de geografiske afstande er for store (interview b). De fleste medarbejdere er af den opfattelse, at der på nuværende tidspunkt ikke er en fælles identitet på Nationalmuseet, men på de enkelte enheder. Dette stemmer dog ikke overens med en enkelt kommentar, som fik opbakning af de andre i fokusgruppen. Denne kommentar gik på, at der var en form for fælles identitet blandt måske 90 % af medarbejderne, men dem på de små museer kan aldrig påtvinges at skulle have samme identitet som resten af Nationalmuseet. Der bliver nødt til at være en forståelse for forskelligheden (fokusgruppe).

Denne tanke om, at der måske, på trods af andre udsagn, er en fælles identitet på Nationalmuseet, bakkes op af udsagn om, at identiteten spiller en stor rolle i direktionens arbejde, og at nye medarbejdere får tilbudt at tage en 2-3 dages tur rundt på Nationalmuseet, hvor de møder direktøren, medarbejderne på de forskellige museer, og får historier om hverdagen og mål (interview d). Det tidligere udsagn om stoltheden ved at besøge andre afdelinger, understreger også ideen om en fælles identitet (fokusgruppe).

Identitetsskabelsen er en direktionsopgave (interview c). På afdelingsniveau arbejdes der kun ubevidst med identiteten, gennem for eksempel debatter og artikler i offentligheden (interview a). Idéen om at indføre en fælles identitet støttes, på trods af modstand, dog af nogle af medarbejderne på Nationalmuseet (fokusgruppe, samt interview c og d). En af de fordele som bliver fremhævet i et interview er, når Nationalmuseet skal ud og skabe samarbejdspartnere eller finde sponsorater (interview c). Ved at have en fælles identitet, vil det være nemmere at finde organisationer, som har en identitet, der ligner Nationalmuseets. Ved at nye

samarbejdspartnere har samme identitet som Nationalmuseets medarbejdere, kan medarbejdernes identitet styrkes, da de identificerer sig med de valg, som organisationen træffer. Udover dette argument er selvfølgelig argumentet om, at en fælles identitet skaber bedre sammenhold.

6.2.3.1 Branding af organisationsidentiteten

Brandingen af identiteten på Nationalmuseet er lidt overladt til tilfældigheder. Direktionen stræber efter at indblande identiteten i deres arbejdsprocesser, mens resten af organisationen, kun arbejder ubevidst med den (interview d og c). Der mangler altså en form for ensretning i signalerne, der skal være med til at skabe den fælles identitet, som direktionen ønsker (interview d). Ved at organisationen ikke er konsistent i sine udmeldinger, kan det være svært for medarbejderne at vide, hvad der egentligt er Nationalmuseets identitet. Dette kan blandt andet ses i de interviews, der er blevet lavet, hvor en stor del af deltagerne mener, at der er en enhedsidentitet på Nationalmuseet, og at en fælles identitet på tværs af enhederne ikke er mulig (interview b og fokusgruppe), på trods af direktionens stræben efter dette mål.

Ved at benytte branding processen, er det muligt at få vendt modstanden, og derved få gennemført direktionens mål om en fælles organisationsidentitet på tværs af afdelinger og enheder.

6.2.3.2 Psykologisk kontrakt

To af de uskrevne regler i den psykologiske kontrakt er mangfoldighed og retten til at være dig selv. Dette understøttes af fokusgruppens konklusion om, at små museer ikke kan tvinges til at have samme identitet som Nationalmuseet som helhed (fokusgruppe), samt at forskere får lov til at forske i det, de finder interessant, og ikke nødvendigvis det, som er i Nationalmuseets eller befolkningens interesse (interview d).

Mangfoldigheden, samt retten til at være dig selv, kan være to gode værdier for både medarbejderne og organisationen, hvis det foregår på den rigtige måde. Som det ser ud nu, hvor der ikke er en stærk fælles identitet, kan det få medarbejderne til at løbe i mange forskellige retninger. Formår direktionen derimod at skabe en stærk fælles identitet, vil det i større grad få, for eksempel, forskere til at forske i det som Nationalmuseet finder vigtigt, da forskerne vil dele samme synspunkt som organisationen, og derfor finde samme emner interessante.

Konklusionen er, at hvis identiteten styrkes, kan organisationen undgå at bryde den psykologiske kontrakt, og samtidig få medarbejderne til at arbejde i organisationens retning.

Dog med den forskel, at medarbejderne nu opfatter organisationens meninger og holdninger som deres egne.

6.2.3.3 Person/organisations fit

Nationalmuseets nuværende person/organisations fit, består af nogle medarbejdere som mener de identificerer sig med den enhed, de er knyttet til (fokusgruppe), og en organisation, som prøver at omfavne alle enhederne under én identitet. Graver man lidt dybere, er person/organisations fittet dog ikke så dårligt, som det ser ud til. Det viser sig, at en stor del af medarbejderne, på trods af modsatte udtagelser, ubevidst identificerer sig med den samme identitet.

Der er den opfattelse blandt medarbejderne på Nationalmuseet, at der skal være plads til alle, og at ingen skal have trukket en fælles identitet ned over hovedet (fokusgruppe). Ønsker direktionen at få styr på deres organisationsidentitet og derigennem employer brandet, er det konklusionen at de skal begynde at tage ansvar for en identitetsskabelse samt et person/organisations fit. Herefter er det nødvendigt at identificere de medarbejdere der ikke har et fit med organisationen, og vurdere om disse medarbejdere er så vigtige at de ikke kan erstattes.

6.2.4 Image

Imaget består af informationer om og forventninger til organisationen, og skabes gennem den selektion og kombination, som medarbejderen foretager sig.

I spørgeskemaundersøgelsen blev medarbejdernes kendskab til organisationens logo undersøgt. 84,4 % af respondenterne var i stand til at udpege de rette farver ud fra seks svarmuligheder (bilag 4: 47). Det er svært at analysere dette resultat, da det logo, der blev refereret til i undersøgelsen, var et gammelt logo, som ikke længere bruges i de originale farver, hvilket kan have været med til at forvirre respondenterne. Ideen med at teste medarbejdernes kendskab til logoet, var for at kunne fortælle noget om den selektion, som foretages blandt organisationens signaler. For at kunne konkludere på disse signaler, blev der efterfølgende spurgt ind til kendskabet til Nationalmuseets museer. Det viste sig her, at der var et generelt højt kendskab til museerne. De fleste af museerne blev identificeret af mere end 95 % af respondenterne, mens de to med lavest frekvens blev genkendt af mere end 85 % (bilag 4: 48-49). Dette kan tolkes som at medarbejderne lægger mærke til de signaler, som Nationalmuseet sender, og lytter til budskabet.

Spørgeskemaundersøgelsen belyste hvad medarbejderne synes Nationalmuseets logo signalere. Her svarede 50,5 % af respondenterne ”troværdighed”, og 45,9 % ”seriøsitet”, efterfulgt af ”gammelt”, 20,2 %, ”kedeligt”, 13,8 %, og ”passivt”, 12,8 % (bilag 4: 48). Spørgsmålet blev derefter vendt for, at undersøge, hvordan medarbejderne oplever Nationalmuseet. Her svarede 70,6 % af respondenterne, at de oplever Nationalmuseet som noget ”seriøst”, og 65,1 % ”troværdigt”. Disse svar blev efterfulgt af ”spændende”, 55,0 %, og ”gammelt”, 40,4 % (bilag 4: 49). Der er, til dels, en overensstemmelse mellem det signal, som Nationalmuseet sender gennem logoet, og de værdier som medarbejderne oplever i organisationen. Både logoet og organisationen opleves som ”seriøst” og ”troværdigt”, dog med større tilslutning til organisationen end logoet. 55,0 % af respondenterne svarer, at Nationalmuseet er ”spændende”, mens kun 7,3 % af respondenterne synes at logoet signalerer dette.

Det kan konkluderes at Nationalmuseet bør arbejde på at ensrette de signaler der udsendes. Det kan umiddelbart gøres på to måder. Den første, ved at Nationalmuseet forbedre sit image gennem de signaler, som sendes gennem logoet. Der bør i dette tilfælde fokuseres mere på at signalere seriøsitet, troværdighed og at museet er spændende. Eller den anden, hvor Nationalmuseet udskifter logoet med et nyt, som signalere det som Nationalmuseet står for på nuværende tidspunkt.

For at grave dybere ned i de signaler, som Nationalmuseet sender, blev der i en række interviews spurgt ind til kommunikationen. Den interne kommunikation består hovedsageligt af nyhedsbreve, samt deling af informationer gennem mailsystemet og systemets offentlige mapper. Alt den bevidste interne kommunikation styres af direktionen (interview c), mens intern kommunikation fra de forskellige afdelinger, med henblik på at styre imaget, kun sker ubevidst (interview b og c). Den ubevidste kommunikation kommer hovedsageligt fra steder som sociale medier, hjemmesiden og pressemeddelelser. Der er mange medarbejdere, som er venner med Nationalmuseet på Facebook og Twitter (interview c). Der bør i større grad være fokus på kommunikationen, hvis Nationalmuseet ønsker at styre sit image. Det er ikke tilstrækkeligt at overlade imaget til tilfældigheder i kommunikationen. Når det er sagt, er Nationalmuseet alligevel lykkedes med at skabe et godt image blandt medarbejderne, gennem sin ubevidste kommunikation. Dette kan hænge sammen med, at der er en fælles identitet i underbevidstheden (afsnit 6.2.3), som kommer frem, når der kommunikeres.

Det samme er gældende når det kommer til udarbejdelsen af nye udstillinger. Her er Nationalmuseet dog begyndt at lave udstillingerne i grupper på tværs af afdelinger, men interesse prioriteres højere end relevans og signaler i udstillingen (interview b).

Det er ofte uklart, hvem der refereres til, når der tales om Nationalmuseet. Nationalmuseet er en gruppe af museer, men bliver ofte brugt til at beskrive hovedmuseet, Prinsens Palæ (fokusgruppe). Alle andre museer end Prinsens Palæ refereres til efter museums navn, og Nationalmuseet nævnes ikke i størstedelen af disse navne. Dette kan få nogle af medarbejderne til at føle sig som en mindre vigtig del af Nationalmuseet, og kan dermed være med til at skade image. Der eksisterer et hierarki blandt museerne, med Prinsens Palæ på toppen. Dette medfører at medarbejderne på Prinsens Palæ, i større grad bliver opfattet som en del af Nationalmuseet, end medarbejderne på de resterende museer.

Både i interviews og fokusgruppen fortæller medarbejderne, at Nationalmuseet som brand har stor troværdighed. Det er et velkendt brand, og medarbejderne ved, hvad det dækker over (fokusgruppe). Næsten alle er villige til at samarbejde med Nationalmuseet, og når man kommer rundt i landet bliver man mødt med respekt (fokusgruppe). Denne positivitet fra omverdenen smitter af på den enkelte medarbejders holdning til brandet (interview b). I et interview konstateredes det, at der er stor respekt omkring Nationalmuseets logo, og at der ikke bør gøres noget for at ændre det (interview d).

Konklusionen er at Nationalmuseet har et godt image. Det betyder imidlertid ikke at der ikke er plads til forbedringer. Nationalmuseet har hovedsageligt et godt image blandt medarbejderne på grund af det gode image blandt de eksterne interessenter, som smitter af internt. Nationalmuseet bør derfor begynde at arbejde mere med image blandt medarbejderne, og her vil det være en god ide at starte med en ensretning af de signaler der udsendes i organisationen.

6.2.4.1 Branding af image

Nationalmuseet interne branding af image er hovedsageligt noget, som sker ubevidst, som følge af kommunikation med omverdenen (interview c). Der er ikke fokus på at skabe et godt image blandt medarbejderne, i de forskellige afdelinger. Dette foregår kun på direktionsniveau.

Når der fokuseres på at brande Nationalmuseet til omverdenen, er der nogle retningslinjer for hvordan for eksempel logoet skal være præsenteret, og der stræbes efter at have en form for

ensretning mellem de forskellige museers kommunikation. Denne kommunikation styres hovedsagligt fra Prinsens Palæ, hvor marketing/kommunikation afdelingen ligger. Der opstår dog nogle gange problemer med ensretningen, da nogle museer mener, at de godt selv kan lave deres egen markedsføring, og derfor går uden om Prinsens Palæ (interview c). På trods af disse uoverensstemmelser har Nationalmuseet dog et godt image blandt medarbejderne.

Konklusionen er at der bliver nødt til at blive udpeget nogle medarbejdere som er ansvarlige for imaget indadtil. Det er ikke tilstrækkeligt at det kun er direktionen der arbejder med imaget blandt medarbejderne. Imagearbejdet skal være en fælles opgave som gennemsyre organisationen. Der bliver nødt til at være en fælles kommunikationsstrategi, så brandingen af imaget sikres indadtil såvel som udadtil. Det kan desuden skabe undren at der er blevet udpeget en afdeling til at skabe et godt image blandt de eksterne interessenter, mens imaget blandt de interne interessenter overses.

6.2.4.2 Psykologisk kontrakt

Nationalmuseets image overholder de løfter, som direktionen har opsat gennem kulturen og identiteten i organisationen. Der opstår altså ikke nogle brud på kontrakten, når imaget skal plejes, hvis det gøres efter direktionens retningslinjer.

Her opstår der imidlertid et problem, for medarbejderne føler ikke, de behøver at følge direktionens retningslinjer omkring imaget. Når medarbejderne på de enkelte museer, for eksempel beslutter sig for at gå udenom marketing/kommunikation, og laver deres egne kampagner for enkelt museer, bryder medarbejderne den psykologiske kontrakt. Det kan være til stor skade for organisationen, at de enkelte museer beslutter sig egenhændigt at udarbejde reklamemateriale, som ikke stemmer overens med organisationens retningslinjer. Dette kontraktbrud er derfor meget seriøst. Direktionen bør derfor ikke kun fokusere på, at man ikke selv bryder den psykologiske kontrakt, men også på at medarbejderne overholder kontrakten.

6.2.4.3 Person/organisations fit

Det er ikke kun Nationalmuseets officielle kommunikation og ageren, som er med til at påvirke imaget. Ambassadører blandt medarbejderne er, som supplement til kommunikationen, et væsentligt redskab i kommunikationsprocessen. Nationalmuseets gode image er med til at skabe ambassadører, som så igen kan påvirke imaget positivt. Der er allerede ambassadører i organisationen, som vil forblive positive omkring Nationalmuseet, på trods af modgang (fokusgruppe). Det er vigtigt, at der fokuseres på at skabe flere ambassadører, men også at der fokuseres på, at de medarbejdere som skaber negativitet i

organisationen, enten omvendes eller afskediges. Når negativ omtale spredes i organisationen kan det have store konsekvenser for imaget. Ambassadører som stopper uberettiget negativ omtale er derfor nødvendige at have i organisationen.

Direktionen har ansvaret for at sætte dagsordenen, og for at sikre at de medarbejdere som ikke følger denne, retter ind. Det betyder, at når medarbejdere bryder den psykologiske kontrakt, eller negativ-ambassadører skaber utilfredshed blandt medarbejderne, bliver direktionen nødt til at have nogle retningslinjer, der forholder sig til de implicerede parter.

6.3 Employer brand værdi

Employer brand værdien er det ønskede resultat af de employer branding aktiviteter, der foregår i organisationen og giver nuværende medarbejdere incitament til at blive i og støtte op omkring organisationen.

Employer brand værdien (afsnit 4.3) vil blive vurderet ud fra de kriterier, som blev opstillet i kapitel 4 – videreudvikling af employer branding.

- Employer brand awareness
- Employer brand associationer
- Loyalitet
- Oplevet kvalitet
- Employer brand propositioner

6.3.1 Employer brand awareness

Nationalmuseet som corporate brand har en kendskabsgrad i befolkningen tæt på 100 % (imageundersøgelse gengivet i interview a). Dette, kombineret med ansættelsesforholdet, må betyde, at medarbejderne på Nationalmuseet har et vist kendskab til Nationalmuseet. En kvantitativ undersøgelse, som skulle klarlægge præcist hvor godt medarbejdernes kendskab til logoet er viser, at 85 % af respondenterne kunne klarlægge farverne i logoet, på trods af at det var et gammelt logo der blev refererede til (bilag 4: 47).

Til spørgsmålet om hvilke museer Nationalmuseet dækker over, blev størstedelen af museerne identificeret af mere end 95 % af respondenterne. De resterende to museer blev identificeret af mere end 85 % (bilag 4: 48-49).

Kendskabet til Nationalmuseets employer brand, er ikke særligt stort, i medarbejdernes bevidsthed. Dette kan hænge sammen med, at det ikke er noget som Nationalmuseet arbejder med. Medarbejderne er derfor ikke klar over, hvad employer brandet står for. I det ubevidste, er Nationalmuseets employer brand awareness derimod stor, og størstedelen af medarbejderne ved hvad Nationalmuseet står for (fokusgruppe).

6.3.2 Employer brand associationer

Nationalmuseet har defineret deres værdier som:

Arbejdsglæde

Tillid

Fornyelse

Medmenneskelighed

Disse værdier kan mellem 60-70 % identificere sig med, mens det kun er omkring 40 %, der mener, at værdien repræsenterer Nationalmuseet (bilag 4: 19-22). Dette kan rejse spørgsmålet om, hvorvidt disse værdier repræsenterer organisationen eller ej?

I den kvantitative undersøgelse blev der spurgt ind til logoets signaler. Her mener 45-50 %, at det signalerer seriøsitet og troværdighed (bilag 4: 48). Derefter blev der spurgt ind til hvordan medarbejderne oplever Nationalmuseet. Her svarede de fleste seriøst (70 %), troværdigt (65 %) og spændende (55 %) (bilag 4: 49-50). Spændende fik kun tilslutning fra 7,3 % af respondenterne, når det gjaldt logoet.

Når der arbejdes på at skabe employer brand associationer er det afgørende, at der sikres en konsistens mellem det, der signaleres, og det medarbejderne oplever. Dette virker ikke til at være tilfældet nu, så en revurdering af de nuværende værdier, et arbejde med at implementere de nuværende værdier bedre, og/eller lancering af et nyt logo, burde finde sted.

6.3.3 Loyalitet

I identitetselementet af ”The employer brand puzzle” kom det frem, at mere end 75 % af respondenterne er stolte og glade for at være en del af Nationalmuseet. Dette kan være med til at skabe positiv-ambassadører for organisationen, så flere tilslutter sig direktionens bestemmelser. Det kom dog også frem, at kun 33,0 % af respondenterne, altså under halvdelen af dem som føler sig stolte og glade for at være på Nationalmuseet, vil anbefale venner og bekendte at søge arbejde her (bilag 4: 38-40).

Ses der nærmere på den gennemsnitlige medarbejders ansættelsesperiode på Nationalmuseet, er denne på 10 ½ år (bilag 4: 53). Dette er fordelagtigt, da den viden disse medarbejdere er i

besiddelse af bliver i organisationen. Den generelle opfattelse blandt medarbejderne på Nationalmuseet er dog, at de i gennemsnit bliver i organisationen i 30-40 år (interview a). Der er samtidig en opfattelse af, at medarbejderne har været ansat i meget lang tid, men undersøgelsen viser at en ud af tre kun har en ansættelse periode på under 3 år.

Konklusionen er at overbevisningen om at medarbejderne i gennemsnit har været ansat på Nationalmuseet i over 30 år, er ukorrekt. Denne overbevisning betyder at der ikke er fokus på at fastholde medarbejderne. Der ligger derfor en væsentlig opgave i at fastholde og udvikle nye medarbejdere, som på sigt kan overtage ansvaret fra dem som bærer organisationen i dag.

6.3.4 Oplevet kvalitet

De mange museer der samlet set repræsenterer Nationalmuseet, giver en stor mangfoldighed (afsnit 5.1). Nationalmuseet er ikke "bare" et museum, det er en samling af bevaringsværdige museer som udgør Danmarks Nationale Museum. Udover forskelligheden i museerne, har medarbejderne en række kompetencer på tværs af uddannelsesniveau og retning. Nationalmuseet kan for eksempel både fremvise kulturskatte, lede arkæologiske udgravninger, renovere kirker og opbevare bevaringsværdige genstande. Dette kræver et bredt udvalg af kompetencer hos medarbejderne, lige fra rengøringspersonale, til museumsvagter, arkæologer, forskere til økonomer og ledelse.

Netop forskelligheden gør medarbejderne stolte af at være en del af Nationalmuseet. En medarbejder siger i fokusgruppen:

"Når jeg er ude ved andre museer og ser Nationalmuseets farver og navn bliver jeg stolt!" (fokusgruppe)

Når medarbejderne indgår i samarbejde med andre organisationer, er der en vis respekt for Nationalmuseet som brand (interview a). Det eksterne syn på Nationalmuseet har en positiv afsmittende effekt på medarbejdernes holdning til employer brandet (interview b), da det er bekræftende på det, de selv oplever. Dette er med til at sikre, at det som Nationalmuseet lover som employer brand, stemmer overens med virkeligheden, på kvalitetssiden.

Det kan konkluderes at Nationalmuseets employer brand halter på nogle områder. Det er til skade for det samlede employer brand, da det strategiske employer brand er en symbiose hvor alle elementer påvirker hinanden. For at den oplevede kvalitet kan styrkes, skal der være konsistens i alle elementer af "The employer brand puzzle", hvilke ikke er tilfældet på nuværende tidspunkt.

6.3.5 Employer brand værdi proportioner

Employer brand værdi proportioner opdeles, som beskrevet i afsnit 4.3, i emotionelle og funktionelle egenskaber, hvor de funktionelle egenskaber ikke tillægges nogen særlig værdi.

Nationalmuseets emotionelle egenskaber, ligger hovedsageligt i deres:

- Image
- Historie
- Monopol på arbejdsområder

Nationalmuseet har som corporate brand et godt image. Nationalmuseets corporate brand image, smitter af på det interne employer brand image, hvilket betyder medarbejderne her en meget stor tilknytning til imaget (afsnit 6.2.4).

Historien spiller en stor rolle i hverdagen for størstedelen af Nationalmuseets medarbejdere. Nationalmuseet kan føre historien helt tilbage til 1650 (afsnit 5.1) og har haft mange anerkendte forskere ansat gennem tiderne.

Nationalmuseet har arbejdsfunktioner, som kun udføres af Nationalmuseet i Danmark. Ønsker den del af medarbejderne, som sidder i disse funktioner, en ny arbejdsplads, er de nødt til at søge til udlandet, eller begynde at beskæftige sig med noget andet (fokusgruppe).

Konklusionen er at Nationalmuseet med fordel kan arbejde med strategisk employer branding for, at differentiere sig på nogle flere emotionelle egenskaber, som de selv kan kontrollere. Det kan blive potentielt problematisk at to ud af tre egenskaber som gør denne kulturorganisation unik, ikke styres af organisationen.

6.4 Effekten ved ”The employer brand puzzle”

Nationalmuseets employer brand værdi er ikke overbevisende. Employer brand awareness består af tilfældigheder, og er udelukkende i medarbejdernes underbevidsthed. Employer brand associationerne stemmer ikke overens med virkeligheden og to ud af tre af employer brand værdi proportionerne er Nationalmuseet ikke selv er herre over.

Employer branding er generelt ikke noget man arbejder med på Nationalmuseet (afsnit 6.2), hvilket kan læses i museets employer brand værdi. Spørgeskemaundersøgelsen viste at 44,2 % af medarbejderne har været ansat på Nationalmuseet i mindre end fem år, med en gennemsnitlig ansættelsesperiode på 10,5 år (afsnit 6.2.1 og bilag 4: 53). Det er samtidig en generel holdning, at medarbejderne i gennemsnit har været ansat i 30 år (afsnit 6.2.1).

Nationalmuseet er altså af den overbevisning at de formår at fastholde deres medarbejdere, men i realiteten er dette ikke korrekt. At en stor del af medarbejderne kun har været ansat i en kort periode, kan betyde at Nationalmuseet endnu ikke har udviklet de kompetencer der efterspørges hos denne gruppe, for at sikre fremtiden. Der er altså et behov for både fastholdelse og udvikling af medarbejderne, hvilket kan opnås gennem employer branding (kapitel 4). Ønsker Nationalmuseet at forbedre employer brandet, skal der i fremtiden arbejdes målrettet med de fire elementer i ”The employer brand puzzle”.

Det er vigtigt, at dette arbejde kommer til at foregå på et strategisk niveau, med udgangspunkt i visionen, og direktionen som fortaler for projektet. Kendskabet til Nationalmuseets vision, er ikke tilstrækkeligt udbredt (afsnit 6.2.1), hvilket betyder at medarbejderne ikke tager ejerskab for visionen. Ønsker direktionen at forbedre employer branding, starter processen her. Det er vigtigt, at medarbejderne kender visionen, så der kan skabes en ensretning, som får alle til at arbejde mod samme mål.

Lykkes det direktionen at skabe mere ensretning i organisationen, vil effekten være mere engagerede medarbejdere, samt virkningen af dette (se figur 12, afsnit 4.3).

Kapitel 7 - Diskussion af employer branding

Formålet med dette kapitel er gennem en diskussion, baseret på kapitel 4 – Videreudvikling af employer branding og kapitel 6 – Analyse af Nationalmuseet, at teste brugbarheden af og behovet for ”The employer brand puzzle”. Der vil desuden blive diskuteret hvorvidt det er de rette elementer ”The employer brand puzzle” består af (afsnit 7.1), symbioseeffekten (afsnit 7.2), vigtigheden af samarbejde (afsnit 7.3), villigheden til forandring (afsnit 7.4), samt hvorfor employer branding skal foregå på et strategisk niveau (afsnit 7.4). Det er vigtigt at diskutere disse områder, for at afprøve nogle af de hypoteser, der er opstillet under udformningen af ”The employer brand puzzle”, så modellen kan styrkes, så den i højere grad bliver anvendelig for kulturorganisationer (afsnit 7.5).

7.1 Elementerne

”The employer brand puzzle” består af fire elementer og en værktøjskasse. I det følgende diskuteres elementernes og værktøjskassens relevans, samt hvorvidt der på baggrund af analysen af Nationalmuseet bør foretages tilpasninger af disse for at styrke modellen.

7.1.1 Nuværende elementer

Det centrale element i ”The employer brand puzzle” er **visionen**, der viser den strategiske vej for organisationen. Visionen danner grundlag for direktionens udarbejdelse af mål for organisationen og er derfor et vigtigt element til at sikre, at ”The employer brand puzzle” foregår på et strategisk niveau (afsnit 4.2.1). Det er afgørende for et succesfuldt employer brand, at der er opbakning omkring processen i hele organisationen. Visionen skal sikre dette med dens centrale rolle, som ledestjerne for organisationen.

Pilot undersøgelsen viste, at der på Nationalmuseet ikke er særlig stort kendskab til den nuværende vision, og at under halvdelen af medarbejderne mener, at visionen spiller en rolle i deres hverdag (afsnit 6.2.1). Dette tyder på, at visionen ikke tillægges nogen særlig stor værdi af medarbejderne i organisationen. Direktionen mener dog, at visionen er vigtig og bør fungere som en ledestjerne for organisationen (afsnit 6.2.1).

Det er paradoksalt, at direktionen er klar over vigtigheden af visionen og ser visionen, som et strategisk værktøj, der kan sikre, at organisationen bevæger sig i samme retning, men alligevel ikke beskæftiger sig med at tydeliggøre og udbrede visionen i organisationen. Visionen bliver brudt ned til operative mål, som styrer medarbejdernes daglige aktiviteter, men i denne proces glemmes den overordnede vision, som skal sikre, at alle medarbejderne arbejder hen imod det samme mål.

Visionens rolle i ”The employer brand puzzle” er at sætte fokus på denne problemstilling, at visionen er et strategisk værktøj, som skal samle og styre organisationen. Det er vigtigt for både direktionen og medarbejdere, at organisationen har et fælles overordnet mål, så direktionen, afdelingerne og de enkelte medarbejdere i organisationen ikke arbejder efter hver sin dagsorden, men alle bevæger sig i samme retning. Derfor er visionen berettiget som det centrale element i ”The employer brand puzzle”.

Elementet **organisationskultur** skaber retningslinjerne for hvad der er rigtigt og forkert i organisationen (afsnit 4.2.2). Pilot undersøgelsen påviste en antipati mod en fælles kultur på Nationalmuseet, da en fælles kultur i medarbejdernes øjne betyder, at alle skal agere ens og at der ikke er plads til forskellighed (afsnit 6.2.2). Medarbejderne afviser alle, at der er en fælles kultur på Nationalmuseet og at der kan være så mange fællestræk mellem museer, der formidler vidt forskellige interesseområder, at der kan skabes en fælles kultur (afsnit 6.2.2 samt afsnit 5.1). Graves der lidt dybere i analysen, er der tegn på en udefineret fælles kultur, der med fordel kan arbejdes videre på (afsnit 6.2.2).

Der eksisterer således en fælles organisationskultur på Nationalmuseet i medarbejdernes underbevidsthed, der skaber et fællesskab mellem medarbejderne. Denne kultur signalerer til medarbejderne hvad der er ”rigtigt” og ”forkert”, på et ubevidst plan. Det er paradoksalt, at direktionen fravælger at styre organisationskulturen, i benægtelsen af, at den eksisterer. Alle organisationer har en form for organisationskultur og denne er et vigtigt redskab for direktionen til at styre medarbejderne i samme retning. Organisationskulturen skaber desuden en fællesskabsfølelse, der medfører at medarbejderne trives i det miljø, de befinder sig i, hvilket kan fastholde dem i organisationen. Direktionen behøver ikke at skabe en ny kultur på Nationalmuseet, men skal synliggøre den organisationskultur, der allerede eksisterer i medarbejdernes underbevidsthed. En fælles kultur betyder ikke, at der ikke er plads til forskellighed, men den afspejler, at medarbejderne har nogle fælles generelle retningslinjer, som fortæller medarbejderen hvad der opfattes som ”rigtigt” og ”forkert” i organisationen. Disse argumenter understreger berettigelsen af organisationskultur som et element i ”The employer brand puzzle”.

Elementet **organisationsidentitet** er med til at skabe et ”Vi” begreb, som medarbejderne kan identificere sig med (afsnit 4.2.3). Medarbejderne på Nationalmuseet er enige om, at der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer en fælles organisationsidentitet, samt at en fælles identitet ikke vil være til nogens fordel, da der skal være plads til alle. Der er dog tegn på at der allerede er en form for ubevidst fælles organisationsidentitet, i og med at medarbejderne føler sig som en del af og er stolte af at være i organisationen (6.2.3).

Medarbejderne på Nationalmuseet vil ikke acceptere en fælles identitet, da de frygter at forskelligheden mellem enhederne vil forsvinde. Problemstillingen er derfor sammenlignelig med diskussionen ovenfor om organisationskulturen. En fælles organisationsidentitet vil skabe et sammenhold i organisationen, samt en forståelse for organisationens handlinger. Kan medarbejderne identificere sig med det organisationen foretager sig, bliver de mere motiverede arbejdsmæssigt og loyale over for organisationen. Direktionen skal derfor skabe opmærksomhed omkring organisationsidentiteten, og sikre, at der er nogle i organisationen, som tager ansvar for identitetsskabelsen.

Organisationsidentitet påvirker således medarbejderne i en sådan grad, at det retfærdiggør elementets placering i ”The employer brand puzzle”.

Image er det billede af omverdenens syn på organisationen, som medarbejderne har på et givet tidspunkt. Imaget bygger på kommunikation om organisationen, kombineret med

medarbejderens egne værdier (afsnit 4.2.4). Nationalmuseets image blandt medarbejderne er godt. Medarbejderne opfatter imaget troværdigt og seriøst, og oplever at eksterne interessenter har respekt for organisationen. Dette påvirker medarbejdernes holdning til organisationen positivt og bevirker, at de føler sig mere tilknyttet til organisationen (afsnit 6.2.4).

Medarbejdernes positive indstilling og tilknytning til organisationen, er med til at påvirke loyaliteten over for organisationen, og virker derfor som en fastholdelsesfaktor. Organisationens kan altså påvirke fastholdelsen af medarbejderne gennem arbejdet med imaget og derfor er imaget berettiget, som et element i ”The employer brand puzzle”. Pilot undersøgelsen viste, at Nationalmuseet fokuserer på at skabe et eksternt image (interview c). Det er vigtigt at forstå, at medarbejderne også har et image af organisationen og at dette område kræver en indsats fra organisationen. Som led i den interne imageskabelse er det afgørende at direktionen ensretter de interne signaler med de eksterne signaler, så der sendes det samme billede af organisationen til interne og eksterne interessenter.

Den ovenstående diskussion har retfærdiggjort de fire elementers plads i ”The employer brand puzzle”. Pilot undersøgelsen af Nationalmuseet, har dog åbnet op for en diskussion af, hvorvidt modellen burde omfatte flere elementer.

7.1.2 Andre elementer

Et element som kan overvejes tilføjet til ”The employer brand puzzle” er **ledelse**. Pilot undersøgelsen viste, at mangel på ejerskab fra en leder fører til, at opgaver ikke bliver grebet (interview c). Erfaringerne viser typisk, at arbejde med ”bløde” ledelsesværktøjer som vision, værdier, brand, kultur og så videre, ofte bliver mødt med skepsis eller ligefrem modstand fra mange medarbejdere, som ikke får præsenteret fordelene ved disse værktøjer for den enkelte medarbejder og organisationen som helhed (afsnit 4.2.6.1). Hvis ikke ledelsen går forrest og viser, at det er vigtigt at arbejde med elementerne i ”The employer brand puzzle”, så er det vanskeligt at forvente, at medarbejderne bakker op om og involverer sig i projektet. Det kom især til udtryk i interviewene, hvor medarbejderne over for alle elementer i ”The employer brand puzzle” gav udtryk for, at det kun er noget direktionen beskæftiger sig med (fokusgruppen).

Argumentationen for at ledelse ikke er et selvstændigt element i ”The employer brand puzzle” er, at modellen med visionen som det centrale element, skal behandles på et strategisk niveau, hvor der tages ejerskab af direktionen (afsnit 4.2.6). Når direktionen tager ejerskab over employer branding, sættes der mere fokus på projektet, hvilket fører til en større tilslutning

blandt medarbejderne - forudsat at der sikres den fornødne forankring blandt medarbejderne. Direktionens beslutninger udføres af organisationens ledere, hvilket betyder, at lederne i organisationen er tvunget til at tage mere ansvar for projektet, når det hæves til direktionsniveau. Fordi ledelse ikke er et selvstændig element, er det imidlertid stadig noget organisationen bør arbejde med i forbindelse med ”The employer brand puzzle”. Ledelse er derfor et værktøj, som naturligvis skal benyttes for at styrke employer branding, fordi denne proces skal foregå på et strategisk niveau.

Ledelse defineres som:

Ledelse er en særlig adfærd, som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd. Når ledelse sker inden for rammerne af en organisation, vil formålet med ledelse typisk være at få andre til at arbejde for at realisere bestemte mål, motivere dem til at yde en større arbejdsindsats og få dem til at trives i arbejdet. Det betyder, at ledelse først og fremmest er en proces mellem mennesker og at udøvelsen af ledelse tager sigte på at påvirke andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007: 381).

Af andre elementer som det kunne være interessant at tilføje til ”The employer brand puzzle” er de teorier der i afhandlingen bliver brugt som en del af værktøjskassen: **Branding**, **Psykologisk kontrakt** og **Person/organisations fit**. Disse teorier vil opnå større opmærksomhed fra organisationen, hvis de bliver fremhævet i modellen på lige fod med de andre elementer.

- **Branding** skal forstås som en proces til at påvirke de nuværende elementer i den retning organisationen ønsker. Branding bliver allerede benyttet med succes til at påvirke eksterne interessenter og det er denne proces der med fordel kan benyttes internt.
- **Psykologisk kontrakt** og **person/organisation fit** er forhold i organisationen, der skal tages hensyn til, når elementerne i ”The employer brand puzzle” behandles.

De tre værktøjer er fortsat en del af værktøjskassen og ikke hævet til element niveau, da de støtter op omkring de nuværende elementer i ”The employer brand puzzle” og ikke har samme direkte indflydelse på organisationens employer brand, som de fire elementer.

7.1.3 Konklusion

På baggrund af diskussionen af nuværende og mulige elementer i ”The employer brand puzzle”, kan det konkluderes, at modellens nuværende elementer er fyldestgørende for arbejdet med employer branding i kulturorganisationer.

Efter diskussionen er elementerne i ”The employer brand puzzle”, som følger:

- Vision
- Organisationskultur
- Organisationsidentitet
- Image

Ledelse bør tilføjes til værktøjskassen, for at støtte op omkring elementerne i ”The employer brand puzzle”, samt for at sikre, at employer branding ikke bliver direktionens projekt, men forankres i hele organisationen.

Herefter indeholder værktøjskassen til ”The employer brand puzzle” følgende værktøjer:

- Branding
- Psykologisk kontrakt
- Person/organisations fit
- Ledelse

7.2 Symbiosen

”The employer brand puzzle” skal forstås som en symbiose, hvor de enkelte elementer har indflydelse på og er afhængige af hinanden (afsnit 4.2.5).

Pilot undersøgelsen klargjorde en række argumenter for, at denne symbiose er til stede mellem de fire elementer, hvilket vil blive diskuteret herunder.

Først diskuteres visionens symbiose forhold til de tre omkringliggende elementer organisationskultur, organisationsidentitet og image:

- **Organisationskulturens påvirkning af Visionen**

Der er på Nationalmuseet en kultur, hvor mangfoldighed og retten til at gøre hvad man vil (afsnit 6.2.2), retfærdiggør at de enkelte medarbejdere ikke arbejder mod at opnå visionen. For eksempel vælger forskerne selv hvad de vil forske i, frem for at forske inden for de områder, der er sammenfaldende med Nationalmuseets interesser (afsnit 6.2.2). Det er paradoksalt, at direktionen opfordrer medarbejderne til at arbejde efter visionen, samtidig med, at der er en kultur, der understøtter, at medarbejderne gør hvad de har lyst til. Pilot undersøgelsen viste desuden, at under halvdelen af medarbejderne føler, at visionen spiller en rolle i deres hverdag (afsnit 6.2.1). Dette paradoks beviser, at

der er en sammenhæng mellem kulturen og visionen, samt at ensretning af signaler fra direktionens side er vigtigt.

- **Organisationsidentitetens påvirkning af Visionen**

Det blev konkluderet i analysen, at organisationsidentiteten medvirker til, at medarbejderen forstår og kan identificere sig med organisationens handlinger (afsnit 6.2.3). Når medarbejderen kan forstå og identificere sig med organisationens handlinger, skaber det motivation til at arbejde mod realisering af organisationens mål (afsnit 6.2.3). Organisationens mål for fremtiden er udtrykt i organisationens vision (afsnit 4.2.1). Der er med andre ord en sammenhæng som gør, at en stærk identitet i større grad motiverer medarbejderne til at arbejde for opfyldelsen af organisationens vision.

- **Imagets påvirkning af Visionen**

På baggrund af pilot undersøgelsen blev det konkluderet, at et godt image styrker medarbejdernes tilknytning til organisationen og at en øget tilknytning vil gøre medarbejderen mere tilbøjelig til at arbejde for opfyldelse af organisationens mål (afsnit 6.2.4). Som i diskussionen ovenfor om organisationsidentitetens påvirkning af visionen, beviser denne effekt af image arbejdet, at der er en sammenhæng mellem organisationens arbejde med imaget og visionen.

De tre omkringliggende elementer er altså alle med til at påvirke medarbejdernes forhold til visionen. I pilot undersøgelsen tilkendegav direktionen, at det er hensigten, at visionen skal fungere som en ledestjerne for organisationen (interview d). På baggrund af, at visionen skal fungere som en ledestjerne og derved sætte nogle retningslinjer for organisationen, vil visionen have indflydelse på arbejdet med de tre omkringliggende elementer i ”The employer brand puzzle”. Denne gensidige påvirkning viser, at der er et symbiotisk forhold mellem de omkringliggende elementer og visionen.

Herunder diskuteres de symbiotiske forhold mellem de omkringliggende elementer:

- **Organisationskultur – Organisationsidentitet symbiosen**

Nationalmuseets traditioner og historie spiller en vigtig rolle i medarbejdernes hverdag (afsnit 6.2.2). I fokusgruppe interview med medarbejderne fortælles om stoltheden ved at komme rundt på organisationens museer og opleve traditioner og historien (afsnit 6.2.3). Kulturen er med andre ord med til at skabe et ”Vi” begreb, som kendetegner identiteten. Analysen viser samtidig, at der er stor modstand blandt medarbejderne mod, at dette ”Vi” begreb på Nationalmuseet skal dække museet som helhed, hvilket kommer

til udtryk i museets officielle værdier (afsnit 6.2.2). Der er altså et symbiotisk forhold mellem kulturen og identiteten på Nationalmuseet, hvilket kan retfærdiggøre den symbiotiske antagelse i ”The employer brand puzzle”

- **Organisationsidentitet - Image symbiosen**

Organisationsidentitet skaber forståelse for organisationens handlinger (afsnit 4.2.3). Denne forståelse af organisationens handlinger påvirker medarbejderen, når der tolkes på de signaler organisationen udsender (afsnit 4.2.4). Hvis medarbejderen forstår signalerne, er det nemmere at afkode dem, og derved forbedres imaget. Imaget signalerer nogle værdier, som skaber identifikation til organisationen, blandt medarbejderne (afsnit 4.2.4). På Nationalmuseet kommer dette til udtryk i den stolthed medarbejderne forbinder med at se logoet, når de er på vej ind på en af Nationalmuseets afdelinger (afsnit 6.2.4). Der forekommer således fælles påvirkninger mellem de to elementer, hvorfor det kan konkluderes, at de indgår i et symbiotisk forhold.

- **Image – Organisationskultur symbiosen**

Image og kultur sender begge signaler om organisationens værdier (afsnit 4.2.2 og 4.2.4). Nationalmuseets image signalerer, i følge medarbejderne, troværdighed og seriøsitet (afsnit 6.2.4), mens organisationens officielle værdier er arbejdsglæde, fornyelse, tillid og medmenneskelighed (afsnit 6.2.2). Undersøgelsen viste, at der var større tilslutning til de værdier imaget ifølge medarbejderne udsender, end organisationens officielle værdier (afsnit 6.2). Tilslutningen til imagens værdier, og modstanden mod de officielle værdier, kan begge begrundes i imagens styrkeforhold i forhold til kulturen. Der er med andre ord et symbiose forhold, som gør at organisationens mangel på ensretning af værdierne, får det stærke image til at overskygge de officielle værdier.

På baggrund af ovenstående diskussion af indbyrdes symbiotiske forhold, kan det konkluderes, at alle elementerne i ”The employer brand puzzle” indgår i en symbiose.

7.3 Samarbejde på tværs i organisationen

Human Resources, Marketing og Kommunikation besidder de kompetencer, som elementerne i ”The employer brand puzzle” stiller krav til (afsnit 4.2.5.4). Disse tre afdelinger kæmper om de samme knappe ressourcer. En succesfuld employer brand strategi stiller derfor krav til ens mål for de tre afdelinger, for at sikre samarbejde frem for konkurrence (afsnit 4.2.5.4).

Direktionen på Nationalmuseet finder det fordelagtigt, at medarbejderne samarbejder på tværs af afdelinger, i forbindelse med nye udstillinger (interview d). Samarbejdet foregår dog kun i forbindelse med nye udstillinger, og ikke mellem de administrative afdelinger, så som Human Resources og Marketing/Kommunikation (interview c). Spørgeskemaundersøgelsen viste, at 70,8 % af respondenterne er ”enig” eller ”meget enig” i, at de jævnligt samarbejder med medarbejdere i andre afdelinger (bilag 4, 42). En medarbejder understøtter dette og tilføjer, at et tværfagligt samarbejde skaber bedre resultater samt tilknytning til projektet fra en større gruppe (interview b).

Det er blevet konkluderet, at det er de rigtige elementer, og derfor er det Human Resources, Marketing og Kommunikation der besidder kompetencerne (afsnit 7.1). Vision elementet i ”The employer brand puzzle” hæver modellen til det strategiske niveau (afsnit 4.2.6) og som følge heraf skal direktionen indgå som projektejer med de tre afdelinger som projektledere.

Det symbiotiske forhold (afsnit 7.2) understøtter at disse tre afdelinger er så afhængige af hinandens signaler, at et samarbejde er strengt nødvendigt, for at opnå et stærkt employer brand. Hvis de tre afdelinger ikke koordinerer deres indsats, kan det påvirke afdelingernes arbejde negativt (afsnit 4.2.5.4), så derfor bør en ensretning af signaler ikke være overladt til tilfældigheder. Kravet om konsistens kan nemmest opnås gennem etablering af et samarbejde mellem de tre afdelinger.

Det kan på baggrund af overstående argumenter konkluderes, at et tæt tværfagligt samarbejde mellem Human Resources, Marketing og Kommunikationsafdelingerne er afgørende for at organisationen opnår et stærkt employer brand.

Det er paradoksalt, at der på Nationalmuseet er opnået succes med samarbejde på tværs af afdelinger på et fagligt niveau, men at der ikke samarbejdes på det administrative niveau med hensyn til ensretning af signaler. Pilot undersøgelsen viste desuden at enkelte administrative afdelinger gentagende gange er blevet flyttet rundt i organisationsdiagrammet (interview c).

For at styrke det nødvendige samarbejde omkring employer branding, foreslås det, at de tre afdelinger, Human Resources, Marketing og Kommunikation samles under en fælles leder, idet de tre afdelinger har brug for at forstå og benytte sig af hinandens spidskompetencer. Alternativt bør der som minimum skabes en employer brand funktion, hvor kompetencer inden for Human Resources, Marketing og Kommunikation indgår.

7.4 Strategisk niveau

”The employer brand puzzle” skal benyttes på et strategisk niveau, fordi kulturorganisationer sælger oplevelser, der er afhængige af de menneskelige ressourcer (afsnit 4.2.5.2). Denne hypotese bliver diskuteret med udgangspunkt i de tre årsager til det strategiske niveau, som er præsenteret i afsnit 4.2.5.2.

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden (afsnit 4.21). Visionen indgår som det centrale element i modellen, fordi visionen sætter retningslinjer for de andre elementer i ”The employer brand puzzle” (afsnit 7.1). Når visionen hovedsageligt bliver benyttet i nedbrudte operationelle mål, viser det sig at visionen bliver et værktøj frem for et strategisk mål, og herigennem mister den sin funktion som ledestjerne (afsnit 6.2.1) Det er derfor afgørende, at der arbejdes med visionen, både på et strategisk og operationelt niveau, for at den kan benyttes optimalt.

Det er **den samlede indsats af de fire elementer** der udgør et employer brand (afsnit 4.2.6). Symbiose forholdet mellem elementerne, tydeliggør dette gennem elementernes påvirkninger af hinanden (afsnit 7.2) og et tværfagligt samarbejde er afgørende i arbejdet med et employer brand (afsnit 7.3). For at sikre at disse tre argumenter kan gennemføres er det nødvendigt at behandle ”The employer brand puzzle” på et strategisk niveau, så direktionen bevarer deres ejerskab til projektet samtidig med at modellen får det nødvendige fokus fra hele organisationen.

På Nationalmuseet bliver der benyttet over 60 % af det samlede budget på **personale udgifter** (afsnit 5.2). Fordi personaleudgifterne udgør en væsentlig del af det samlede budget, er det interessant at arbejde med at kontrollere denne post i regnskabet. For at sikre et fokus på de menneskelige ressourcer, så udgifterne kan kontrolleres, er det nødvendigt at hæve ansvaret til et strategisk niveau. Selv marginale effektiviseringer vil kunne ses i budgettet når udgifterne er så stor en del af budgettet.

Disse 3 argumenter tydeliggør nødvendigheden af at behandle ”The employer brand puzzle” på et strategisk niveau.

Introduktionen af et tiltag så komplekst som employer branding, kan ikke gennemføres uden, at ændre på noget i organisationen. Ændringer skaber altid reaktioner fra de personer som bliver påvirket af disse (afsnit 4.2.6.1). I pilot undersøgelsen på Nationalmuseet viste, at medarbejderne i fokusgruppen gav udtryk for en modstand mod en fælles organisationskultur

og identitet (afsnit 6.2.1 og 6.2.2). ”The employer brand puzzle” ligger op til ændringer på tværs af organisation. Det er derfor relevant at overveje hvordan man skal imødekomme reaktionerne på disse forandringer, både positive og negative (afsnit 4.2.6.1).

”The employer brand puzzle” skal være på et strategisk niveau, så den kan integreres med organisationens nuværende strategiske tiltag. Det skal være et mål, at alle strategiske tiltag tager hensyn til og er ensrettet med hinanden. Ved at ensrette employer branding med de nuværende strategiske tiltag, vil organisationen kunne retfærdiggøre sine handlinger i den nuværende strategi og derved gøre den mere genkendelig, hvilket antageligt vil medføre mindre modstand mod det nye tiltag.

Da det ikke er muligt at påvirke tre af elementerne i ”The employer brand puzzle” direkte (afsnit 4.2.0.3), bliver arbejdet med employer brandet nødt til at blive planlagt på lang sigt. Ændrer organisationen konstant på employer brandet, er det svært at skabe et stærkt employer brand. Det er derfor nødvendigt at arbejdet forgår på et strategisk niveau, hvor direktionen kan indarbejde ændringer i deres langtidsplanlægning.

7.5 Brugbarheden i danske kulturorganisationer

”The employer brand puzzle” er udarbejdet med henblik på at gøre employer branding teorien mere brugbar for danske kulturorganisationer (afsnit 4.1). Modellen har ikke en færdig løsning på alle organisationers employer brand problemer (afsnit 4.2.0.3), men præsenterer nogle teorier, som skal behandles i en koordineret proces.

”The employer brand puzzle” præsenterer de fire elementer på et meget generelt niveau, med henblik på, at processen kan bruges i alle kulturorganisationer. Det blev erfaret under arbejdet med Nationalmuseets employer brand, at netop denne generelle tilgang åbnede op for, at undersøge de felter som er specifikke for organisationen. Fokusset på at åbne op for de specifikke problemstillinger for organisationen, frem for en række forudbestemte områder, styrkede arbejdet, og gør derfor employer branding mere relevant for den specifikke organisation (kapitel 6).

Gennem arbejdet med ”The employer brand puzzle” blev det yderligere erfaret, at den rette baggrund, blandt de medarbejdere, der arbejder med implementeringen af modellen, er nødvendig for at kunne opnå succes. Denne erfaring udspringer af fokusgruppen og enkeltpersons interviewene (b, c og d), hvor det blev tydeliggjort, at medarbejdere med en akademisk baggrund havde en bedre forståelse af begreberne.

Det blev konkluderet ovenfor, at den generelle definition af elementerne er fordelagtig i forhold til en tjekliste - model, der har en foruddefineret løsning på alle problemer. ”The employer brand puzzle” stiller dog krav til de medarbejdere, der skal arbejde med implementeringen af modellen, og netop disse medarbejderes kvalifikationer, kan betyde forskellen på succes og fiasko.

De rette medarbejdere i implementeringsprocessen er dog ikke den eneste faktor, der påvirker modellens brugbarhed. Disse medarbejdere skal arbejde i samme retning, da det er den samlede indsats af elementerne, der udgør employer brandet (afsnit 7.4). For at opnå tilslutning til projektet i hele organisationen, skal direktionen tilslutte sig projektet, og agere rollemødder. Det blev erfaret i pilot undersøgelsen, at direktionen på Nationalmuseet ikke havde formået at signalere seriøsiteten af visionen og at visionen derfor blev behandlet, som en retningslinje, der kan følges, hvis medarbejderen føler for det (afsnit 6.2.1). Denne observation underbygger ”The employer brand puzzles” fokus på det strategiske niveau, som en nødvendighed, for at være brugbar for organisationen.

I kapitel 6 blev der vist hvordan ”The employer brand puzzle” (afsnit 6.2) skaber indsigt i organisationens employer brand værdi (afsnit 6.3). Dette understreger modellens brugbarhed, da den kan bruges til at belyse organisationens employer brand.

7.6 Behovet for employer branding i kulturorganisationer

Når behovet for employer branding i kulturorganisationer diskuteres, gør den samme hypotese, som er benyttet i afsnit 7.4 sig gældende. Nemlig at behovet for employer branding er til stede, fordi kulturorganisationer sælger oplevelser, der er afhængige af de menneskelige ressourcer (afsnit 4.2.5.2). Der blev i afsnit 4.1 opstillet tre forhold, som gør det relevant for en kultur organisation at arbejde med sit employer brand.

Disse forhold er listet herunder:

- Fastholdelse af medarbejdere
- Udvikling af medarbejdere
- Der eksisterer allerede et employer brand

Fastholdelse af medarbejdere refererer til, at organisationen har en fordel i at fastholde nøglemedarbejdere, der besidder de rigtige kompetencer, så medarbejdernes viden og kompetencer bevares i organisationen (afsnit 4.3). Pilot undersøgelsen viste, at der på Nationalmuseet er en opfattelse af, at medarbejderne bliver i organisationen i 30 år i

gennemsnit. Undersøgelsen viste dog, at 33,0 % af respondenterne har været ansat i mindre end tre år (afsnit 6.3.3). Denne forskel i opfattelsen og det reelle billede, bekræfter derfor behovet for et fokus på fastholdelse af medarbejdere.

Udvikling af medarbejderne vil kunne ensrette medarbejderne med organisationen, og derved sikre, at de arbejder efter organisationens mål (afsnit 4.3.). Omkring halvdelen af medarbejderne på Nationalmuseet mener ikke, at organisationen udnytter, hverken deres personlige eller faglige kompetencer (bilag 4: 31-35). Det betyder, at medarbejderne enten har de forkerte kompetencer eller at organisationen ikke udnytter medarbejdernes kompetencer optimalt. Uanset hvilken af disse årsager, der ligger til grund for besvarelsen, er der et behov for at udvikle medarbejderne, så deres kompetencer stemmer overens med organisationens behov.

Alle kulturorganisationer har et **eksisterende employer brand**, som direktionen bør forholde sig til (afsnit 4.2.5.1). Pilot undersøgelsen viste, at der på Nationalmuseet eksisterer en kultur, som retfærdiggør at visionen ikke opfyldes (afsnit 7.2). Tager organisationen ikke ansvar for employer brandet fravælges muligheden for at styre hvilken retning brandet bevæger sig i. I Nationalmuseets tilfælde betyder det, at kulturen og visionen modarbejder hinanden. Der er altså et klart behov for at tage styringen af employer brandet, i stedet for at lade det være op til tilfældigheder, hvor organisationen bevæger sig hen.

7.7 Afsluttende kommentarer

Afslutningsvis fremhæves på baggrund af analysen nogle væsentlige iagttagelser, omkring ”The employer brand puzzles” tilgang til employer branding.

Den væsentligste ændring pilot undersøgelsen har medført, er tilføjelsen af værktøjet **Ledelse** til den eksisterende værktøjskasse (afsnit 7.1). Det har tidligere været antaget, at det er indforstået, at ledelse er vigtigt, når ”The employer brand puzzle” har Visionen som det centrale element og samtidig skal behandles på et strategisk niveau. Gennem analysen er det erfaret, at Ledelse skal fremhæves i værktøjsskassen for at forankre employer branding i hele organisationen.

Under arbejdet med Pilot undersøgelsen, blev det erfaret, at elementerne i ”The employer brand puzzle” kan modarbejde hinanden, hvis de ikke er ensrettet (afsnit 7.2). Symbiose effekten mellem de enkelte elementer er inkluderet i modellen (afsnit 4.2.5.3), men pilot undersøgelsen viste, hvor problematisk denne symbiose er, når elementerne ikke er ensrettet. Dette understreger nødvendigheden af, at behandle employer brandet på et strategisk niveau

for, at sikre samarbejde og udnyttelsen af medarbejdernes kompetencer, i Human Resources, Marketing og Kommunikations afdelingerne, med henblik på at skabe ensretninger omkring employer brandet, i organisationen.

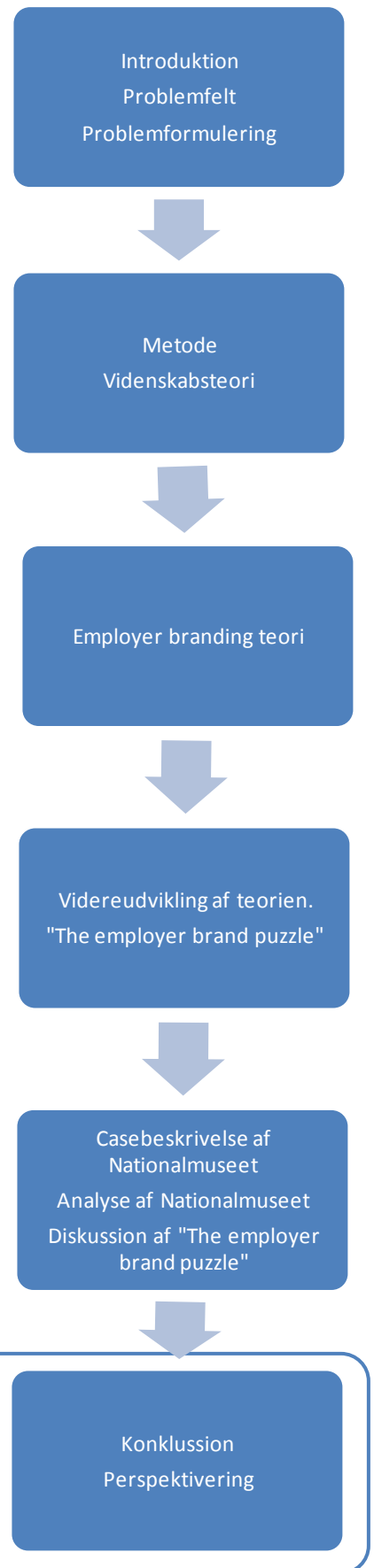
Holdes ”The employer brand puzzle” op mod eksisterende employer branding teorier, har diskussionen af teori og empiri, belyst følgende styrker for ”The employer brand puzzle”:

- Forankrer employer branding i visionen (afsnit 7.1)
- Symbiose effekten (afsnit 7.2)
- Vigtigheden af samarbejde på tværs af Human Resources, Marketing og Kommunikation (afsnit 7.3)
- Strategisk niveau (afsnit 7.4)
- Åben model – kan tilpasses organisationens nuværende strategier (afsnit 7.5)

”The employer brand puzzle” er formuleret med udgangspunkt i eksisterende employer branding teorier, hvilket betyder, at de ovennævnte styrker ved modellen kan forankres i anerkendte teorier. Den teoretiske forankring af modellen, understøttes af den empiriske analyse, der har belyst modellens anvendelsesmuligheder i virkeligheden.

Pilot undersøgelsen har konkluderet, at ”The employer brand puzzle” er brugbar til at belyse og arbejde med kulturorganisationers employer brand.

Del 6: Konklusion



Kapitel 8 - Konklusion

Afhandlingen har undersøgt brugbarheden af employer branding i danske kulturorganisationer, baseret på følgende problemformulering:

I hvilken udstrækning kan de teoretisk principper for strategisk employer branding med fokus på fastholdelse og udvikling af nuværende medarbejdere i en dansk kulturorganisation anvendes? (afsnit 1.1.1)

Med udgangspunkt i problemformuleringen, er afhandlingen struktureret i fire trin:

- Det første trin præsenterer den nuværende employer branding teori (kapitel 3), samt teorier, som har haft indflydelse på feltets udvikling.
- I det andet trin videreudvikledes employer branding teorien (kapitel 4), hvilket førte til formuleringen af ”The employer brand puzzle”.
- I det tredje trin gennemførtes en pilot undersøgelse på Nationalmuseet (kapitel 5 og 6), som undersøgte den i afhandlingen formulerede employer branding teoris brugbarhed, i en kulturorganisation.
- I det fjerde trin (kapitel 7) blev holdbarheden af ”The employer brand puzzle” drøftet.

På baggrund af disse trin er der identificeret en række forhold, som gør employer branding relevant at arbejde med, specielt for kulturorganisationer. Kulturorganisationer skaber oplevelser og viden. De oplevelser og den viden, som kulturorganisationen formidler, er menneskeskabt. Uden de rette mennesker vil der med andre ord ikke være et ordentligt produkt. Ved udskiftninger i personalet mister organisationen viden og kompetencer (afsnit 7.6), som det vil tage tid og penge at erstatte. De menneskelige ressourcer er derfor også typisk den største udgift hos kulturorganisationer (afsnit 4.2.5.2 samt afsnit 5.2). Da de menneskelige ressourcer spiller en så stor en rolle i kulturorganisationer, kan det derfor konkluderes, at det vil være relevant at behandle employer branding med henblik på at fastholde og udvikle de nuværende medarbejdere.

Afhandlingen sætter employer branding lig med ”The employer brand puzzle”, som blev udviklet i kapitel 4. ”The employer brand puzzle” indeholder elementerne:

- Vision
- Organisationskultur
- Organisationsidentitet

- Image

Disse elementers plads i modellen blev senere retfærdiggjort i afsnit 7.1.

Det første af afhandlingens underspørgsmål var:

Hvorledes kan employer branding teorien benyttes til fastholdelse og udvikling af medarbejdere? (afsnit 1.1.1)

Alle organisationer har et employer brand, om de vil det eller ej. Det eneste, direktionen kan vælge er, hvorvidt det er noget, man ønsker at arbejde med, eller om det er noget, der skal passe sig selv (afsnit 3.6).

Undlader direktionen at arbejde bevidst med employer branding, har den samtidig fravalgt muligheden for at styre organisationens varemærke som arbejdsplads i den ønskede retning.

Arbejder direktionen bevidst med employer brandingens fire elementer, som en løbende proces, bliver det muligt at flytte det nuværende employer brand hen mod det ønskede employer brand. Ved at benytte sig af ”The Employer Brand Puzzle”, som et værktøj til at styre employer brandet, kan det øge organisationens employer brand værdi (afsnit 7.5). Et direkte resultat af, at organisationen øger opmærksomheden omkring employer brandet og derved employer brand værdien er, at medarbejderne gennem kontinuerlige signaler, kan identificere hvem organisationen er og derved øges engagementet og trivslen (se employer branding værdikæde - figur 12, afsnit 4.3). Det øgede arrangement og trivsel blandt medarbejderne betyder at medarbejderne har lyst til at blive i organisationen, hvorved fastholdelsen af medarbejderne øges. Ved at benytte sig af ”The employer brand puzzle” bliver det desuden mere klart, hvad organisationen står for. Det bliver derfor nemmere at identificere hvilke medarbejdere der passer ind, og hvem det derfor kan betale sig at gøre en indsats for at udvikle.

Det kan altså konkluderes, at det er muligt at fastholde og udvikle medarbejderne, ved at arbejde med ”The employer brand puzzles” fire elementer. Det er vigtigt at der i denne proces arbejdes mod en ensretning, der sender et klart signal, som gør det muligt for medarbejderne at identificere sig med organisationen.

Det andet af afhandlingens underspørgsmål var:

Kan Marketing og HR teorier i fællesskab benyttes til at styrke employer branding teorien i forhold til fastholdelse og udvikling af medarbejderne? (afsnit 1.1.1)

”The employer brand puzzle” er en symbiose mellem de fire elementer (afsnit 7.2). Betegnelsen symbiose skal opfattes ved, at de fire elementer er gensidigt afhængige af hinanden, og ændres der på et af elementerne, vil det derfor have betydning for de resterende elementer (afsnit 4.2.5.3). Det konkluderes derfor at de fire elementer alle er lige vigtige for employer brandet, og får organisationen ikke det optimale ud af arbejdet med et enkelt af elementerne, kan det skade de resterende elementer.

Det er traditionelt set Human Ressources afdelingen, der behandler Organisationskulturen, Marketingsafdelingen der behandler Imaget og Kommunikationsafdelingen der behandler Organisationsidentiteten (afsnit 4.2.5.4). Arbejdet med det samlede employer brand, bør derfor foregå i et tæt samarbejde mellem disse tre afdelinger. Det kom frem i pilot undersøgelsen at der, hvor der forekommer samarbejde på tværs af afdelinger på Nationalmuseet, er der en større del af medarbejdere, som føler tilknytning til og har ejerskabsfølelse for projektet (afsnit 6.2.3). Dette er med til at bevise hypotesen om samarbejde på tværs af organisationen, for at skabe tilknytning til employer brandet.

”The employer brand puzzle” har Visionen som det centrale element, for at signalere vigtigheden af det strategiske niveau. Tager direktionen ikke ejerskab for de projekter, som har betydning for alle medarbejdere i organisationen, kan det være svært at overbevise medarbejderne om, at det her er vigtigt for organisationen (afsnit 7.4). Det er derfor vigtigt for direktionen at tage ejerskab for employer branding projektet, og sikre at de tre administrative afdelinger, Human Ressources, Marketing og Kommunikations, arbejder med og ikke imod direktionens mål. For at sikre samarbejdet og at employer branding kommer til at foregå på et strategiske niveau, anbefales det at de tre afdelinger Human Ressources, Marketing og Kommunikation lægges sammen fysisk. Samt at der udpeges en employer brand leder som kan styrke samarbejdet og sikre konsistens mellem afdelingerne. På den måde bliver det i større grad specialisterne, der kommer til at behandle de opgaver de er gode til, samt mulighed for at trække på hinandens kompetencer.

I employer branding processen kan teorier og arbejdsgange fra de tre afdelinger styrke det samlede arbejde med employer brandet. Det konkluderes her, at især branding processen fra Marketing afdelingen, samt person/organisations fit og den psykologiske kontrakt fra Human Ressources afdelingen er vigtige til at støtte op omkring ”The employer brand puzzle”.

Branding er en proces der har til formål at skabe et unikt brand eller image i interessenternes bevidsthed. Branding processen skaber samtidig en forventning til organisationen, som kan være med til at fastholde og skabe loyalitet.

Den psykologiske kontrakt er de uskrevne antagelser som medarbejdere og arbejdsgiver har til hensigtsmæssigheden og værdierne i en social udveksling mellem dem.

Person/organisations fit er et match mellem individets og organisationens værdier.

Disse teorier kan støtte employer branding teorien ved at skabe større tilknytning, samt påpege hvilke medarbejdere der passer ind, og på den måde fastholde og udvikle medarbejderne (afsnit 4.2.0.2). Udover de tre ovenstående teorier, er Ledelse et værktøj, som skal forankre employer branding på tværs af hele organisationen og ikke kun i direktionen og de tre projektledende afdelinger.

Ledelse er en særlig adfærd, som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd. Når ledelse sker inden for rammerne af en organisation, vil formålet med ledelse typisk være at få andre til at arbejde for at realisere bestemte mål, motivere dem til at yde en større arbejdsindsats og få dem til at trives i arbejdet. Det betyder, at ledelse først og fremmest er en proces mellem mennesker og at udøvelsen af ledelse tager sigte på at påvirke andre

På baggrund af de to underspørgsmål, kan der nu konkluderes på afhandlingens problemformulering:

I hvilken udstrækning kan de teoretiske principper for strategisk employer branding med fokus på fastholdelse og udvikling af nuværende medarbejdere i en dansk kulturorganisation anvendes? (afsnit 1.1.1)

Pilotundersøgelsen viste, at Nationalmuseet ikke arbejder bevidst med sit employer brand og som en følge deraf har et svagt employer brand, som museet med fordel kan arbejde med for at styrke (afsnit 6.4). Det kan frygtes, når Danmarks Nationale museum ikke behandler employer branding, at det står til på samme måde i andre danske kulturorganisationer.

En faktor som vil have stor indflydelse på employer brandingens anvendelses muligheder, er modstand mod forandring. Pilot undersøgelsen, viste at der på Nationalmuseet generelt var en modstand mod det ukendte, og employer branding som ledelses redskab (afsnit 7.4). Modstanden mod teorien på Nationalmuseet blev dog, i takt med kendskabsniveauet, erstattet

med en interesse, men så opstod der nye forhindringer. Samarbejde med en anden afdeling opstår jo ikke automatisk. Det skal derimod starte med et klart signal fra direktionen (afsnit 7.4). ”The employer brand puzzle” stiller krav til ensretninger og samarbejde på tværs af afdelinger er derfor strengt nødvendigt for at der kan opnås succes med employer branding.

Der arbejdes på Nationalmuseet allerede med en Human Ressource og Marketing/Kommunikation afdeling (afsnit 5.3), som er villige til arbejde med employer brandet. På baggrund af afhandlingen kan det derfor konkluderes, at employer branding med fordel kan anvendes i kulturorganisationer til at fastholde og udvikle medarbejderne.

Det kan derfor endeligt konkluderes at det i forbindelse med employer branding arbejdet i en dansk kulturorganisation, vil være fordelagtigt at arbejde med ”The employer brand puzzle”, da denne model specielt er stærk inden for (afsnit 7.7):

- Forankring af employer branding i visionen
- Symbiose effekter
- Belyse vigtigheden af samarbejde på tværs af Human Ressources, Marketing og Kommunikation
- Hæve employer branding til et strategisk niveau
- Skabe ensretning mellem organisationens strategier

Kapitel 9 - Perspektivering

Perspektiveringen har til formål, at komme med et bud på videre forskning inden for employer branding feltet.

Under arbejdet med afhandlingen blev der fokuseret på en transformation af employer branding teorien, som resulterede i ”The employer brand puzzle”. Denne model behandler fastholdelse og udviklings perspektiverne i employer branding, som blev udforsket på Nationalmuseet. Afhandlingen konkluderede at danske kulturorganisationer med fordel kan anvende employer branding, som en del af deres strategiske overvejelser, samt at ”The employer brand puzzle” er fordelagtig at anvende i denne proces.

Gennem processen er der opstået nogle idéer, som kunne være interessante at undersøge, hvis man ønsker at grave dybere ned i employer branding området. Disse idéer vil blive præsenteret nedenfor:

Det første forslag til videre forskning, bygger på **den økonomiske vinkel** af employer branding. Det kan være interessant at undersøge nærmere, hvilken betydning det vil have for organisationer, hvis

personaleomsætningen nedsættes, ved at fastholde medarbejdere lidt længere i organisationen. Ved at undersøge hvad det koster at udskifte en medarbejder, sammenlignet med hvad det koster at fastholde medarbejderne lidt længere, kan der måske sættes en pris på hvor meget employer branding kan være værd for organisationen. Det vil i denne sammenhæng yderligere være interessant at undersøge, hvad udskiftningen af personale betyder på viden og kompetence området, og på den måde få belyst employer brandets vigtighed.

Det andet forslag til videre forskning, omhandler **udbredelsen af kendskabet til employer branding**, blandt kulturorganisationer. En hurtig undersøgelse blandt 11 danske kulturorganisationer viste, at blot to organisationer arbejder bevidst med employer branding (bilag 6). Generelt viste undersøgelsen en mangel på kendskab til emnet. Det kan derfor være interessant at undersøge hvorledes kulturorganisationernes opmærksomhed omkring employer brandet kan forbedres, så både organisationerne og medarbejderne kan opnå fordelene ved employer branding.

Det tredje forslag til videre forskning, bygger på idéen omkring **sammenlægning af afdelinger**. Det bliver i afhandlingen foreslået at Human Resources, Marketing og Kommunikations afdelingerne sammenlægges, men hvad vil det betyde for organisationens andre aktiviteter, og er det nok bare at indføre en fælles leder, som kan tage ansvar for employer brandet, som der også foreslås i afhandlingen?

Det fjerde og sidste forslag til videre forskning, er omkring en **udvidet undersøgelse, af employer brandets muligheder** i danske kulturorganisationer. Denne afhandling udforskede teorien på baggrund af en enkelt case, da afhandlingen forholdsvis er teoretisk. Det kan derfor være interessant at udforske "The employer brand puzzles" anvendelses muligheder i andre kulturorganisationer, både som ikke anvender og som allerede anvender employer branding.

Det kan i denne sammenhæng være interessant at undersøge om de kulturorganisationer, som allerede benytter sig af employer branding, har gjort sig nogle erfaringer, med den eksisterende teori, som kan styrke "The employer brand puzzle".

På baggrund af denne afhandling, opfordres det til at nogle af ovenstående områder udforskes, så det kan bidrage til udbredelsen af employer branding, samt employer brandings indflydelse på danske kulturorganisationer.

Litteraturliste

Bøger

- Aaker, D., *Building strong brands*. Free Press, 1996. ISBN: 0-02-900151-X
- Aaker, D. & McLoughlin, D., *Strategic market management*. John Wiley & Sons, Ltd, 2007. ISBN: 978-0-470-05986-9
- Andersen, I., *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Forlaget Samfundslitteratur, 2010. ISBN: 978-87-593-1380-0
- Barrow, S. & Mosley, R., *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd, 2005. ISBN: 978-0-470-01273-0
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., *Relationship Marketing – Creating stakeholder value*. Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN: 978-0-7506-4839-4
- Engelund, H. & Buchhave, B., *Employer branding som disciplin*. Forlaget Samfundslitteratur, 2009. ISBN: 978-87-593-1425-8
- Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Bitch, P. *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag, 2007. ISBN: 87-7867-342-9
- Hatch, M.J. & Schultz, M., *Brug dit brand*. Gyldendal business, 2009. ISBN: 978-87-02-07816-9
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., *Hvordan organisationer fungerer – indføring i organisationer og ledelse*. Hans Reitzels forlag, 2002. ISBN: 978-87-412-2475-6
- Jacobsen, G., *Branding i et nyt perspektiv*. Handelshøjskolens forlag, 1999. ISBN: 978-87-629-0074-5
- Jensen, J.M. & Knudsen, T., *Analyse af spørgeskemadata med SPSS*. Syddansk universitetsforlag, 2006. ISBN: 87-7674-165-6
- Kvale, S., *Interview – En Introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels forlag, 2007. ISBN: 87-412-2816-2
- Larsen, H.H., *Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget valmuen, 2006. ISBN: 978-87-88741-17-9
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F., *Marketing research – An applied approach*. Prentice Hall, 2007. ISBN: 978-0-273-70689-2

Olsen, P.B. & Pedersen, K., *Problemorienteret Projektarbejde*. Roskilde Universitets Forlag, 1999. ISBN: 978-87-786-7223-0

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., *Managing organizational change – a multiple perspective approach*. McGraw Hill, 2009. ISBN: 978-007-126373-3

Pine II, B.J. & Gilmore, J.H., *The experience economy – Work is theatre & every business is a stage*. HBS Press, 1999. ISBN: 978-0-87584-819-8

Wenneberg, S.B., *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Forlaget Samfundslitteratur, 2002. ISBN: 87-593-0843-5

Artikler

Aurand, T.W., Gorchels, L. & Bishop, T.R., "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy". *Journal of Product & Brand Management*, 14/3, 2005, s. 163-169

Backhaus, K., "Importance of person-organization fit to jobseekers". *Career development international*, Vol. 8 No. 1, 2003, s. 21-26

Backhaus, K. & Tikoo, S., "Conceptualizing and researching employer branding". *Career development international*, Vol. 9 No. 5, 2004, s. 501-517

Clutterbuck, D., "Communication and the psykologisk kontrakt". *Journal of Communication Management*, Vol. 9 No. 4, 2005, s. 359-364

DelCampo, R.G. "Understanding the psykologisk kontrakt: a direction for the future". *Management Research News*, Vol. 30 No. 6, 2007, s. 432-4440

Krin, S.P., Rucci, A.J., Huselid, M.A. & Becker, B.E., "Strategic Human Ressource Management at Sears". *Harward business review*, jan-feb 1998

Krog, M. & Forum, P. "Employer branding – Mobilisering af konkurrencekraft". *Børsens ledelseshåndbøger*, 4.1

Kuhn, T.S., "Videnskabens Revolutioner". *Fremads Samfundsvidenskabelige serie*, 1973

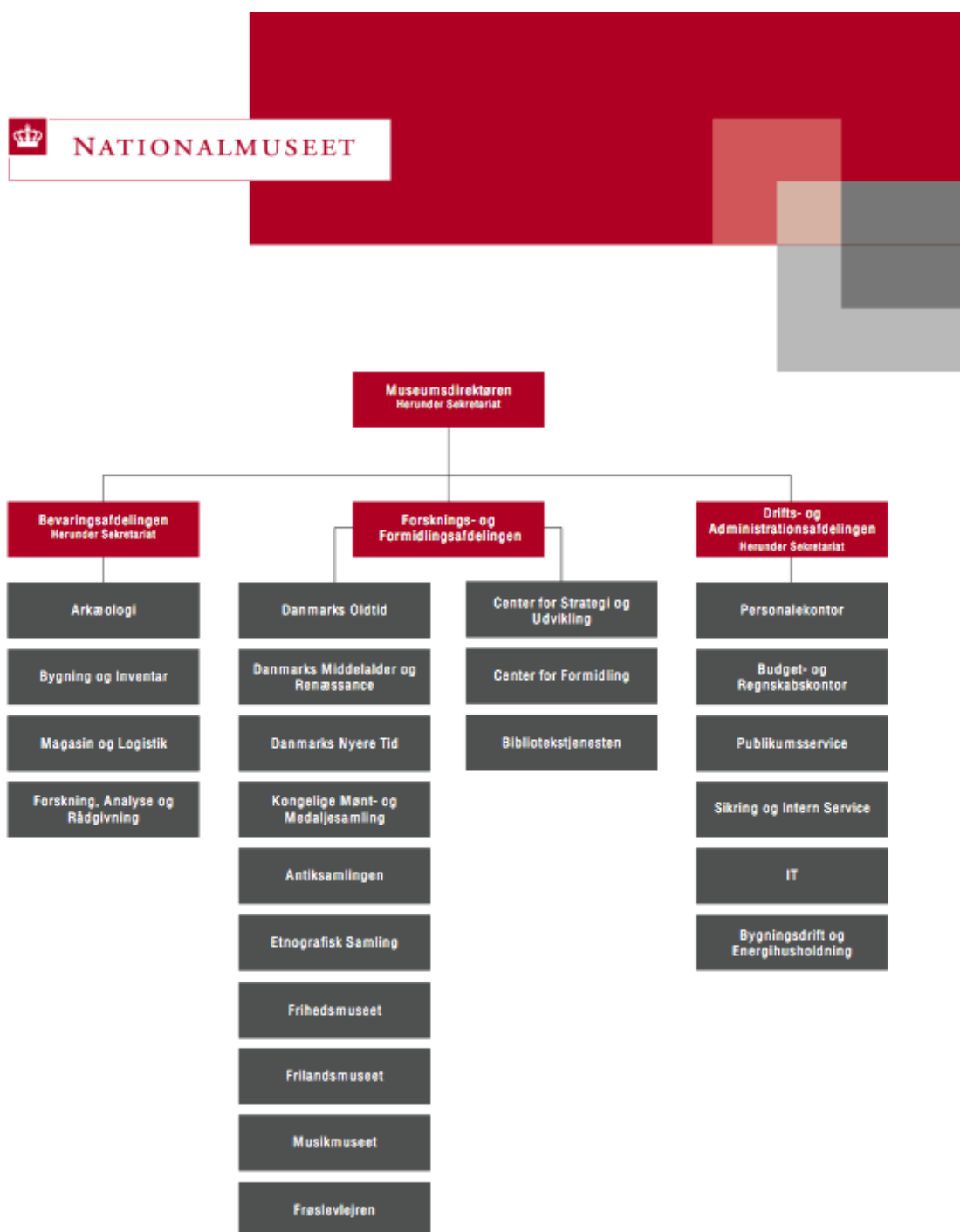
Madsen, M.T. & Luring, J., "Den psykologiske kontrakt – nøglen til succesfuld employer branding?". *Ledelse og erhvervsøkonomi*, Nr. 04, 2008, s. 9-17

www.natmmus.dk

Natmus1 *Nationalmuseets historie*, <http://www.natmus.dk/sw5061.asp>, 11/10 2011

- Natmus2 *Nationalmuseets resultatkontrakt,*
<http://www.nationalmuseet.dk/graphics/driftadm/rapporter/NM%20resultatkontrakt%202008-2011.pdf>, 11/10 2011
- Natmus3 *Nationalmuseets årsrapport 2010,*
<http://www.nationalmuseet.dk/graphics/driftadm/rapporter/%A7%2021.33.11.%20Nationalmuseet.pdf>, 11/10 2011
- Natmus4 *Gratis adgang til alle,* <http://www.natmus.dk/sw23762.asp>, 11/10 2011
- Natmus5 *Nationalmuseet runder en million besøgende,*
<http://www.natmus.dk/sw83256.asp>, 11/10 2011
- Natmus6 *Fakta om Nationalmuseet og Prinsens Palæ,*
<http://www.natmus.dk/graphics/pdf/fakta2009.pdf>, 11/10 2011
- Natmus7 *Imageundersøgelse Nationalmuseet 2007,*
http://www.natmus.dk/graphics/Nyheder/Imageunders%F8gelse_%202007.pdf
, 11/10 2011

Bilag 1 – organisationsdiagram for Nationalmuseet



Kilde: <http://www.natmus.dk/graphics/pdf/organisation-plan-2010.pdf>

Bilag 2 – Interviewguide for interview B & C

Formål:

At forberede os på fokusgruppeinterviewet så vi stiller de rette spørgsmål

At undersøge behovet for ”The employer brand puzzle”

At teste elementerne i ”The employer brand puzzle”

At undersøge om det skal være på et strategisk niveau.

At undersøge employer branding som middel til at fastholde eller udvikle medarbejder.

At undersøge symbiose forholdet i ”The employer brand puzzle”.

Vision

Er visionen noget der arbejdes med i hr/marketing afdelingen?

Hvordan påvirker visionen arbejdet i hr/marketing afdelingen?

Hvad gør hr/marketing afdelingen for at sprede visionen?

Hvorledes tror du Natmus kan styrke personalets kendskab til visionen?

Organisationskultur

Hvad betyder organisationskulturen for dig?

Er organisationskulturen noget der arbejdes med i hr/marketing afdelingen?

Hvordan oplever i organisationskulturen i hr/marketing afdelingen?

Hvad gør hr/marketing afdelingen for at påvirke organisationskulturen?

Hvorledes opnås en mere fælles værdiopfattelse og organisationskultur på Natmus?

Organisationsidentitet

Hvad betyder organisationsidentiteten for dig?

Er organisationsidentiteten noget der arbejdes med i hr/marketing afdelingen?

Hvordan oplever i organisationsidentiteten i hr/marketing afdelingen?

Hvad gør hr/marketing afdelingen for at påvirke organisationsidentiteten?

Skal Natmus arbejde mod en fælles organisationsidentitet?

Image

Hvad betyder imaget for dig?

Er imaget noget der arbejdes med i hr/marketing afdelingen?

Hvordan oplever i imaget i hr/marketing afdelingen?

Hvad gør hr/marketing afdelingen for at påvirke imaget?

Hvilke foranstaltninger ville du benytte dig af for at styrke Natmus image blandt de ansatte?

Bilag 3 - Interviewguide for interview D

Formål:

At få direktionens synspunkt på employer branding

At undersøge direktionens arbejde med de forskellige elementer i ”The employer brand puzzle”.

At undersøge om det er de rigtige elementer der er med i ”The employer brand puzzle”

At undersøge om der er behov for modellen.

At undersøge om ”The employer brand puzzle” fungerer på et strategisk niveau.

Spørgsmål:

Vision

Hvordan arbejder direktionen med visionen?

Hvorledes benyttes visionen som retningslinje for de organisatoriske mål?

Er visionen brugbar som ledetråd for organisationen?

Organisationskultur

I hvilken omfang er der en fælles organisationskultur på Natmus?

Er en fælles organisationskultur nødvendig?

Organisationsidentitet

I hvilken omfang er der en fælles organisationsidentitet på Natmus?

Er en fælles organisationsidentitet nødvendig?

Image

Hvordan arbejder direktionen for at styrke Natmus image blandt de ansatte

The employer brand puzzle – Hvordan ser du mulighederne i denne model?

The employer brand puzzle – Symbiose effekten i modellen?

Bilag 4

- Spørgeskemaundersøgelse af Nationalmuseets employer brand.

Indhold

Spørgeskemaundersøgelse	2
Spørgeskemaet:	2
Vision spørgsmål:	3
Organisationskultur spørgsmål:	5
Organisationsidentitet spørgsmål:	6
Image spørgsmål:	7
Generel information.....	9
Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen	11
Vision	11
Organisationskultur	18
Organisationsidentitet	36
Image	46
Generel information.....	50

Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaet, som blev udsendt til respondenter på Nationalmuseet, er bygget op omkring ”The Employer Brand Puzzle”, da formålet med pilot undersøgelsen er at undersøge modellen og dennes brugbarhed i kulturorganisationer. Det betyder at alle spørgsmålene har til formål at belyse et eller flere af elementerne i modellen.

Formålet med dette bilag er at belyse tankerne bag spørgsmålene, samt at præsentere de forskellige statistiske resultater.

En stor del af spørgsmålene i undersøgelsen er besvaret ud fra en 5 punkts Likert skala (Malhotra & Birks, 2007: 348-350). 5 punkts Likert skalen er en skala som har to negative, to positive og en neutral svarmulighed, i vores undersøgelse forekommer den oftest på følgende måde:

meget uenig – uenig – hverken eller – enig – meget enig.

Nogle forskere benytter sig af en 7 punkts Likert skala (denne har en negativ og en positiv svarmulighed mere end 5 punkts Likert skalaen), men da yderpunkterne på denne skala kan opfattes som ekstrem af respondenterne, formindskes chancen for at få ”ekstreme” besvarelser (Malhotra & Birks, 2007: 48-350). Nationalmuseet har desuden benyttet sig af 5 punkts Likert Skalaer i tidligere undersøgelser (Natmus7), hvilket betyder at medarbejderne er bekendte med denne skala. Disse to faktorer har derfor fået os til at benytte en 5 punkts Liker skala frem for en 7 punkt Liker skala.

Spørgeskemaet:

Indledning

SP 1 af 27: Vi er to studerende på Handelshøjskolen i København, som er i gang med at skrive vores kandidatafhandling, i emnet employer branding.

Et employer brand er en kombination af 4 forskellige begreber, der til sammen skaber virksomhedens varemærke som arbejdsplads.

- Virksomhedens vision - Virksomhedens overordnede mål.
- Virksomhedens image - Den holdning eller mening omverdenen har til virksomheden.
- Virksomhedens kultur - De værdier der i hverdagen afgør hvordan man opføre sig i virksomheden.
- Virksomhedens identitet – Hvem vi er som virksomhed og hvad virksomheden står for.

Employer branding er en proces hvor virksomheden forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at virksomhedens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt.

Formålet med at arbejde med virksomhedens employer brand, er at virksomheden kan styrke sin medarbejder profil og derigennem styrke sammenhængen til virksomhedens profil, identitet og image som arbejdsplads.

En af fordelene, for virksomheden, ved at arbejde med employer branding, er at det kan påvirke de ansatte til at blive længere i virksomheden. Dette skaber en økonomisk gevinst i form af penge sparet i forbindelse med ansættelse og oplæring, men også en gevinst ved at den viden som medarbejderen besidder, bliver fastholdt i virksomheden.

Dette spørgeskema skal bruges til at give os et billede af hvor Nationalmuseets varemærke som arbejdsplads er i dag.

Vi vil gerne understrege at vi ikke er en del af Nationalmuseets organisation, men blot to studerende som er i gang med at skrive vores kandidatafhandling.

Alle besvarelser vil være 100 % anonyme, og udelukkende blive præsenteret som et helhedsbillede.

Formålet med indledningen er en præsentation af os selv, afhandlingen samt at skabe tryghed hos respondenterne.

I afhandlingens metodekapitel, valgte vi en videnskabsteoretisk ramme, hvor vi på intet tidspunkt ønsker at lægge skjul på hvem vi er. Derfor starter spørgeskemaet med at informere om formålet med spørgeskemaet, og at vi ikke er en del af Nationalmuseet.

Der er lagt vægt på at benytte danske definitioner af employer branding, samt pointeret at undersøgelsen er 100 % anonym og kun vil blive præsenteret for nationalmuseet som et helheds billede. Nationalmuseet har lige gennemført en stor nedskæring, og medarbejderne kan derfor godt tænkes at frygte for deres job, hvis de er for kritiske overfor ledelsen, hvilket er grunden til at der gøres en ekstra indsats for at forklare omkring anonymiteten og at vi ikke er en del af organisations ledelse.

Vision spørgsmål:

SP 4 af 27: Hvilket af følgende udsagn er Nationalmuseets nuværende vision?

- *"Det er Nationalmuseets vision at skabe adgang og en oplevelse af ejerskab til danskernes kulturarv blandt befolkningen"*
- *"Det er Nationalmuseets vision at skabe en attraktion af internationalt format, der gennem målrettet brug af alle muligheder tilbyder brugerne højest mulig oplevelse af og indsigt i danskernes historie, kulturhistorie og kunsthistorie"*
- *"Alle skal forbinde Nationalmuseet med folkelig bredde, videnskabelige dybde og høj service"*

- *”Det er Nationalmuseets vision at være det nationale kraftcenter for formidling af viden om fortiden”*
- *”Det er Nationalmuseets vision at sikre samlet bevaring af danskernes historie og bevidstheden om dens betydning for samfundsudviklingen”*

Formålet med dette spørgsmål er at fastslå om medarbejderne har kendskab til visionen, og kan udpege den korrekte blandt andre lignende visioner. Spørgsmålet skal belyse om direktionen formår at benytte visionen som en retningslinje, og om den er strategisk forankret i rammerne for organisationen.

(Det rigtige svar er her nr. 3, de resterende fire visioner, er skrevet med inspiration fra Københavns museum (nr. 1), Experimentarium (nr. 4), og Arbejdermuseet (nr. 2 og 5))

SP 5 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseets vision spiller en rolle i min hverdag?*

Her er det igen for at vise om direktionen benytter visionen, som en retningslinje for den enkelte medarbejder. Føler medarbejderen at han arbejder mod det mål som visionen repræsenterer.

SP 10 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseets direktion giver klar besked om organisationens mål.*
- *Din afdeling er blevet taget i betragtning når direktionen sætter mål.*

Formår direktionen at styre efter visionen – og tager den de enkelte ressourcer i betragtning for at opnå deres mål? Det er denne sammenhænge interessant at belyse om medarbejderne føler at de kender alle organisationen mål, og om deres afdeling bliver inkluderet i disse.

SP 11 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Din leder er nærværende.*
- *Din leder er åben for idéer.*
- *Din leder overholder de aftaler i laver.*

Chefen er direktionens repræsentant – og det er derfor interessant at se hvordan lederne på Nationalmuseet bliver opfattet. Er de gode nok som rollemodeller? Der er ingen intention om at hænge enkelte ledere ude, og derfor vil dette spørgsmål kun blive betragtet som et helheds billede af alle lederne, selvom spørgsmålet går på den nærmeste leder.

Det er relevant at redegøre for disse faktorer, i forhold til den teoretiske ramme omkring strategisk employer branding (Hatch & Schultz, 2009; 34), da direktionen med sin vision er med til at påvirke employer brandet. Samtidig er det interesseret at belyse måden der

kommunikeres på (Engelund & Buchhave 2009; 29), og ledelsen som rollemodeller (Barrow & Mosley 2005; 47).

Organisationskultur spørgsmål:

SP 5 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseets tradition og historie spiller en rolle i min hverdag*

Traditioner og historie er en del af kulturen, det er derfor relevant at spørge ind til hvor meget denne påvirker medarbejderne i deres hverdag.

SP 8 af 27. Nationalmuseets værdier består af Arbejdsglæde, Tillid, Fornyelse og Medmenneskelighed.

I hvilken udstrækning mener du, at du kan identificere dig med Nationalmuseets værdier.(likert skala spørgsmål)

- *Arbejdsglæde*
- *Tillid*
- *Fornyelse*
- *Medmenneskelighed*

Nationalmuseet har defineret nogle værdier, som alle i organisationen skal kunne relatere til. Der spørges ind til disse værdier, med henblik på at undersøge om disse værdier også er udbredt i organisationen og kulturen på et personligt niveau.

SP 9 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at værdierne viser hvad Nationalmuseet står for.

- *Arbejdsglæde*
- *Tillid*
- *Fornyelse*
- *Medmenneskelighed*
- *Ingen af ovenstående værdier*

Efter at have undersøgt om medarbejderne kan relatere sig til værdierne, i spørgsmål 8, er det interessant at undersøge om medarbejderne mener Nationalmuseet repræsentere deres egne værdier. Derfor spørges der ind til værdierne, med henblik på at undersøge om de er udbredt i organisationen og kulturen på et organisatorisk niveau. Det er i denne sammenhænge interessant at belyse sammenfald og forskelligheder mellem hvordan medarbejderne forholder sig til organisations værdier, og hvordan de mener at organisationen forholder sig til værdierne. Jo større sammenhæng der er mellem kulturen, værdierne og medarbejderne jo større succesmulighed har employer branding (Engelund & Buckhave 2009: 30).

SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer nedenstående forhold? (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseets historie*
- *Formidling til befolkningen*
- *Indsamling og bevaring af fysiske genstande*
- *Forskningen*
- *Menneskelige ressourcer*
- *Økonomisk styring*

Formålet med dette spørgsmål er at belyse hvad den enkelte medarbejder mener, at kulturen syntes er henholdsvis vigtigt og mindre vigtig.

SP 17 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine personlige kvalifikationer.*
- *Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine faglige kvalifikationer.*
- *Nationalmuseet udnytter mine personlige kvalifikationer.*
- *Nationalmuseet udnytter mine faglige kvalifikationer.*

Der er to formål med dette spørgsmål, nemlig at belyse hvordan nationalmuseets kultur er i forhold til medarbejderne samt hvilke afdelinger kulturen favoriserer.

SP 18 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Jeg føler mig påskønnet for det arbejde, som jeg udføre.*

Formålet med dette spørgsmål er at belyse om ”kulturen” belønner den enkelte medarbejder. Hvis den enkelte føler sig påskønnet vil employer branding have en meget større succesmulighed.

SP 15 af 27. I hvilken udstrækning mener du at din afdelings ansvarsområde er i fokus i forhold til andre afdelinger. (likert skala spørgsmål)

Formålet med dette spørgsmål er at undersøge hvorvidt der er et hierarki i forhold til hvem der er vigtige, og hvem der mindre vigtige.

Dette spørgsmål kan også benyttes til at belyse visionen, da det er interessant at undersøge om visionen skaber fokus omkring alle afdelinger.

Organisationsidentitet spørgsmål:

SP 7 af 27. Angiv for hvert af nedenstående områder, i hvilken udstrækning du mener, at du er en væsentlig del af? (likert skala spørgsmål)

- *Nationalmuseet*
- *Din afdeling*

- *Din enhed*
- *Kulturministeriet*

Formålet er at fastslå i hvilken udstrækning af medarbejderne identificere sig med de overstående områder.

SP 18 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Jeg føler at jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.*

Hvis medarbejderen føler at han bidrager til udviklingen i organisationen, er det nemmere for ham at identificere sig med denne. Derfor er det interessant at undersøge i hvilken grad medarbejderne selv føler at de bidrager til organisationen.

SP 13 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Jeg føler mig stolt af at være en del af Nationalmuseet.*
- *Jeg er glad for at arbejde for Nationalmuseet.*
- *Jeg anbefaler venner og bekendte at søge job hos Nationalmuseet.*

Formålet med spørgsmålet er, igen, at fastslå hvordan medarbejderne identificere sig med organisationen. Disse 3 spørgsmål belyser i hvor stor grad de er tilfredse med det employer brand som organisationen allerede har.

SP 16 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: (likert skala spørgsmål)

- *Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.*
- *Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder, under Nationalmuseet.*

Hvis medarbejderne jævnligt samarbejder med personer fra hele organisationen er det nemmere at identificere sig med organisationen frem for deres egen afdeling eller professionelle erhverv. Det er relevant at belyse om der er områder af organisationen som er knyttet tættere sammen end andre, samtidig med at det er med til at skabe et billede af hvad medarbejderne identificerer sig mest med. Samtidig stilles spørgsmålet for at undersøge hypotesen omkring samarbejde og employer branding.

Image spørgsmål:

SP. 2 af 27 Hvilke farver indgår i Nationalmuseets logo?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| • <i>Blå, Rød og Sort</i> | • <i>Blå, Grøn og Sort</i> |
| • <i>Grøn, Gul og Sort</i> | • <i>Gul, Blå og Sort</i> |
| • <i>Rød, Gul og Sort</i> | • <i>Rød, Grøn og Sort</i> |

Dette spørgsmål undersøger hvorvidt medarbejderne kan genkende nationalmuseets Logo. Det er relevant for at finde ud af om medarbejderne kan genkende Nationalmuseets logo, for at fastslå deres tilhørsforhold til det.

SP. 3 af 27. Hvad er det første du umiddelbart tænker på når du ser Nationalmuseets logo?

- *Seriøst*
- *Gammelt*
- *Troværdigt*
- *Spændende*
- *Kedeligt*
- *Passivt*
- *Aktivt*
- *Kreativt*
- *Andet, notér*
- *Ved ikke*

Formålet med dette spørgsmål, er at belyse hvilke key-words som medarbejderne associerer med Nationalmuseet. Det er vigtigt at forstå hvad medarbejderne syntes om deres arbejdsplads og om dets brand. Dette spørgsmål præsenteres på 2 måder, for at kunne sammenligne dem i analysen.

Svarmulighederne er fundet med inspiration fra Imageundersøgelsen af Nationalmuseet 2007 (Natmus7). Der er valgt sammen svarmuligheder, for at gøre det muligt senere at sammenligne medarbejdernes og omverdenens syn på Nationalmuseet.

SP. 6 af 27. Sæt kryds ud for de museer som du mener er en del af Nationalmuseet?

- *Arbejdermuseet*
- *Brede Værk*
- *Fregatten Jylland*
- *Friheds-museet*
- *Frilandsmuseet*
- *Frøslevlejeren museum*
- *Håndværkermuseet Kejsergården*
- *Klunkehjemet*
- *Kommandørgården på Rømø*
- *Kongernes Jelling*
- *Københavnsmuseum*
- *Lille mølle på Christianshavn*
- *Liselund*
- *Louisiana*
- *Mosegård museum*
- *Musikmuseet*
- *Prinsens Palæ*
- *Thorvalsens museum*
- *Vikingskibsmuseet*
- *Zologisk museum*

Formålet med spørgsmålet omkring image, er at belyse hvordan medarbejderne ser Nationalmuseets brand. Det omhandler ikke brandet direkte, men mere opfattelsen af dette. Vi vil godt have belyst medarbejdernes indtryk af hvilke enheder der er med i brandet – samt fokusere på hvor godt disse enheder er genkendt som en del af brandet.

SP 12 af 27. Hvordan oplever du Nationalmuseet?

- *Seriøst*
- *Gammelt*

- *Troværdigt*
- *Spændende*
- *Kedeligt*
- *Passivt*
- *Aktivt*
- *Kreativt*
- *Andet, notér*
- *Ved ikke*

Som i spørgsmål 3, er formålet med dette spørgsmål at belyse hvilke key-words som medarbejderne associerer med Nationalmuseet, denne gang refereres der dog til Nationalmuseet som museum og ikke til logoet. Formålet er at forstå hvad de syntes om deres arbejdsplads og om dets brand, samt at skabe en base for sammenligning med besvarelsene i spørgsmål 3.

Svarmulighederne er, som i spørgsmål 3, fundet med inspiration fra Imageundersøgelsen af Nationalmuseet 2007 (Natmus7). Der er valgt sammen svarmuligheder, for at gøre det muligt senere at sammenligne medarbejdernes og omverdenens syn på Nationalmuseet.

Generel information

For at kunne få et fyldestgørende indtryk af Nationalmuseet som organisation er det vigtigt for os at indsamle følgende data. Vi vil godt understrege at undersøgelsen er 100 % anonym og udelukkende vil blive præcenteret som et helhedsbillede, på baggrund af statistiske vurderinger.

SP 20 af 27. Køn

- *Kvinde*
- *Mand*

SP. 21 af 27: Alder

SP. 22 af 27: Afdeling

SP 23 af 27. Hvad er den højeste uddannelse du har gennemført?

- *Ingen uddannelse*
- *Ungdomsuddannelse (ca. 12 års skolegang, fx alment gymnasium, HF, teknisk gymnasium, handelsgymnasium)*
- *Fagudlært (fx tømrer, elektriker)*
- *Kortere videregående uddannelse (1½-2½ år, fx laborant, økonom)*
- *Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år, fx sygeplejeske, lærer)*
- *Lang videregående uddannelse (5-7 år, forskningsbaseret universitetsuddannelse)*
- *Andet, notér:*

SP. 24 af 27: Hvor længe har du været ansat hos Nationalmuseet?

SP. 25 af 27: Hvilken kontrakttype har du med Nationalmuseet?

- *Fastansat*
- *Sæsonansat*
- *Projektansat*
- *Andet*

27 af 27. Skriv venligst din e-mail hvis vi må kontakte dig i forbindelse med et interview eller fokusgruppeinterview. Du vil i et eventuelt interview ikke skulle redegøre for dine egne besvarelser, men kun blive spurgt om generelle opfattelser på Nationalmuseet.

Formålet med alle de generelle spørgsmål er at kunne analysere dybdegående på spørgsmålene omkring Employer branding. Spørgsmålene er med for at vise spredningen i forhold til alder, afdeling, uddannelse, ansættelsesvilkår og anciennitet. Disse spørgsmål skal gøre det lettere for os at få et brugbart billede af styrkerne og svaghederne ved "The Employer Brand Puzzle".

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen

Denne rapport er blevet udarbejdet for at skildre resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen foretaget på Nationalmuseet i juli og august 2011. Undersøgelsen er baseret på 109 spørgeskema-interviews, blandt Nationalmuseets 562 medarbejdere. Der er, med andre ord, lige under 20% af medarbejderne som har valgt at deltage i undersøgelsen, som var frivillig at deltage i. Blandt besvarelsene er 60 % kvinder og 40 % mænd. Fordelingen af kvinder og mænd på Nationalmuseet er henholdsvis 54 % kvinder og 46 % mænd.

På baggrund af materialet er der udarbejdet histogrammer og krydstabeller, som skal bruges til at skildre Nationalmuseets situation. Disse histogrammer og krydstabeller vil blive præsenteret og kort beskrevet herunder.

Vision

Der er i spørgeskemaundersøgelsen blevet stillet en række spørgsmål, som relaterer til Nationalmuseets vision. Det drejer sig som tidligere beskrevet om:

- Den nuværende vision
- Visionens rolle i hverdagen
- Klarhed omkring organisationens mål
- Afdelingernes indflydelse
- Ledernes tilstedeværelse

Nedenfor følger resultaterne på disse områder.

Resultater

Figur 1 - SP 4 af 27: Hvilket af følgende udsagn er Nationalmuseets nuværende vision?

		Interval								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Count	9	2	3	0	0	0	0	1	15
	% within Sp.	60,0%	13,3%	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,7%	100,0%
	% within Interval	19,6%	10,5%	21,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	14,4%

	% of Total	8,7%	1,9%	2,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%	14,4%
2	Count	2	2	0	2	0	0	1	0	7
	% within Sp.	28,6%	28,6%	,0%	28,6%	,0%	,0%	14,3%	,0%	100,0%
	% within Interval	4,3%	10,5%	,0%	25,0%	,0%	,0%	16,7%	,0%	6,7%
	% of Total	1,9%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,0%	,0%	6,7%
3	Count	24	14	11	6	4	3	5	1	68
	% within Sp.	35,3%	20,6%	16,2%	8,8%	5,9%	4,4%	7,4%	1,5%	100,0%
	% within Interval	52,2%	73,7%	78,6%	75,0%	80,0%	75,0%	83,3%	50,0%	65,4%
	% of Total	23,1%	13,5%	10,6%	5,8%	3,8%	2,9%	4,8%	1,0%	65,4%
4	Count	5	0	0	0	0	0	0	0	5
	% within Sp.	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% within Interval	10,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
	% of Total	4,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%
5	Count	6	1	0	0	1	1	0	0	9
	% within Sp.	66,7%	11,1%	,0%	,0%	11,1%	11,1%	,0%	,0%	100,0%
	% within Interval	13,0%	5,3%	,0%	,0%	20,0%	25,0%	,0%	,0%	8,7%
	% of Total	5,8%	1,0%	,0%	,0%	1,0%	1,0%	,0%	,0%	8,7%
Total	Count	46	19	14	8	5	4	6	2	104
	% within Sp.	44,2%	18,3%	13,5%	7,7%	4,8%	3,8%	5,8%	1,9%	100,0%
	% within Interval	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	44,2%	18,3%	13,5%	7,7%	4,8%	3,8%	5,8%	1,9%	100,0%

Intervallerne i toppen af modellen viser hvor længe respondenterne har været ansat på Nationalmuseet og er:

1 = 0-5 år, 2 = 6-10 år, 3 = 11-15 år, 4 = 16-20 år, 5 = 21-25 år, 6 = 26-30 år, 7 = 31-35 år, 8 = 36-40 år.

Tallene til venstre i hver række symbolisere de forskellige svarmuligheder:

1. "Det er Nationalmuseets vision at skabe adgang og en oplevelse af ejerskab til danskernes kulturarv blandt befolkningen"
2. "Det er Nationalmuseets vision at skabe en attraktion af internationalt format, der gennem målrettet brug af alle muligheder tilbyder brugerne højest mulig oplevelse af og indsigt i danskernes historie, kulturhistorie og kunsthistorie"
3. "Alle skal forbinde Nationalmuseet med folkelig bredde, videnskabelige dybde og høj service"
4. "Det er Nationalmuseets vision at være det nationale kraftcenter for formidling af viden om fortiden"
5. "Det er Nationalmuseets vision at sikre samlet bevaring af danskernes historie og bevidstheden om dens betydning for samfundsudviklingen"

Nationalmuseets vision er:

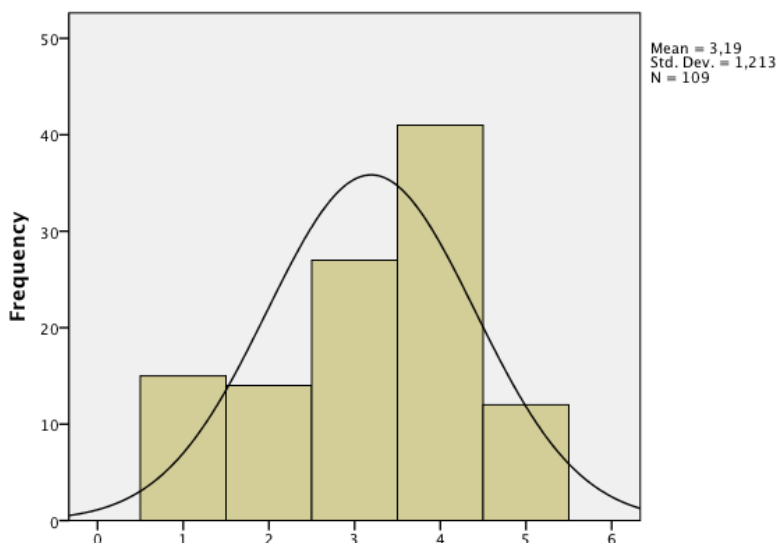
"Alle skal forbinde Nationalmuseet med folkelig bredde, videnskabelig dybde og høj service."

Undersøgelsen viser at 65,4 % af medarbejderne kender til Nationalmuseets vision, mens de resterende 34,6 % valgte en af de forkerte visioner. (De resterende fire visioner, er skrevet med inspiration fra Københavns museum (nr. 1), Experimentarium (nr. 4), og Arbejdermuseet (nr. 2 og 5)).

Det er værd at bemærke at 52,2 % af dem som har været ansat mellem 0 og 5 år kan identificere den rigtige vision, mens 73,7 – 83,3 af dem der har været der 6+ år kan identificere visionen. Blandt de 35-40 årige er der 50 % som kunne identificere den rette vision, men da der kun er to besvarelser i denne gruppe kan det være svært at drage nogle konklusioner på dette grundlag.

Figur 2 - SP 5 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseets vision spiller en rolle i min hverdag?

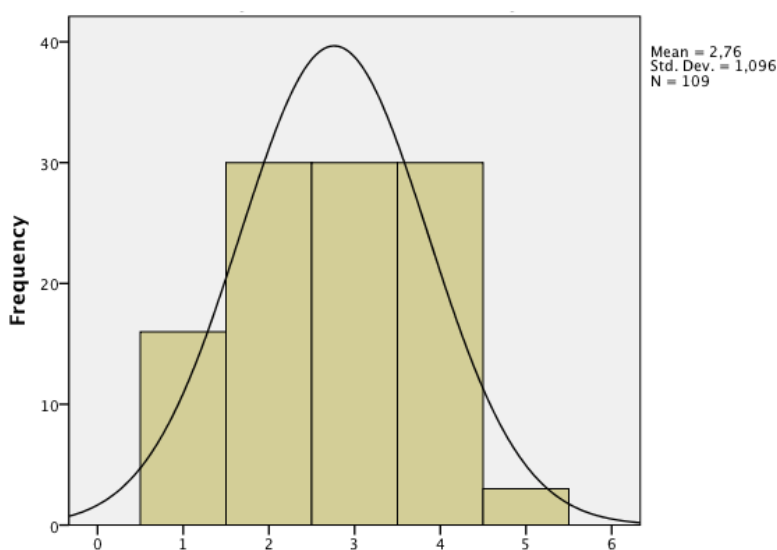


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Til spørgsmålet omkring visionens rolle i hverdagen svarede 48,6 % at de er enig eller meget enig i at visionen spiller en rolle i deres hverdag, mod 26,6 % som er uenig eller meget uenig i dette udsagn. De resterende 24,8 % svarede hverken eller.

Figur 3 - SP 10 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseets direktion giver klar besked om organisationens mål.



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

42,2 % af medarbejderne har svaret at de er uenig eller meget uenig i at direktionen giver klar besked om organisationsmål, mod 30,3 % som svare enig eller meget enig til samme spørgsmål. 82,5 % af svarene ligger i midten ved mulighederne uenig, hverken eller og enig.

Figur 4 - SP 10 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Din afdeling er blevet taget i betragtning når direktionen sætter mål.

			Din afdeling er blevet taget i betragtning når direktionen sætter mål.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd. Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count		8	9	11	16	2	46
	% within Afd.		17,4%	19,6%	23,9%	34,8%	4,3%	100,0%
	% within Din afdeling er blevet taget i betragtning..		47,1%	42,9%	37,9%	44,4%	66,7%	43,4%
	% of Total		7,5%	8,5%	10,4%	15,1%	1,9%	43,4%
Drift- og administrationsafdelingen	Count		2	5	7	9	1	24
	% within Afd.		8,3%	20,8%	29,2%	37,5%	4,2%	100,0%
	% within Din afdeling er blevet taget i betragtning..		11,8%	23,8%	24,1%	25,0%	33,3%	22,6%
	% of Total		1,9%	4,7%	6,6%	8,5%	,9%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count		0	1	4	8	0	13
	% within Afd.		,0%	7,7%	30,8%	61,5%	,0%	100,0%

	% within Din afdeling er blevet taget i betragtning..	,0%	4,8%	13,8%	22,2%	,0%	12,3%
	% of Total	,0%	,9%	3,8%	7,5%	,0%	12,3%
Opsyn	Count	7	6	7	3	0	23
	% within Afd.	30,4%	26,1%	30,4%	13,0%	,0%	100,0%
	% within Din afdeling er blevet taget i betragtning..	41,2%	28,6%	24,1%	8,3%	,0%	21,7%
	% of Total	6,6%	5,7%	6,6%	2,8%	,0%	21,7%
Total	Count	17	21	29	36	3	106
	% within Afd.	16,0%	19,8%	27,4%	34,0%	2,8%	100,0%
	% within Din afdeling er blevet taget i betragtning..	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	16,0%	19,8%	27,4%	34,0%	2,8%	100,0%

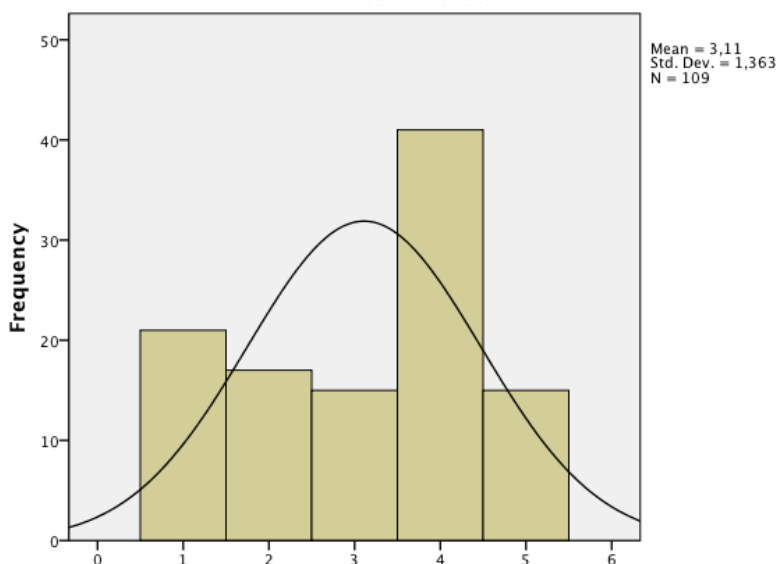
Til spørgsmålet om hvorvidt de forskellige afdelinger bliver taget i betragtning når direktionen sætter mål, erklærede 35,8 % af medarbejderne sig enig eller meget enig, med hovedparten af svarene i enig, mens 35,8 % var uenig eller meget uenig i samme spørgsmål, med en mere ligelig fordeling af svarene.

Efter en opdeling efter afdeling viser tallene, at der i forsknings- og formidlingsafdelingen, samt drifts- og administrationsafdelingen er en fordeling meget lig den generelle opfattelse, mens der i bevaringsafdelingen er 61,5% som har svaret enig i at de bliver taget i betragtning

når direktionen sætter mål. Hos opsynet erklærer 56,5 % sig derimod uenig eller meget uenig i at direktionen tager dem i betragtning når der bliver sat mål.

Figur 5 - SP 11 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Din leder er nærværende.

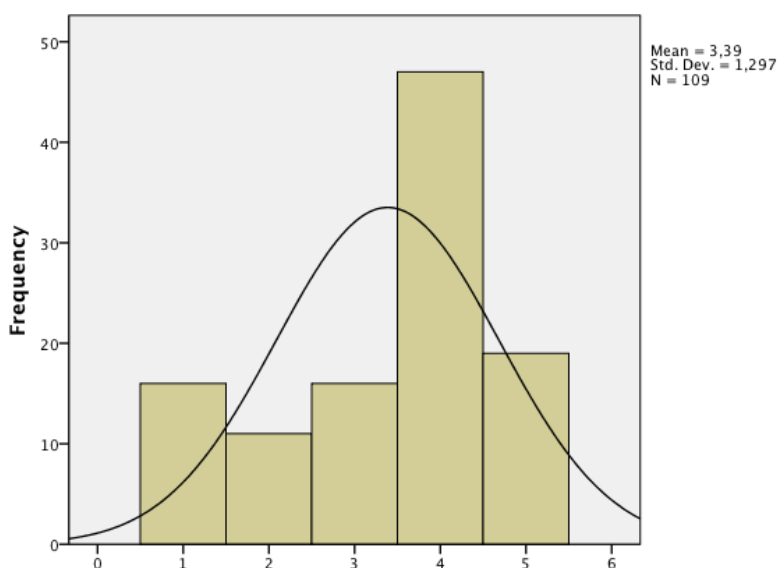


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Undersøgelsen viser at 51,4 % af medarbejderne erklærer sig enig eller meget enig i at deres leder er nærværende, mod 34,9 % som erklærer sig uenig eller meget uenig.

Figur 6 - SP 11 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Din leder er åben for idéer.

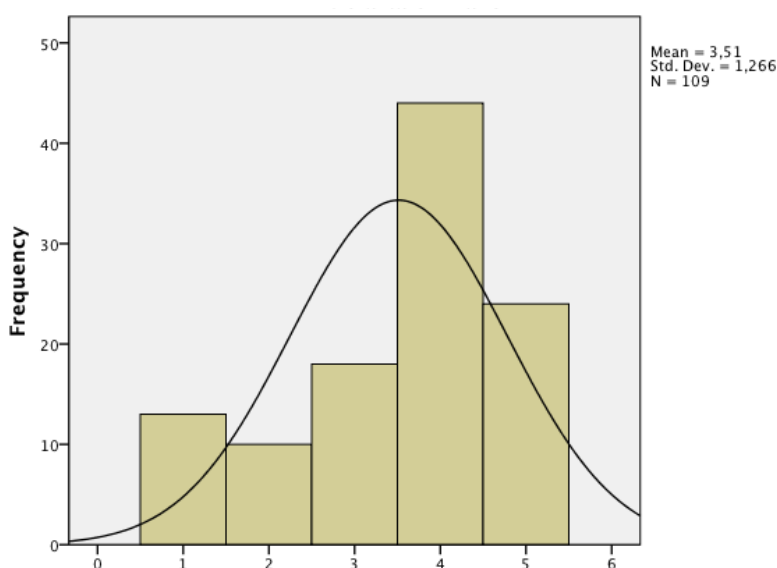


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Svarerne, på spørgsmålet omkring åbenhed for input, viser at 60,5 % af medarbejderne på Nationalmuseet er enig eller meget enig i at deres leder er åben over for idéer. 24,8 % er uenig eller meget uenig i dette udsagn.

Figur 7 - SP 11 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Din leder overholder de aftaler i laver.



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Til udsagnet ”Din leder overholder de aftaler i laver”, erklærer 62,4 % sig enig eller meget enig, mens 21,1 % er uenig eller meget uenig. De resterende 16,5 % svarede hverken eller.

Organisationskultur

Der er i spørgeskemaundersøgelsen blevet stillet en række spørgsmål, som relaterer til Nationalmuseets kultur. Det drejer sig som tidligere beskrevet om:

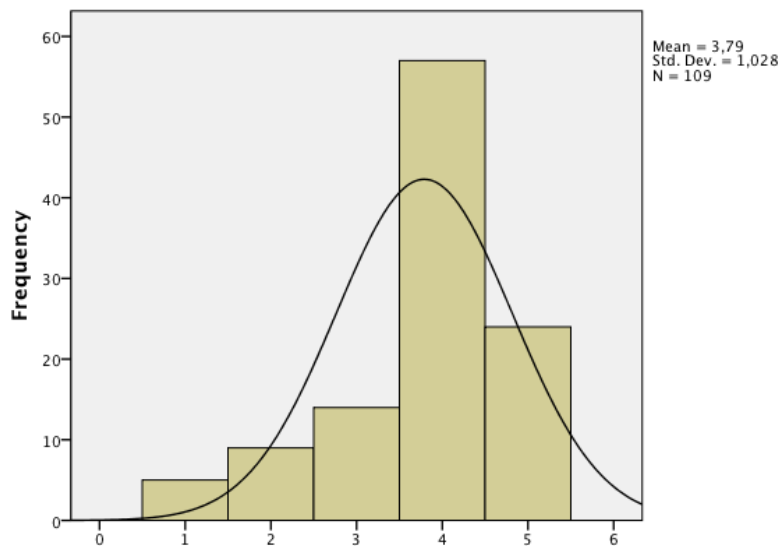
- Traditionens og historiens rolle i hverdagen
- Nationalmuseets værdier
- Prioritering af afdelinger
- Anerkendelsen af menneskelige kompetencer

Nedenfor følger resultaterne på disse områder.

Resultater

Figur 8 - SP 5 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

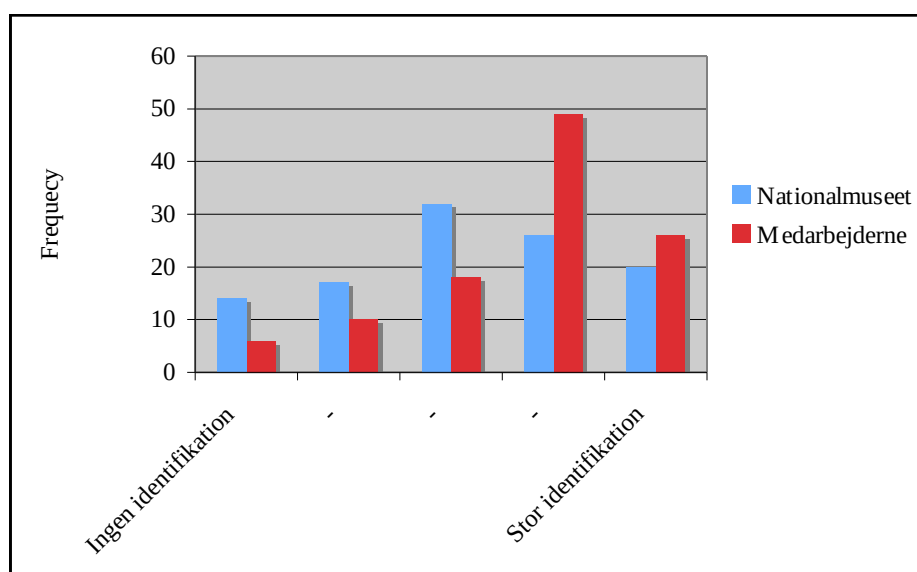
Nationalmuseets tradition og historie spiller en rolle i min hverdag



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Spørgeskemaundersøgelsen viser at 74,3 % af medarbejderne på Nationalmuseet er enig eller meget enig i at Nationalmuseets tradition og historie spiller en rolle i hverdagen, 12,9 % er uenig eller meget uenig i dette udsagn.

Figur 9 - SP 8 og 9 af 27. Arbejdsglæde.

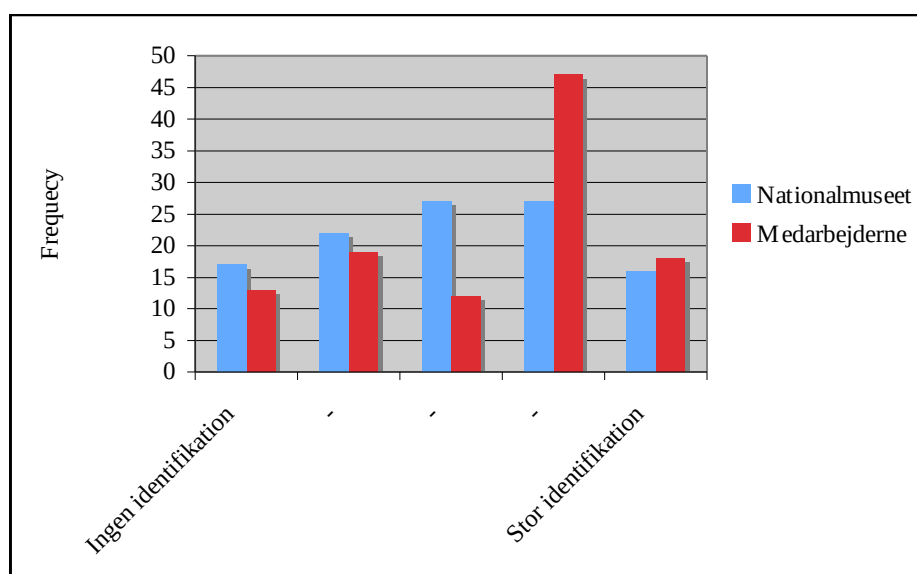


Nationalmuseet illustrere resultatet af spørgsmål 9 i spørgeskemaet, mens Medarbejderne illustrere spørgsmål 8. Resultat har fokus på værdien arbejdsglæde.

Undersøgelsen viser at 42 % af medarbejderne synes der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi arbejdsglæde og Nationalmuseet, mens 28,4 % synes der er lille eller ingen identifikation tilstede.

Blandt medarbejderne synes 68,9 % at der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi arbejdsglæde og dem selv, mens 14,7 % svare at der er en lille eller ingen identifikation.

Figur 10 - SP 8 og 9 af 27. Tillid.

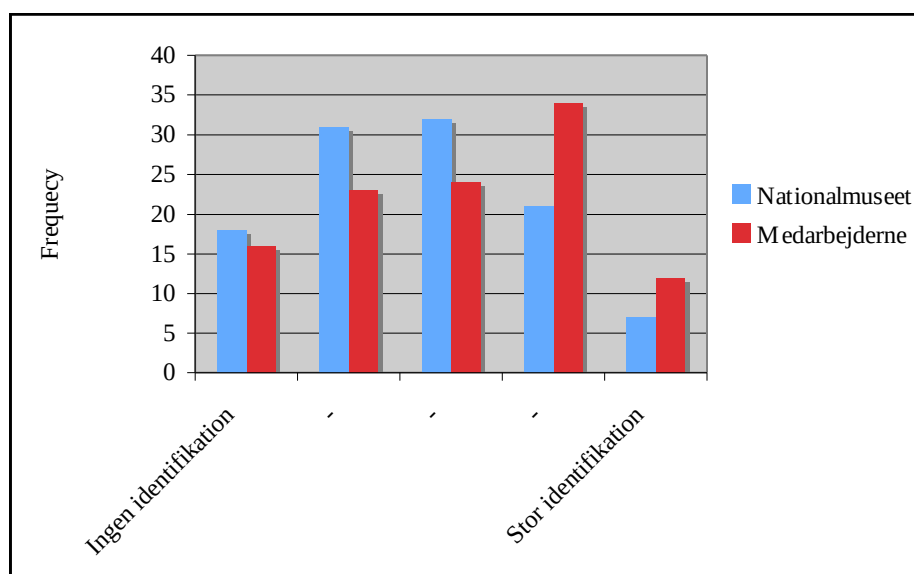


Nationalmuseet illustrere resultatet af spørgsmål 9 i spørgeskemaet, mens Medarbejderne illustrere spørgsmål 8. Resultat har fokus på værdien tillid.

Undersøgelsen viser at 39,5 % af medarbejderne synes der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi tillid og Nationalmuseet, mens 35,8 % synes der er lille eller ingen identifikation tilstede.

Blandt medarbejderne synes 59,6 % at der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi tillid og dem selv, mens 29,3 % svare at der er en lille eller ingen identifikation.

Figur 11 - SP 8 og 9 af 27. Fornyelse.

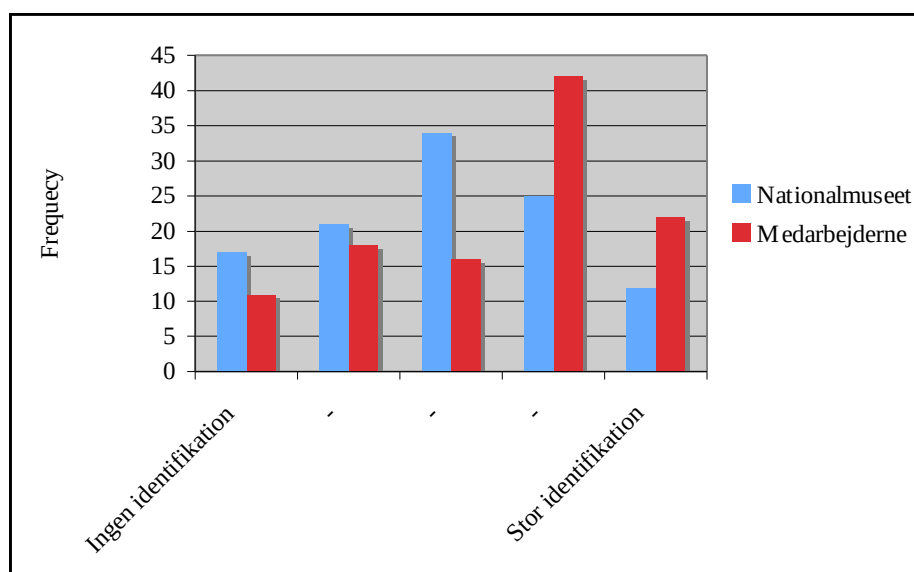


Nationalmuseet illustrere resultatet af spørgsmål 9 i spørgeskemaet, mens Medarbejderne illustrere spørgsmål 8. Resultat har fokus på værdien fornyelse.

Undersøgelsen viser at 25,7 % af medarbejderne synes der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi fornyelse og Nationalmuseet, mens 44,9 % synes der er lille eller ingen identifikation tilstede.

Blandt medarbejderne synes 42,2 % at der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi fornyelse og dem selv, mens 35,8 % svare at der er en lille eller ingen identifikation.

Figur 12 - SP 8 og 9 af 27. Medmenneskelighed.

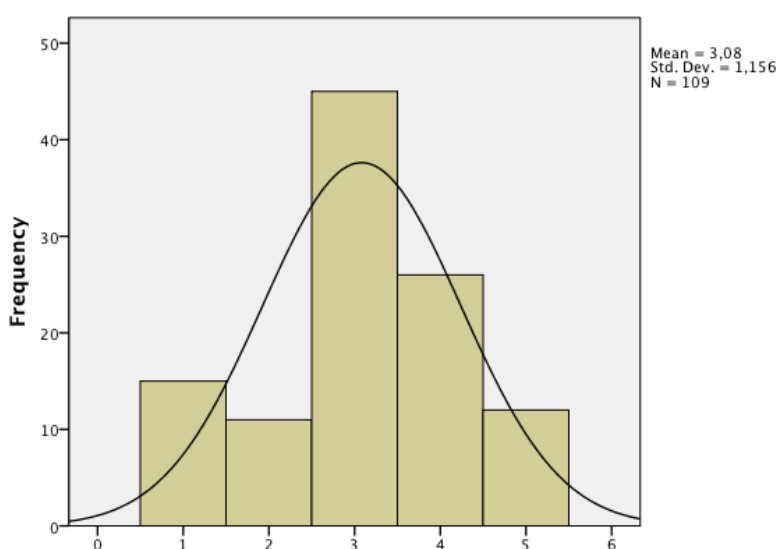


Nationalmuseet illustrere resultatet af spørgsmål 9 i spørgeskemaet, mens Medarbejderne illustrere spørgsmål 8. Resultat har fokus på værdien medmenneskelighed.

Undersøgelsen viser at 33,9 % af medarbejderne synes der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi medmenneskelighed og Nationalmuseet, mens 34,9 % synes der er lille eller ingen identifikation tilstede.

Blandt medarbejderne synes 58,7 % at der er nogen eller stor identifikation mellem Nationalmuseets værdi medmenneskelighed og dem selv, mens 26,6 % svare at der er en lille eller ingen identifikation.

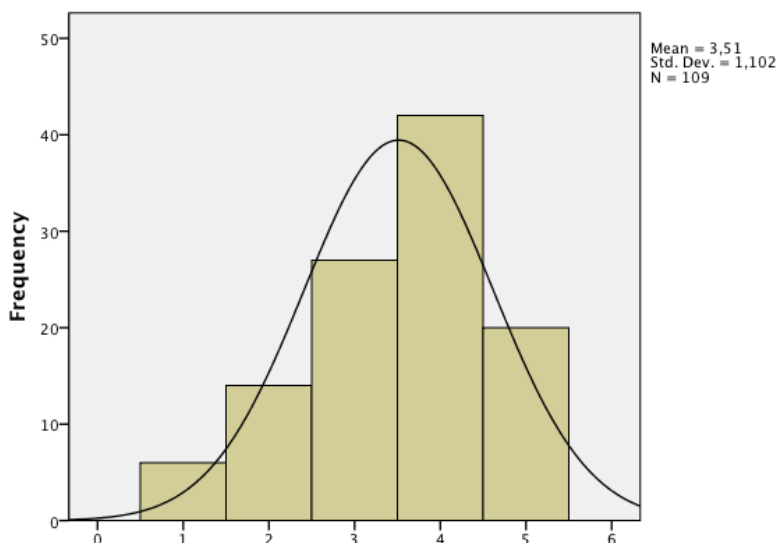
Figur 13 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Nationalmuseets historie?



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

Undersøgelsen viser at 41,3 % af medarbejderne mener Nationalmuseets historie bliver prioriteret det samme som de faktorer vi har valgt at undersøge, mens 33,9 % mener historien bliver opprioriteret, og 23,9 % at den bliver nedprioriteret.

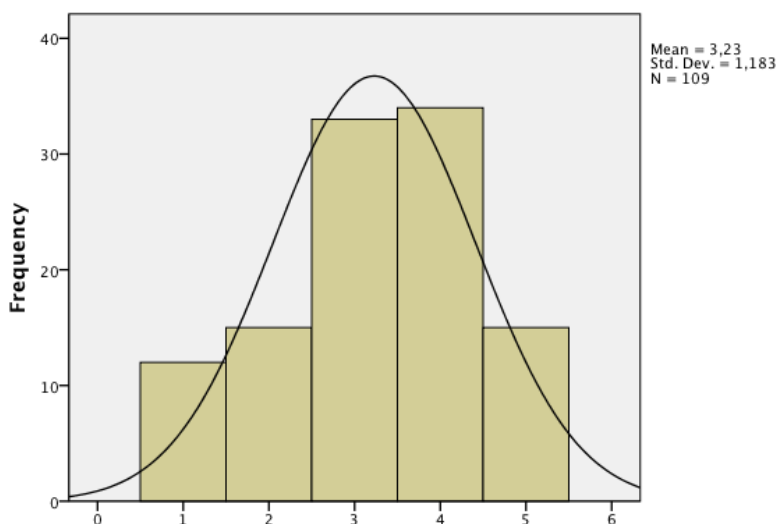
Figur 14 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Formidling til befolkningen



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

Blandt medarbejderne mener 56,8 % at formidlingen til befolkningen bliver opprioriteret i forhold til andre områder. 24,8 % mener at den har samme prioritet som andre områder, mens 18,3 % mener at formidlingen bliver nedprioriteret.

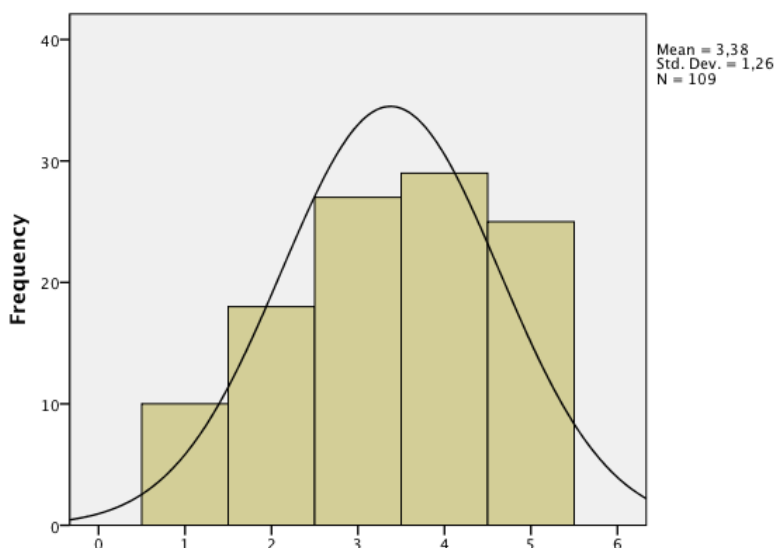
Figur 15 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Indsamling og bevaring af fysiske genstande



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

Indsamlingen og bevaringen af fysiske genstande, opprioriteres i følge 45,0 % medarbejderne, 30,3 % synes den har samme prioritet som andre områder, mens 24,8 % synes indsamlingen og bevaringen nedprioriteres.

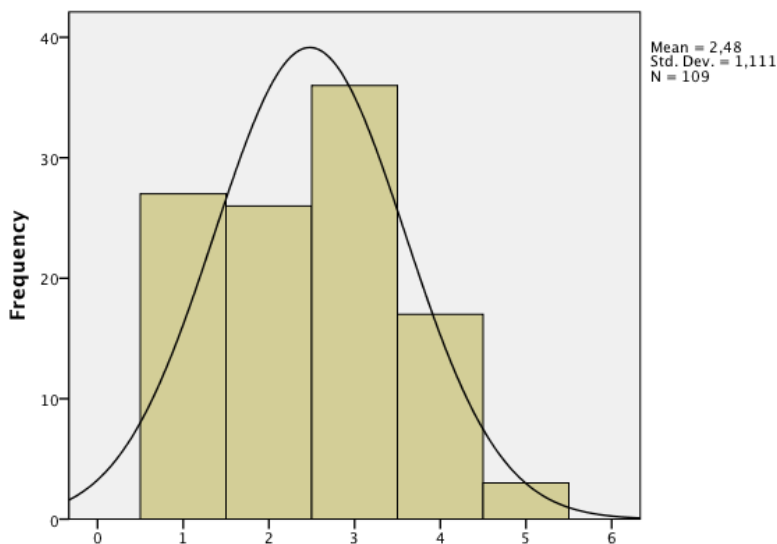
Figur 16 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Forskningen



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

Undersøgelsen viser at 49,5 % af medarbejderne på Nationalmuseet mener at forskningen opprioriteres i forhold til andre områder, mens 25,7 % synes den nedprioriteres, og 24,8 % synes den prioriteres på lige fod med andre områder.

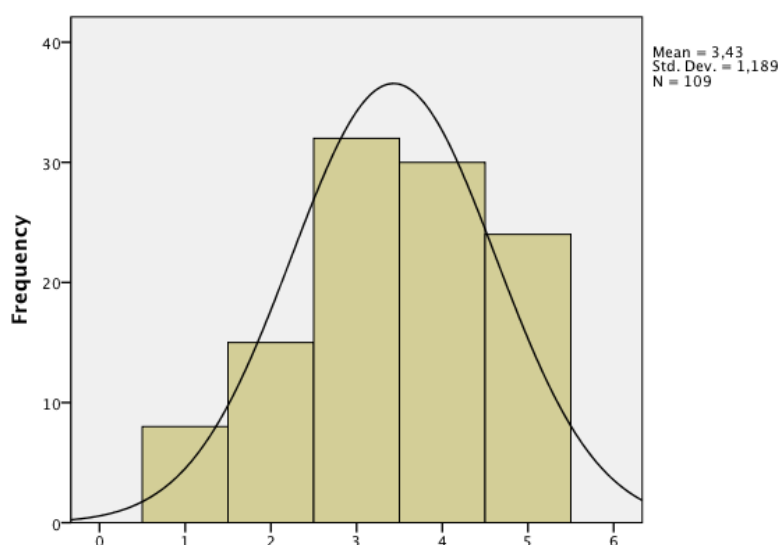
Figur 17 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Menneskelige ressourcer



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

De menneskelige ressourcer nedprioriteres i følge 48,6 % af medarbejderne på Nationalmuseet, men 33,0 % mener de har samme prioritet som andre områder, og 18,4 % mener de bliver opprioriteret.

Figur 18 - SP 14 af 27. I hvilken udstrækning mener du, at Nationalmuseet prioriterer – Økonomisk styring



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Nedprioriteret, 3 = Det samme som de andre, 5 = Opprioriteret.

Blandt medarbejderne på Nationalmuseet mener 49,5 % af de adspurgte, at den økonomiske styring bliver opprioriteret, mens 29,4 % mener den har samme fokus som andre områder, og 21,1 % at den bliver nedprioriteret.

Figur 19 - SP 15 af 27. I hvilken udstrækning mener du at din afdelings ansvarsområde er i fokus i forhold til andre afdelinger

	I hvilken udstrækning mener du at din afdelings ansvarsområde er i fokus i forhold til andre afdelinger					Total
	Ned-priori-teret	-	Det samme som de andre	-	Op-priori-teret	

Afd.	Forsknings- og Formidlings- afdelingen	Count	11	7	12	11	5	46
		% within Afd.	23,9%	15,2%	26,1%	23,9%	10,9%	100,0%
		% within I hvilken udstrækning mener du..	40,7%	36,8%	42,9%	45,8%	62,5%	43,4%
		% of Total	10,4%	6,6%	11,3%	10,4%	4,7%	43,4%
	Drift- og administrationsafdelingen	Count	4	5	5	8	2	24
		% within Afd.	16,7%	20,8%	20,8%	33,3%	8,3%	100,0%
		% within I hvilken udstrækning mener du..	14,8%	26,3%	17,9%	33,3%	25,0%	22,6%
		% of Total	3,8%	4,7%	4,7%	7,5%	1,9%	22,6%
	Bevarings- afdelingen	Count	0	3	6	3	1	13
		% within Afd.	,0%	23,1%	46,2%	23,1%	7,7%	100,0%
		% within I hvilken udstrækning mener du..	,0%	15,8%	21,4%	12,5%	12,5%	12,3%
		% of Total	,0%	2,8%	5,7%	2,8%	,9%	12,3%
	Opsyn	Count	12	4	5	2	0	23
		% within Afd.	52,2%	17,4%	21,7%	8,7%	,0%	100,0%
		% within I hvilken udstrækning mener du..	44,4%	21,1%	17,9%	8,3%	,0%	21,7%
		% of Total	11,3%	3,8%	4,7%	1,9%	,0%	21,7%

Total	Count	27	19	28	24	8	106
	% within Afd.	25,5%	17,9%	26,4%	22,6%	7,5%	100,0%
	% within I hvilken udstrækning mener du..	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	25,5%	17,9%	26,4%	22,6%	7,5%	100,0%

Undersøgelsen viser at 43,4 % af medarbejderne på Nationalmuseet, føler at deres ansvarsområde bliver nedprioriteret i forhold til andre afdeling, mens 30,1 % føler deres område er opprioriteret.

Krydstabellen mellem fokus på ansvarsområde og medarbejdernes afdelinger, viser at der hos opsynet er 69,6 % som føler deres ansvarsområde er nedprioriteret, mens 8,7 % føler det er opprioriteret. I de resterende 3 afdelinger fordeler besvarelsene sig mere lige mellem opprioriteret og nedprioriteret.

Figur 20 - SP 17 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine personlige kvalifikationer.

			I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine personlige kvalifikationer.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count	6	7	15	14	4	46
		% within Afd.	13,0%	15,2%	32,6%	30,4%	8,7%	100,0%
		% within udvikling af personlige kvalifikationer.	46,2%	41,2%	45,5%	37,8%	66,7%	43,4%
		% of Total	5,7%	6,6%	14,2%	13,2%	3,8%	43,4%

Drift- og administrationsafdelingen	Count	2	2	8	10	2	24
	% within Afd.	8,3%	8,3%	33,3%	41,7%	8,3%	100,0%
	% within udvikling af personlige kvalifikatio ner.	15,4%	11,8%	24,2%	27,0%	33,3%	22,6%
	% of Total	1,9%	1,9%	7,5%	9,4%	1,9%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count	0	3	6	4	0	13
	% within Afd.	,0%	23,1%	46,2%	30,8%	,0%	100,0%
	% within udvikling af personlige kvalifikatio ner.	,0%	17,6%	18,2%	10,8%	,0%	12,3%
	% of Total	,0%	2,8%	5,7%	3,8%	,0%	12,3%
Opsyn	Count	5	5	4	9	0	23
	% within Afd.	21,7%	21,7%	17,4%	39,1%	,0%	100,0%
	% within udvikling af personlige kvalifikatio ner.	38,5%	29,4%	12,1%	24,3%	,0%	21,7%
	% of Total	4,7%	4,7%	3,8%	8,5%	,0%	21,7%
Total	Count	13	17	33	37	6	106
	% within Afd.	12,3%	16,0%	31,1%	34,9%	5,7%	100,0%

	% within udvikling af personlige kvalifikationer.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	12,3%	16,0%	31,1%	34,9%	5,7%	100,0%

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen viser at 40,6 % af medarbejderne erklærer sig enig eller meget enig i at Nationalmuseet støtter dem i udviklingen af deres personlige kvalifikationer. 28,3 % erklærede sig uenig eller meget uenig i samme påstand.

Hos forsknings- og formidlings afdelingen er der en meget lige deling mellem (meget) enig, (meget) uenig eller hverken eller, med cirka 33 % på hver. Billedet er næsten det samme i bevaringsafdelingen, hvor 46,2% svare hverken eller, 23,1 % uenig, og 30,8 % enig til udsagnet. I drift og administrationsafdelingen erklærer 50 % sig enig eller meget enig i at Nationalmuseet støtter dem i udviklingen af deres personlige kvalifikationer, mens 16,6 % erklærer sig uenig eller meget uenig. I opsynet svare 43,4 % af de er meget uenig eller uenig i at Nationalmuseet støtter dem i udviklingen af deres personlige kvalifikationer, mens 17,4 % svare hverken eller, og 39,1 erklærer sig enig i udsagnet.

Figur 21 - SP 17 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine faglige kvalifikationer.

			I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: Nationalmuseet støtter mig i udviklingen af mine faglige kvalifikationer.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count	6	4	12	19	5	46
		% within Afd.	13,0%	8,7%	26,1%	41,3%	10,9%	100,0%
		% within udvikling af faglige kvalifikationer.	46,2%	44,4%	44,4%	40,4%	50,0%	43,4%

	% of Total	5,7%	3,8%	11,3%	17,9%	4,7%	43,4%
Drift- og administrationsafdelingen	Count	2	1	5	12	4	24
	% within Afd.	8,3%	4,2%	20,8%	50,0%	16,7%	100,0%
	% within udvikling af faglige kvalifikationer.	15,4%	11,1%	18,5%	25,5%	40,0%	22,6%
	% of Total	1,9%	,9%	4,7%	11,3%	3,8%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count	0	1	5	6	1	13
	% within Afd.	,0%	7,7%	38,5%	46,2%	7,7%	100,0%
	% within udvikling af faglige kvalifikationer.	,0%	11,1%	18,5%	12,8%	10,0%	12,3%
	% of Total	,0%	,9%	4,7%	5,7%	,9%	12,3%
Opsyn	Count	5	3	5	10	0	23
	% within Afd.	21,7%	13,0%	21,7%	43,5%	,0%	100,0%
	% within udvikling af faglige kvalifikationer.	38,5%	33,3%	18,5%	21,3%	,0%	21,7%
	% of Total	4,7%	2,8%	4,7%	9,4%	,0%	21,7%
Total	Count	13	9	27	47	10	106
	% within Afd.	12,3%	8,5%	25,5%	44,3%	9,4%	100,0%

	% within udvikling af faglige kvalifikationer.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	12,3%	8,5%	25,5%	44,3%	9,4%	100,0%

Undersøgelsen viser at 53,7 % af medarbejderne kan erklære sig enig eller meget enig i at Nationalmuseet støtter dem i udviklingen af deres faglige kvalifikationer, mens 20,8 % erklærer sig uenig eller meget uenig i samme udsagn.

Ses der nærmere på de enkelte områder under Nationalmuseet, er resultatet af forskning- og formidlingsafdelingen samt bevaringsafdelingen meget lig det samlede billede. Hos drift og administrationsafdelingen, er der lidt større tilslutning til udsagnet. Her erklærer 66,7 % af medarbejderne sig enig eller meget enig i udsagnet, mens 12,5 % erklære sig uenig eller meget uenig. Blandt opsynet er der lidt mindre tilslutning til udsagnet, hvor 43,5 % erklærer sig enig i udsagnet, der er ingen som svare meget enig, og 34,7 % erklære sig uenig eller meget uenig i at Nationalmuseet støtter dem i udviklingen af deres faglige kvalifikationer.

Figur 22 - SP 17 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseet udnytter mine personlige kvalifikationer.

			I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: Nationalmuseet udnytter mine personlige kvalifikationer.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count	3	6	10	18	9	46
		% within Afd.	6,5%	13,0%	21,7%	39,1%	19,6%	100,0%
		% within udnytter personlige kvalifikationer.	25,0%	50,0%	40,0%	38,3%	90,0%	43,4%

	% of Total	2,8%	5,7%	9,4%	17,0%	8,5%	43,4%
Drift- og administrationsafdelingen	Count	4	1	5	13	1	24
	% within Afd.	16,7%	4,2%	20,8%	54,2%	4,2%	100,0%
	% within udnytter personlige kvalifikationer.	33,3%	8,3%	20,0%	27,7%	10,0%	22,6%
	% of Total	3,8%	,9%	4,7%	12,3%	,9%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count	0	2	4	7	0	13
	% within Afd.	,0%	15,4%	30,8%	53,8%	,0%	100,0%
	% within udnytter personlige kvalifikationer.	,0%	16,7%	16,0%	14,9%	,0%	12,3%
	% of Total	,0%	1,9%	3,8%	6,6%	,0%	12,3%
Opsyn	Count	5	3	6	9	0	23
	% within Afd.	21,7%	13,0%	26,1%	39,1%	,0%	100,0%
	% within udnytter personlige kvalifikationer.	41,7%	25,0%	24,0%	19,1%	,0%	21,7%
	% of Total	4,7%	2,8%	5,7%	8,5%	,0%	21,7%
Total	Count	12	12	25	47	10	106
	% within Afd.	11,3%	11,3%	23,6%	44,3%	9,4%	100,0%

	% within udnytter personlige kvalifikationer.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	11,3%	11,3%	23,6%	44,3%	9,4%	100,0%

Til udsagnet ”Nationalmuseet udnytter mine personlige kvalifikationer” erklærer 53,7 % sig enig eller meget enig, mens 22,6 % er uenig eller meget uenig.

Blandt medarbejderne i forsknings- og formidlingsafdelingen, er 58,7 % enig eller meget enig, mens 19,5 % er uenig eller meget uenig i at Nationalmuseet udnytter medarbejdernes personlige kvalifikationer. Det samme billede tegner sig i drift og administrationsafdelingen (58,4 % og 20,9 %), og bevaringsafdelingen (53,8 % og 15,4 %), mens medarbejderne i opsynet er lidt mindre positive, dog stadig positive, med 39,1 % enige eller meget enige, mod 34,7 % uenig eller meget uenig.

Figur 23 - SP 17 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Nationalmuseet udnytter mine faglige kvalifikationer.

			I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn: Nationalmuseet udnytter mine faglige kvalifikationer.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count	4	6	6	21	9	46
		% within Afd.	8,7%	13,0%	13,0%	45,7%	19,6%	100,0%
		% within udnytter faglige kvalifikationer.	33,3%	40,0%	31,6%	47,7%	56,3%	43,4%
		% of Total	3,8%	5,7%	5,7%	19,8%	8,5%	43,4%
Drift- og		Count	4	2	3	11	4	24

administrationsafdelingen	% within Afd.	16,7%	8,3%	12,5%	45,8%	16,7%	100,0%
	% within udnytter faglige kvalifikationer.	33,3%	13,3%	15,8%	25,0%	25,0%	22,6%
	% of Total	3,8%	1,9%	2,8%	10,4%	3,8%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count	0	2	3	5	3	13
	% within Afd.	,0%	15,4%	23,1%	38,5%	23,1%	100,0%
	% within udnytter faglige kvalifikationer.	,0%	13,3%	15,8%	11,4%	18,8%	12,3%
	% of Total	,0%	1,9%	2,8%	4,7%	2,8%	12,3%
Opsyn	Count	4	5	7	7	0	23
	% within Afd.	17,4%	21,7%	30,4%	30,4%	,0%	100,0%
	% within udnytter faglige kvalifikationer.	33,3%	33,3%	36,8%	15,9%	,0%	21,7%
	% of Total	3,8%	4,7%	6,6%	6,6%	,0%	21,7%
Total	Count	12	15	19	44	16	106
	% within Afd.	11,3%	14,2%	17,9%	41,5%	15,1%	100,0%
	% within udnytter faglige kvalifikationer.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

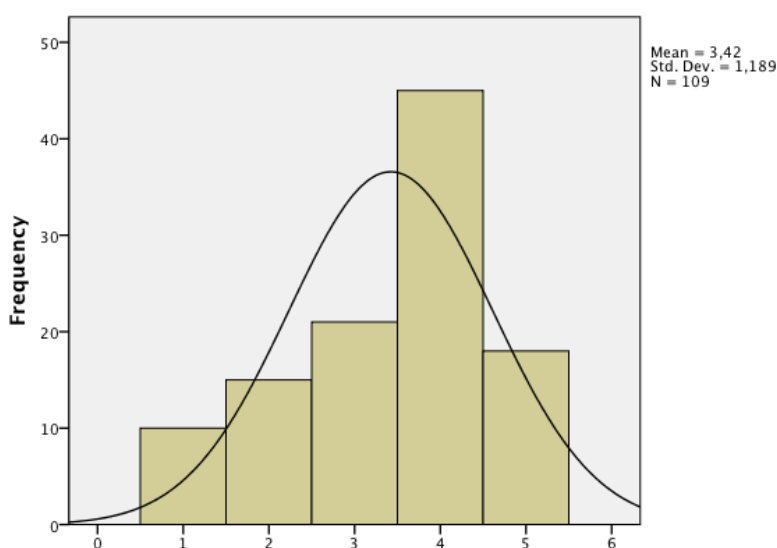
	% of Total	11,3%	14,2%	17,9%	41,5%	15,1%	100,0%
--	------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 56,6 % af medarbejderne er enig eller meget enig i at Nationalmuseet udnytter deres faglige kvalifikationer, mens 25,5 % erklærer sig uenig eller meget uenig i dette udsagn.

Især blandt medarbejderne i forskning- og formidlingsafdelingen, drift og administrationsafdelingen, samt bevaringsafdelingen føler medarbejderne at deres faglige kvalifikationer bliver udnyttet. Her erklærer henholdsvis 65,3 %, 62,5 % og 61,6 % sig enig eller meget enig i udsagnet, mens 21,7 %, 25 % og 15,4 % erklære sig uenig eller meget uenig. Hos opsynet er tallene lidt mindre positive, med 30,4 % som erklære sig enige, ingen erklærede sig meget enig, i at Nationalmuseet udnytter deres faglige kvalifikationer og 39,1 % som erklærede sig uenig eller meget uenig i samme udsagn, de resterende 30,4 % svarede hverken eller.

Figur 24 - SP 18 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg føler mig påskønnet for det arbejde, som jeg udføre.



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Til udsagnet ”Jeg føler mig påskønnet for det arbejde, som jeg udføre”, erklærede 57,8 % af respondenterne sig enten enig eller meget enig, mod 23 % som erklærede sig uenig eller meget uenig.

Organisationsidentitet

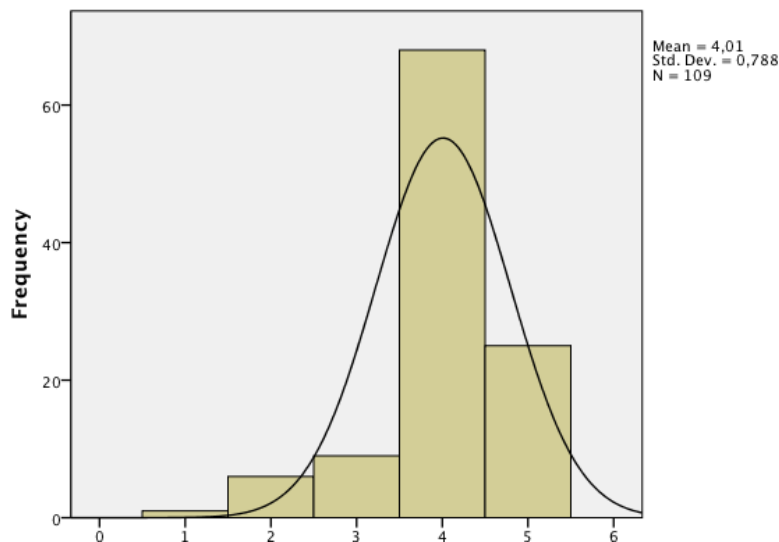
Der er i spørgeskemaundersøgelsen blevet stillet en række spørgsmål, som relaterer til Nationalmuseets identitet. Det drejer sig som tidligere beskrevet om:

- Tilhørsforhold
- Samarbejde
- Indsats

Nedenfor følger resultaterne på disse områder.

Resultater

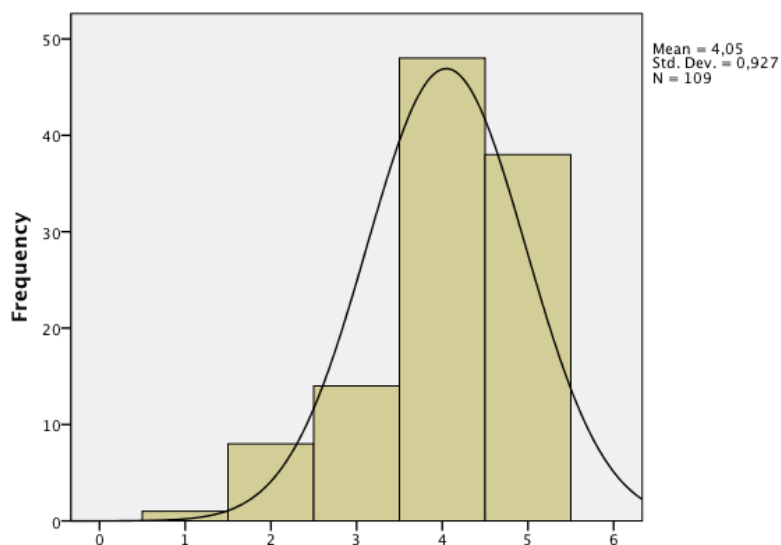
Figur 25 - SP 7 af 27. Angiv for hvert af nedenstående områder, i hvilken udstrækning du mener, at du er en væsentlig del af? - Nationalmuseet



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Slet ikke væsentlig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget væsentlig.

Undersøgelsen viser at 85,3 % af respondenterne føler de er en væsentlig eller meget væsentlig del af Nationalmuseet, mens 6,4 % føler de ikke er eller slet ikke er en væsentlig del af Nationalmuseet.

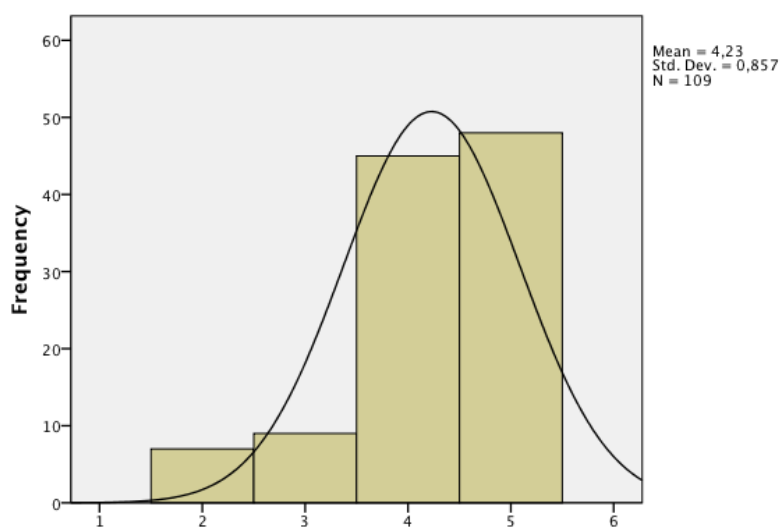
Figur 26 - SP 7 af 27. Angiv for hvert af nedenstående områder, i hvilken udstrækning du mener, at du er en væsentlig del af? - Din afdeling



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Slet ikke væsentlig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget væsentlig.

Til udsagnet ”..du er en væsentlig del af din afdeling” svarede 78,9 % af respondenterne at de føler de er en væsentlig eller meget væsentlig del af deres afdeling, mens 8,3 % mener de ikke er eller slet ikke er en væsentlig del af deres afdeling.

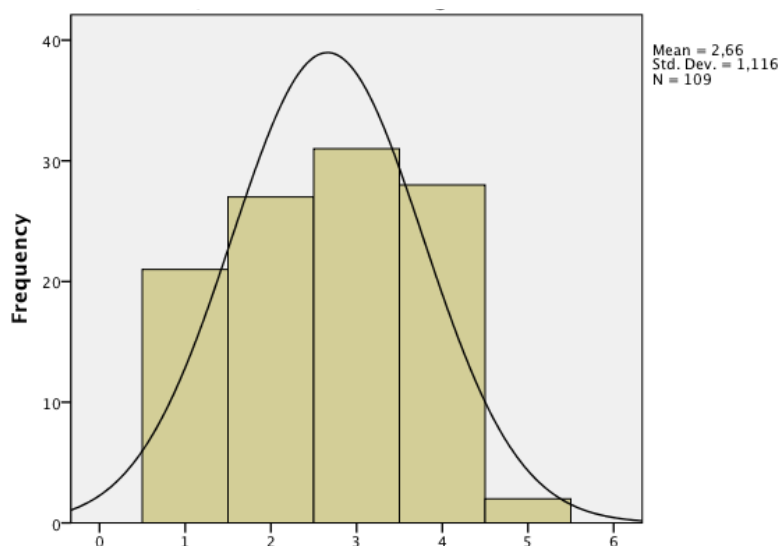
Figur 27 - SP 7 af 27. Angiv for hvert af nedenstående områder, i hvilken udstrækning du mener, at du er en væsentlig del af? - Din enhed



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Slet ikke væsentlig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget væsentlig.

Undersøgelsen viser at 85,3 % føler sig som en væsentlig eller meget væsentlig del af deres enhed, mens 6,4 % ikke føler de er en væsentlig del af enheden.

Figur 28 - SP 7 af 27. Angiv for hvert af nedenstående områder, i hvilken udstrækning du mener, at du er en væsentlig del af? - Kulturministeriet

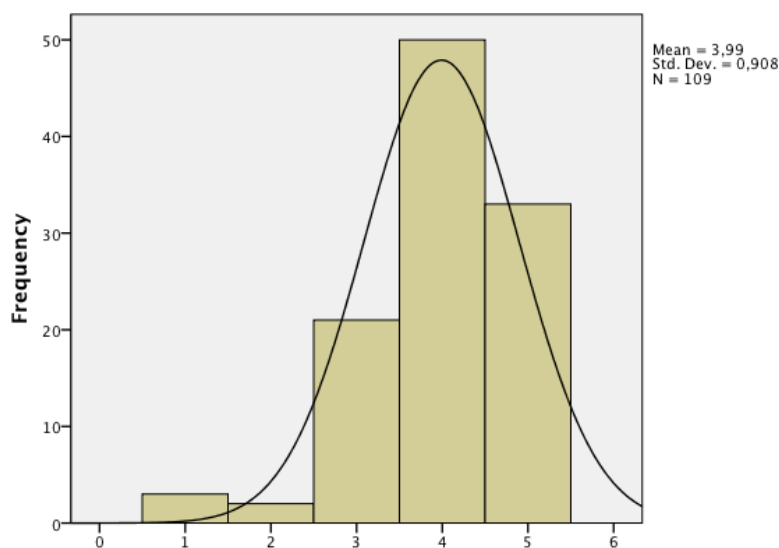


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Slet ikke væsentlig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget væsentlig.

Spørgeskemaundersøgelsen viser at 27,5 % føler sig som en væsentlig eller meget væsentlig del af kulturministeriet, mens 44,0 % føler de ikke er eller slet ikke er en væsentlig del af kulturministeriet.

Figur 29 - SP 13 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg føler mig stolt af at være en del af Nationalmuseet.

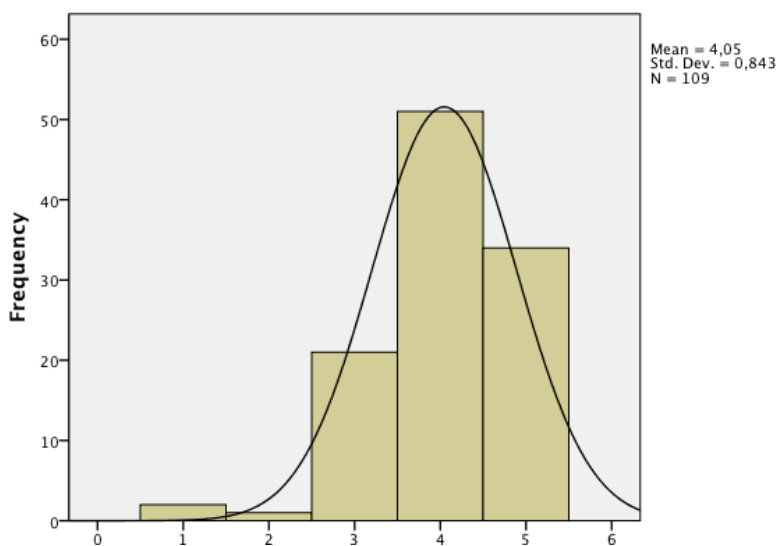


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Undersøgelsen viser at 76,2 % er enig eller meget enig i at de føler sig stolt af at være en del af Nationalmuseet, mens 4,8 % erklære sig uenig eller meget uenig i udsagnet.

Figur 30 - SP 13 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg er glad for at arbejde for Nationalmuseet.

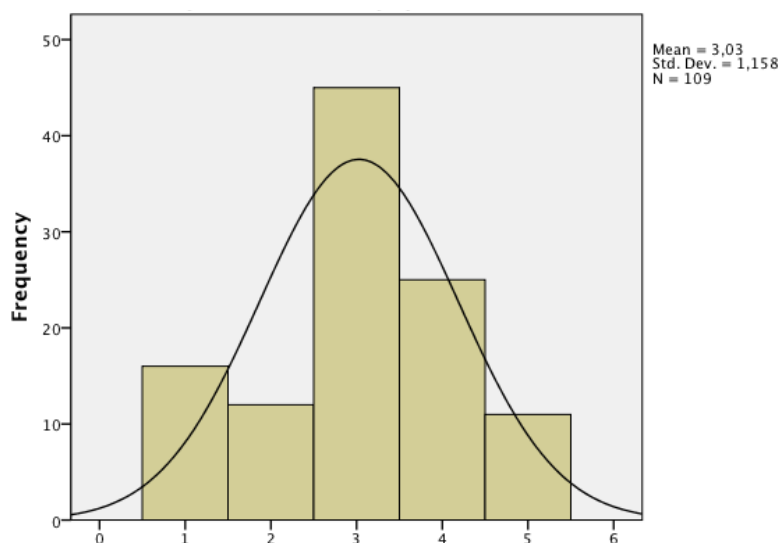


Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Til udsagnet ”Jeg er glad for at arbejde for Nationalmuseet” erklærer 78,0 % af respondenterne sig enig eller meget enig, mens 2,8 % erklærer sig uenig eller meget uenig.

Figur 31 - SP 13 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg anbefaler venner og bekendte at søge job hos Nationalmuseet.



Spørgsmålet er målt på en 5 punkts Likert skala, hvor 1 = Meget uenig, 3 = Hverken eller, 5 = Meget enig.

Undersøgelsen viser at 33,0 % af respondenterne er enige eller meget enige i at de vil anbefale venner og bekendte at søge job hos Nationalmuseet. 25,7 % af respondenterne erklærer sig uenig eller meget uenig i dette udsagn, mens 41,3 % svare hverken eller.

Figur 32 - SP 16 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.

			Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count	1	3	7	18	17	46
		% within Afd.	2,2%	6,5%	15,2%	39,1%	37,0%	100,0%
		% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre	14,3%	37,5%	43,8%	39,1%	58,6%	43,4%

	afdelinger.						
	% of Total	,9%	2,8%	6,6%	17,0%	16,0%	43,4%
Drift- og administrationsafdelingen	Count	2	2	5	9	6	24
	% within Afd.	8,3%	8,3%	20,8%	37,5%	25,0%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.	28,6%	25,0%	31,3%	19,6%	20,7%	22,6%
	% of Total	1,9%	1,9%	4,7%	8,5%	5,7%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count	1	2	1	4	5	13
	% within Afd.	7,7%	15,4%	7,7%	30,8%	38,5%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.	14,3%	25,0%	6,3%	8,7%	17,2%	12,3%
	% of Total	,9%	1,9%	,9%	3,8%	4,7%	12,3%
Opsyn	Count	3	1	3	15	1	23
	% within Afd.	13,0%	4,3%	13,0%	65,2%	4,3%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte	42,9%	12,5%	18,8%	32,6%	3,4%	21,7%

	i andre afdelinger.						
	% of Total	2,8%	,9%	2,8%	14,2%	,9%	21,7%
Total	Count	7	8	16	46	29	106
	% within Afd.	6,6%	7,5%	15,1%	43,4%	27,4%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre afdelinger.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	6,6%	7,5%	15,1%	43,4%	27,4%	100,0%

Undersøgelsen viser at 70,8 % af respondenterne er enig eller meget enige i at de jævnligt samarbejder med ansatte i andre afdelinger. 14,1 % er uenig eller meget uenig i samme udsagn.

På afdelingsniveau er der generelt, som samlet set, flest besvarelser i enig og meget enig, Forskning- og formidlingsafdelingen 76,1 %, Drift- og administrationsafdelingen 62,5 %, Bevaringsafdelingen 69,3 % og Opsyn 66,8 %. Der er dog i Bevaringsafdelingen 23,1 %, som erklærer sig uenig eller meget uenig i at de jævnligt samarbejder med ansatte i andre afdelinger. De resterende afdelinger afviger ikke væsentligt fra det samlede billede.

Figur 33 - SP 16 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder, under Nationalmuseet.

			Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder, under Nationalmuseet.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd.	Forsknings-	Count	1	4	3	21	17	46

og Formidlings- afdelingen	% within Afd.	2,2%	8,7%	6,5%	45,7%	37,0%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder..	12,5%	44,4%	25,0%	42,9%	60,7%	43,4%
	% of Total	,9%	3,8%	2,8%	19,8%	16,0%	43,4%
Drift- og administratio nsafdelingen	Count	3	1	6	8	6	24
	% within Afd.	12,5%	4,2%	25,0%	33,3%	25,0%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder..	37,5%	11,1%	50,0%	16,3%	21,4%	22,6%
	% of Total	2,8%	,9%	5,7%	7,5%	5,7%	22,6%
Bevaringsafd elingen	Count	2	0	1	6	4	13
	% within Afd.	15,4%	,0%	7,7%	46,2%	30,8%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder..	25,0%	,0%	8,3%	12,2%	14,3%	12,3%
	% of Total	1,9%	,0%	,9%	5,7%	3,8%	12,3%
Opsyn	Count	2	4	2	14	1	23
	% within Afdeling	8,7%	17,4%	8,7%	60,9%	4,3%	100,0%

	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder..	25,0%	44,4%	16,7%	28,6%	3,6%	21,7%
	% of Total	1,9%	3,8%	1,9%	13,2%	,9%	21,7%
Total	Count	8	9	12	49	28	106
	% within Afd.	7,5%	8,5%	11,3%	46,2%	26,4%	100,0%
	% within Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder..	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	7,5%	8,5%	11,3%	46,2%	26,4%	100,0%

Til udsagnet ”Jeg samarbejder jævnligt med ansatte i andre enheder, under Nationalmuseet” erklærede 72,6 % af respondenterne sig enig eller meget enig, mens 16,0 % erklærede sig uenig eller meget uenig i samme udsagn. 11,3 % svarede hverken eller.

På afdelingsniveau er Forsknings- og formidlingsafdelingen, samt bevaringsafdelingen, dem som har flest medarbejdere som erklærer sig enig eller meget enig, med henholdsvis 82,7 % og 77,0 %. Opsynet er den afdeling hvor flest medarbejdere erklærer sig uenig eller meget uenig i udsagnet, med 26,1 % af respondenterne i afdelingen. Opsynet har dog stadig 65,2 % som svare at de er enig eller meget enig i udsagnet.

Figur 34 - SP 18 af 27. I hvilken udstrækning er du enig i følgende udsagn:

Jeg føler at jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.

			Jeg føler at jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.					Total
			Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig	
Afd. Forsknings- og Formidlingsafdelingen	Count		1	0	9	30	6	46
	% within Afd.		2,2%	,0%	19,6%	65,2%	13,0%	100,0%
	% within jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.		33,3%	,0%	33,3%	52,6%	40,0%	43,4%
	% of Total		,9%	,0%	8,5%	28,3%	5,7%	43,4%
Drift- og administrationsafdelingen	Count		1	1	5	11	6	24
	% within Afd.		4,2%	4,2%	20,8%	45,8%	25,0%	100,0%
	% within jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.		33,3%	25,0%	18,5%	19,3%	40,0%	22,6%
	% of Total		,9%	,9%	4,7%	10,4%	5,7%	22,6%
Bevaringsafdelingen	Count		0	0	5	8	0	13
	% within Afd.		,0%	,0%	38,5%	61,5%	,0%	100,0%
	% within jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.		,0%	,0%	18,5%	14,0%	,0%	12,3%
	% of Total		,0%	,0%	4,7%	7,5%	,0%	12,3%

Opsyn	Count	1	3	8	8	3	23
	% within Afd.	4,3%	13,0%	34,8%	34,8%	13,0%	100,0%
	% within jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.	33,3%	75,0%	29,6%	14,0%	20,0%	21,7%
	% of Total	,9%	2,8%	7,5%	7,5%	2,8%	21,7%
Total	Count	3	4	27	57	15	106
	% within Afd.	2,8%	3,8%	25,5%	53,8%	14,2%	100,0%
	% within jeg bidrager til Nationalmuseets udvikling.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	2,8%	3,8%	25,5%	53,8%	14,2%	100,0%

Undersøgelsen viser at 68 % af respondenterne er enten enige eller meget enige i at de føler de bidrager til Nationalmuseets udvikling. 6,6 % af respondenterne er uenige eller meget uenige i at de føler de bidrager til udviklingen, mens 25,5 % svarede hverken eller.

Generelt svare hovedparten af medarbejderne fra alle afdelingerne at de er enige eller meget enige i at de bidrager til Nationalmuseets udvikling. I forsknings- og formidlingsafdelingen er der 78,3 % som svare enig eller meget enig, og kun 2,2 % som svare uenig eller meget uenig. I Bevaringsafdelingen ser det ligeledes meget positivt ud, og her svare 0,0 % af de er uenig eller meget uenig i at de bidrager til Nationalmuseets udvikling. Opsynet er den afdeling hvor der er flest som har svaret at de er uenig eller meget uenig i udsagnet, disse medarbejdere udgøre dog kun 17,3 % af besvarelserne i afdelingen.

Image

Der er i spørgeskemaundersøgelsen blevet stillet en række spørgsmål, som relaterer til Nationalmuseets image. Det drejer sig som tidligere beskrevet om:

- Kendskab til Nationalmuseets logo
- Oplevelse af Nationalmuseets logo
- Kendskab til Nationalmuseet
- Oplevelse af Nationalmuseet

Nedenfor følger resultaterne på disse områder.

Resultater

Figur 35 - SP. 2 af 27 Hvilke farver indgår i Nationalmuseets logo?

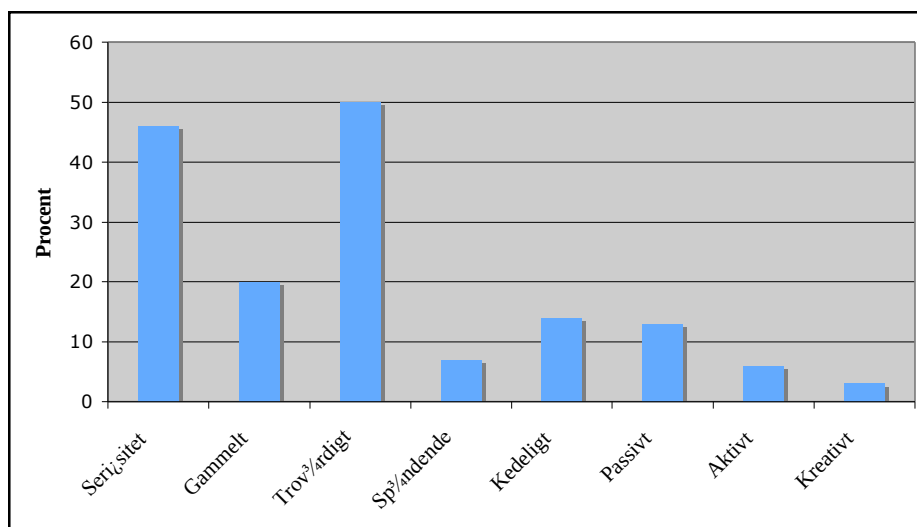
	Frekvens	Procent
Valide svar		
Blå, Rød og Sort	10	9,2
Rød, Gul og Sort	92	84,4
Blå, Grøn og Sort	4	3,7
Rød, Grøn og Sort	3	2,8
Total	109	100,0

I det logo som der blev refereret til i spørgsmålet, indgår farverne:

Rød, Gul og sort.

Undersøgelsen viser at 84,4 % af de medarbejdere, som deltog, var i stand til at fremkalde farverne fra hukommelsen. De resterende 15,6 % var ikke i stand til at sige hvilke farver som indgår i logoet.

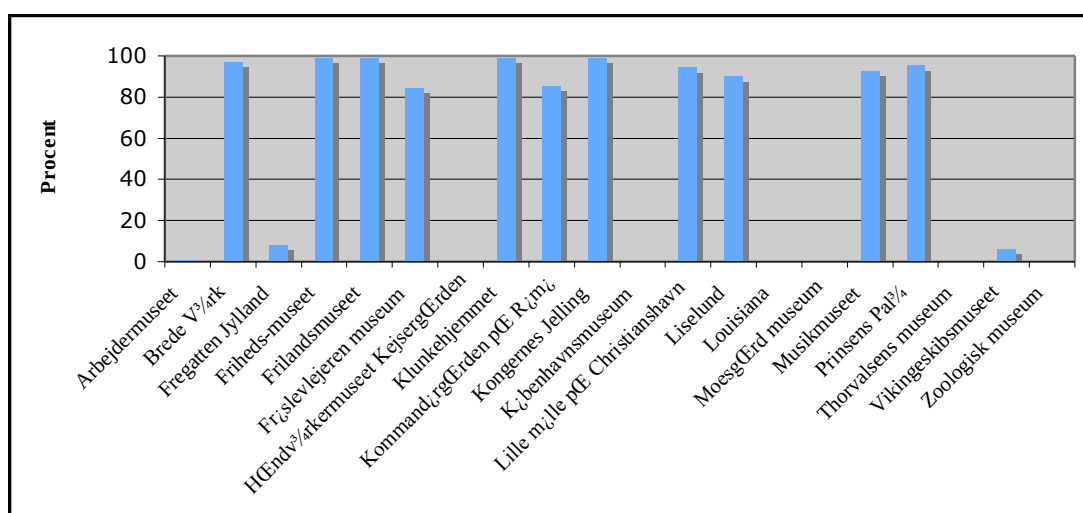
Figur 36 - SP. 3 af 27. Hvad er det første du umiddelbart tænker på når du ser Nationalmuseets logo?



Det har i dette spørgsmål været muligt at give mere end et svar.

Medarbejderne har delte meninger når det kommer til hvad Nationalmuseets logo signalere. 50,5 % af medarbejderne svarede at de tænker på troværdigt, efterfulgt af seriøst med 45,9 %. Derefter kom gammelt, 20,2 %, kedeligt, 13,8 %, og passivt, 12,8 %. De tillægsord som fik lavest besvarelser var spændende med 7,3 %, aktivt med 6,4 % og kreativt med 2,8 %.

Figur 37 - SP. 6 af 27. Sæt kryds ud for de museer som du mener er en del af Nationalmuseet?



Det har i dette spørgsmål været muligt at give mere end et svar.

De rigtige svar er her:

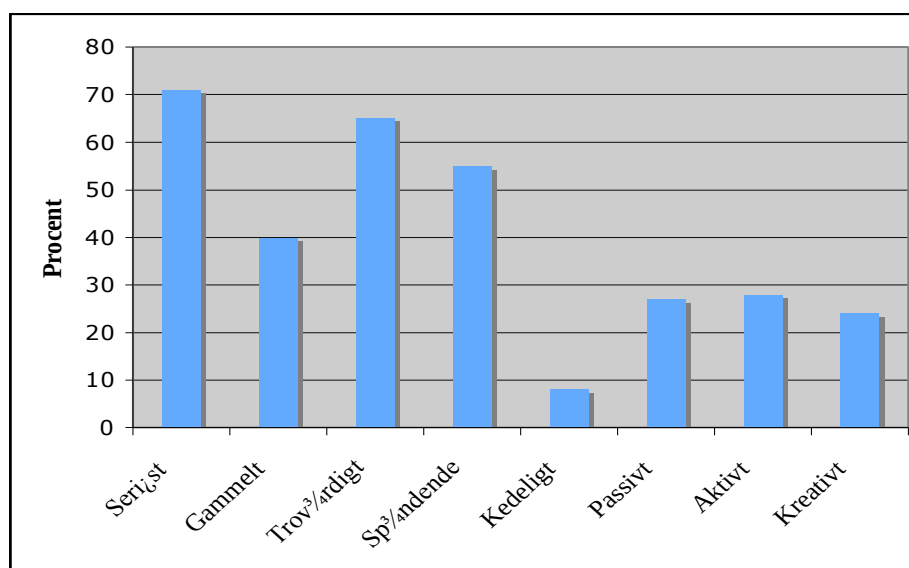
Brede værk, Frihedsmuseet, Frilandsmuseet, Frøslevlejrerens museum, Klunkehjemmet, Kommandørgården på Rømø, Kongernes Jelling, Lille mølle på Christianshavn, Liselund Lystslot på Møn, Musikmuseet og Prinsens Palæ.

Der er generelt høje besvarelsesprocenter (95+ %) på alle de museer som er en del af Nationalmuseet. Frøslevlejrerens museum og Kommandørgården på Rømø er dem med lavest svarfrekvenser af de rigtige muligheder, disse museer var der cirka 85 % af medarbejderne som hakkede af som en del af Nationalmuseet. Også Liselund Lystslot på Møn fik lidt lavere svarprocent, på 89,9 %.

Af de museer som ikke er en del af Nationalmuseet, er Fregatte Jylland og Vikingeskibsmuseet dem som har fået flest svar, dog stadig en del under 10 % af de samlede besvarelser (8,3 % og 6,4 %).

Håndværkermuseet Kejsergården, Københavnsmuseum, Louisiana, Moesgård museum, Thorvaldsens museum og zoologisk museum blev af alle medarbejderne på Nationalmuseet, korrekt fravalgt som en del af museet, og fik 0,0 % i svarprocent.

Figur 38 - SP 12 af 27. Hvordan oplever du Nationalmuseet?



Det har i dette spørgsmål været muligt at give mere end et svar.

Undersøgelsen viser at 70,6 % af medarbejderne oplever Nationalmuseet som noget seriøst. Troværdigt er med 65,1 % af medarbejdernes svar det andet mest valgt ord som forbindes med Nationalmuseet, efterfulgt af spændende med 55,0 % og gammelt med 40,4 %. Derefter kommer aktivt, 27,5 %, passivt, 26,6 % og kreativt, 23,9 %. Det ord som medarbejderne forbinder mindst med Nationalmuseet er kedeligt, som kun 8,3 % af medarbejderne svarede.

Generel information

Der er til sidst i spørgeskemaundersøgelsen blevet stillet en række spørgsmål, for at kunne skabe et fyldestgørende billede af Nationalmuseets . Det drejer sig som tidligere beskrevet om:

- Køn
- Alder
- Afdeling
- Uddannelsesmæssig baggrund
- Ansættelsesperiode
- Kontraktuelle forhold

Nedenfor følger resultaterne på disse områder.

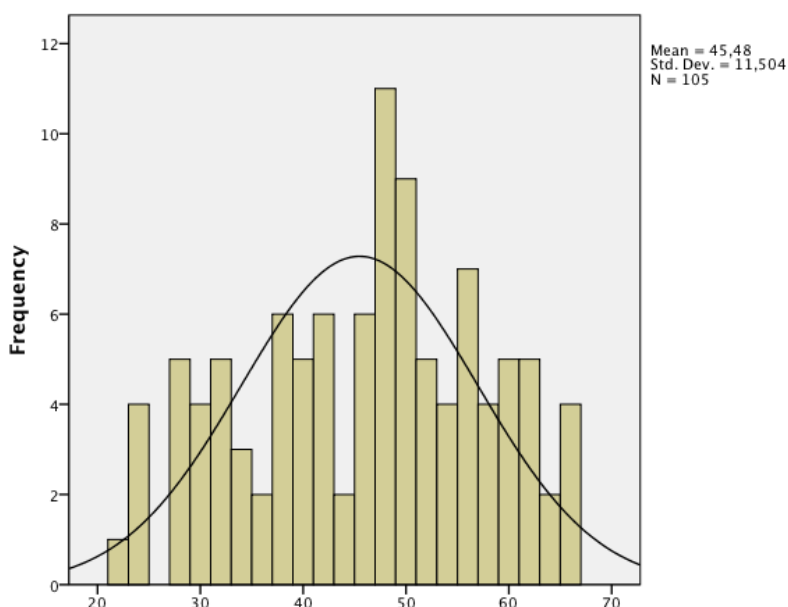
Resultater

Figur 39 - SP 20 af 27. Køn

		Frekvens	Procent	Valide Procent
Valide svar	Kvinde	64	58,7	59,8
	Mand	43	39,4	40,2
	Total	107	98,2	100,0
Mangler	999	2	1,8	
Total		109	100,0	

Kønsfordelingen blandt dem som svarede på undersøgelsen, var 59,8 % kvinder og 40,2 % mænd. Der var to respondenter som valgte at stoppe med spørgeskemaet da de kom til de generelle spørgsmål.

Figur 40 - SP. 21 af 27: Alder



Gennemsnitsalderen på respondenterne er 45½ år, med flest besvarelser blandt dem som er i alderen 47–50 år (20 besvarelser). Den yngste respondent er 22 år, mens den ældste er 66 år gammel. (der var 4 respondenter som ikke ønskede at svare på dette spørgsmål)

Figur 41 - SP. 22 af 27: Afdeling

		Frekvens	Procent	Valide Procent
Valide svar	Forsknings- og Formidlingsafdelingen	46	42,2	43,4
	Drift- og administrationsafdelingen	24	22,0	22,6
	Bevaringsafdelingen	13	11,9	12,3
	Opsyn	23	21,1	21,7
	Total	106	97,2	100,0
Mangler	999	3	2,8	
Total		109	100,0	

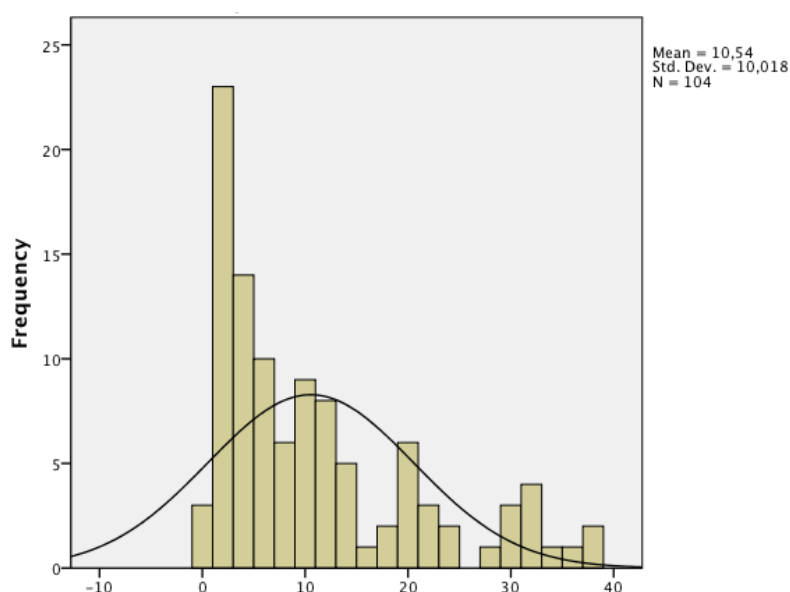
Størstedelen af respondenterne, som besvarrede dette spørgsmål, kommer fra forsknings- og formidlingsafdelingen (43,4 %), derefter drift- og administration (22,6 %) samt opsyn (21,7 %), mens der var mindst besvarelser blandt medarbejderne fra bevaringsafdelingen (12,3 %).

Figur 42 - SP 23 af 27. Hvad er den højeste uddannelse du har gennemført?

		Frekvens	Procent	Valide Procent
Valide svar	Ungdomsuddannelse (ca. 12 års skolegang, fx alment gymnasium)	12	11,0	11,2
	Fagudlært (fx tømrer, elektriker)	9	8,3	8,4
	Kortere videregående uddannelse (1-2 år, fx laborant, økonoma)	4	3,7	3,7
	Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år, fx sygeplejerske)	19	17,4	17,8
	Lang videregående uddannelse (5-7 år, forskningsbaseret universitetsuddannelse)	59	54,1	55,1
	Andet, notér:	4	3,7	3,7
	Total	107	98,2	100,0
Mangler	999	2	1,8	
Total		109	100,0	

Af de respondenter som ønskede at svare på hvad det højeste niveau de har gennemført en uddannelse på er, har 55,1 % svaret en lang videregående uddannelse, 17,8 % en mellemlang videregående uddannelse, 11,2 % en ungdomsuddannelse, 8,4 % er fagudlærte, mens de resterende 3,7 % har gennemført en kortere videregående uddannelse.

Figur 43 - SP. 24 af 27: Hvor længe har du været ansat hos Nationalmuseet?



Respondenternes gennemsnits ansættelses periode på Nationalmuseet er 10 ½ år. Der var i undersøgelsen flest besvarelser blandt dem som har været ansat i 1-3 år (31). Dem blandt besvarelserne, som har arbejdet for Nationalmuseet i længst tid, har været ansat i 38 år (2 respondenter). (der var 5 respondenter som ikke ønskede at svare på dette spørgsmål)

Figur 44 – SP. 24 af 27: Hvor længe har du været ansat hos Nationalmuseet? (interval) .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	42,2	44,2	44,2
	2	19	17,4	18,3	62,5
	3	14	12,8	13,5	76,0
	4	8	7,3	7,7	83,7
	5	5	4,6	4,8	88,5
	6	4	3,7	3,8	92,3
	7	6	5,5	5,8	98,1
	8	2	1,8	1,9	100,0
	Total	104	95,4	100,0	
Missing	System	5	4,6		
Total		109	100,0		

Intervallerne i modellen er:

1 = 0-5 år, 2 = 6-10 år, 3 = 11-15 år, 4 = 16-20 år, 5 = 21-25 år, 6 = 26-30 år, 7 = 31-35 år, 8 = 36-40 år.

Undersøgelsen viser at der er 44,2 % af de adspurgte som har været ansat på Nationalmuseet mellem 0 og 5 år.

Figur 45 - SP. 25 af 27: Hvilken kontrakttype har du med Nationalmuseet?

		Frekvens	Procent	Valide Procent
Valide svar	Fastansat	79	72,5	73,8
	Timelønnet	8	7,3	7,5
	Projektansat	11	10,1	10,3
	Andet	9	8,3	8,4
	Total	107	98,2	100,0
Mangler	999	2	1,8	
Total		109	100,0	

Blandt de adspurgte der ønskede at svare på deres kontraktforhold, er 73,8 % fastansat, 10,3 % projekt ansat og 7,5 % timelønnede. 8,4 % svarede andet, uden at udspecificere deres kontraktuelle forhold.

Bilag 5 - Interviewguide til Fokusgruppe interviewet 26.08.11

Forbedringsudvalget – Fredag d. 26. August Kl. 13.30 – 14.00.

Formål:

Udforske behovet for ”The Employer Brand Puzzle” i en kulturorganisation.

Udforske om det er de rigtig elementer som ”The Employer Brand Puzzle” indeholder.

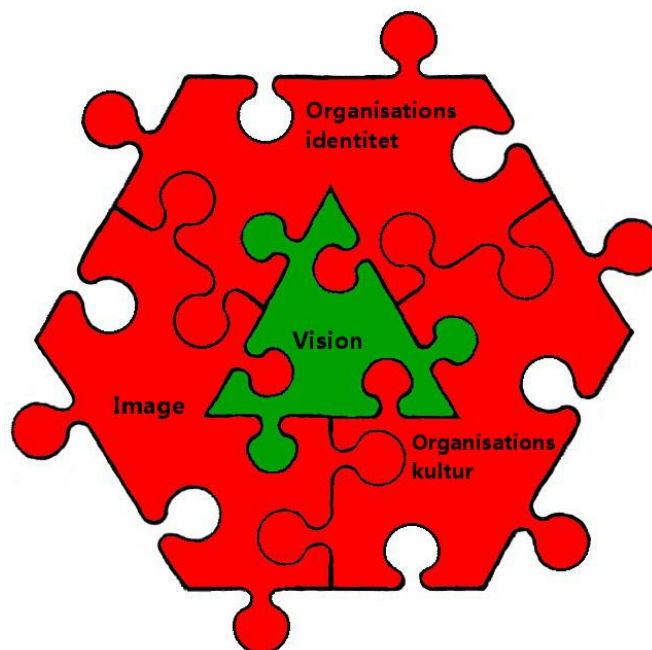
Udforske om ”The Employer Brand Puzzle” skal være et strategisk værktøj.

Udforske om der er en symbiose effekt mellem elementerne.

Udforske om employer branding fungerer til at fastholde og udvikle medarbejderne.

Introduktion til Employer branding fokus gruppe interview fredag den 26. August.

Vi vil godt starte med at takke for jeres tid i forbindelse med fokusgruppe interview fredag d. 26 August. Formålet med fokusgruppen, vil være at teste en employer branding model, som vi selv har udviklet. Employer branding er en proces hvor virksomheden forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at virksomhedens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt. Employer branding inkludere en række forskellige områder, hvilket vi har prøvet at afdække i modellen ”The Employer Brand Puzzle”.



Definitioner:

Visionen udtrykker den øverste ledelses stræben efter, hvad organisationen skal opnå i fremtiden.

Organisationskulturen er et mønster af grundlæggende antagelser, der er blevet udviklet af en bestemt gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til, at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.

Organisationsidentiteten er mødet mellem organisationens syn på sig selv, og andres syn på organisationen. Organisationens historie, handlinger, udtalelser, resultater og mål udgør rammen og hermed hvad medarbejderne er i stand til at identificere sig med.

Image er det billede af omverdenens syn på organisationen, som medarbejderne opfatter det på et givet tidspunkt.

Spørgsmål som i godt må tænke over inden interviewet:**Vision:**

Alle skal forbinde Nationalmuseet med folkelig bredde, videnskabelig dybde og høj service

Er visionen brugbar som ledetråd for organisationen?

Organisationskultur:

I hvilken omfang er der en fælles organisationskultur på Natmus?

Er en fælles organisationskultur nødvendig?

Organisationsidentitet:

I hvilken omfang er der en fælles organisationsidentitet på Natmus?

Er en fælles organisationsidentitet nødvendig?

Image:

Hvad betyder imaget i din hverdag?

Bilag 6 – Undersøgelse bland danske kulturbrands

Resultat af undersøgelse

Arbejder i aktivt med employer branding?	
Danmarks Akvarium	Nej
Det Kongelige Bibliotek	Nej
Det Kongelige Teater	Nej
Experimentarium	Nej
Nationalmuseet	Nej
Ny Carlsberg Glyptotek	Nej
Rundetårn	Nej
Statens Arkiver	Nej
Statens Naturhistoriske Museum	Ja
Thorvaldsens Museum	Nej
Tivoli	Ja

Der var 11 kulturorganisationer som svarede på spørgsmålet, hvoraf to arbejder aktivt med employer branding.

Vores mail korrespondance

Kære Kulturklub,

Vi er to studerende på CBS, som er i gang med at skrive vores speciale i employer branding i kulturinstitutioner, med Asger Høeg som vejleder.

Employer branding er den strategiske proces, hvor organisationen forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at organisationens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt. Den primære drivkraft i denne proces er at

arbejde med organisationens employer profil og derigennem styrke sammenhængen mellem organisationens profil, identitet og image som arbejdsplads.

Vi skal til at skrive en perspektivering, og vil i den forbindelse godt spørge jer om følgende:

Arbejder jeres kultur institution med employer branding? ja/nej er tilstrækkeligt

Hvis ja, i hvilket omfang / hvem har opgaven? samt arbejder i med personaleomsætning? (personaleomsætning er et udtryk for gennemstrømning af medarbejdere i organisationen).

Med venlig hilsen

Mikkel og Kim

Bilag 7 – Nationalmuseet familien

1885	Prinsens Palæ
1920	Frilandsmuseet
1942	Nationalmuseets Klunkehjem
1950	Kommandørgården på Rømø
1957	Friheds- museet
1959	Brede Hovedbygning
1959	Brede Værk
1970	Skonnerten Fulton
1974	Lille Mølle på Christianshavn
2000	Skonnerten Bonavista
2005	Liselund Lystslot på Møn
2006	Musikmuseet
2007	Kongernes Jelling
2007	Frøslevlejeren museum