

CSR I EMPLOYER BRANDING

// HVORDAN ORGANISATIONER TILTRÆKKER OG FASTHOLDER GENERATION Y



ENGLISH TITLE: CSR IN EMPLOYER BRANDING

FIE TIEDT | CAND.MERC.(KOM.)
VEJLEDER: OLE THYSSEN | ANSLAG INKL. MELLEMGRUM: 171.989

EXECUTIVE SUMMARY

CSR IN EMPLOYER BRANDING

- HOW TO ATTRACT AND RETAIN GENERATION Y

This thesis interprets how modern organizations can use corporate social responsibility (CSR) in their employer branding to attract and retain the next generation that enters the workforce – defined as Generation Y (Gen Y).

Faced by this new and distinctive generation of well-educated young people, modern organizations must take the expectations of Gen Y into consideration in order to attract and retain talent. To establish this, the thesis is structured as a three-step-analysis.

First the thesis provides a demographic characteristic representing the values and expectations of Gen Y. The thesis reveals the fact that it is important for Gen Y as modern individuals, to identify themselves with the organizations they work for. Not only do they think that their work should be meaningful to themselves and the organization, they want their work to fulfill a higher intellectual and emotional purpose.

Secondly the thesis establishes a theoretical employer branding-concept while arguing that employer branding is interpreted as a marketing and leadership discipline. From a marketing perspective, the thesis demonstrates employer branding as a brand and as auto-communication. Auto-communication is when organizations through their external communication provide meaning and identification to existing employees and in the same time open up for the attraction of potential talents. Furthermore, the thesis demonstrates how leadership is connected to organizational culture and how leaders must seek to establish employee identification and loyalty by creating an image of the organization within and outside the organization.

Thirdly the thesis determines how the multinational IT-organization Accenture uses CSR to attract and retain employees. Accenture's two CSR-initiatives "Voluntary Services Overseas (VSO)" and "Accenture Development Partnerships (ADP)" are initiatives that create social value and meaning to Accenture's employees on a professional and personal level. Furthermore they serve as means for retaining employees who identify themselves as social responsible individuals. Additionally, Accenture's CSR-initiatives meet the employment expectations of Gen Y regarding flexibility, and focus on professional as well as personal development.

The thesis serves as inspiration to researchers and organizations, and provides a demonstration of CSR in employer branding. It states that leadership in relation to employer branding is important for organizations to take into consideration to recruit and retain the right profiles. In this fashion, employer branding is seen as auto-communication. Furthermore, this thesis concludes that it's beneficial for organizations to use CSR in employer branding to attract and retain Gen Y.

Finally the thesis does not propose a generic template for employer branding and why it is important to state that there is no one-size-fits-all solution to employer branding, why organizations and researchers must continue to expand this topic.

LÆSEVEJLEDNING

I afhandlingen anvendes APA-modellen som kildehenvisningsmetode i forhold til referencer, citatangivelser og litteraturhenvisninger. Det er i overensstemmelse med de generelle retningslinjer på Copenhagen Business School, hvor APA-modellen er standardmetode. Herudover anvendes fodnoter, hvor det er nødvendigt at uddybe noget eller indsætte en kilde, som ellers vil være forstyrrende i selve teksten.

God læselyst!

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1

INTRODUKTION	6
1.1 INDLEDNING	6
1.2 PROBLEMFELT	7
1.2.1 PROBLEMFORMULERING	7
1.2.2 UDDYBNING AF PROBLEMFORMULERING	7
1.2.3 BEGREBSFORKLARING	8
1.3 AFHANDLINGENS FORMÅL	9
1.4 AFHANDLINGENS MÅLGRUPPE	10
1.5 AFGRÆNSNING	10
1.6 AFHANDLINGENS STRUKTUR	10

KAPITEL 2

METODOLOGI	13
2.1 INDLEDNING	13
2.2 SOCIALKONSTRUKTIVISMEN	15
2.2.1 SOCIALKONSTRUKTIVISMENS UDGANGSPUNKT	15
2.2.2 AFHANDLINGENS SOCIALKONSTRUKTIVISTISKE PARADIGME	17
2.3 TEORI	19
2.3.1 LUHMANN: ORGANISATION OG KOMMUNIKATION	19
2.3.2 SCHEIN: KULTUR OG LEDELSE	20
2.3.3 EMPLOYER BRANDING	21
2.3.4 HOWE OG STRAUSS: GEN Y	22
2.4 EMPIRI	22
2.5 PERSPEKTIVERENDE CASE-ANALYSE: ACCENTURE	23

KAPITEL 3

KOMMUNIKATION OG KULTUR	24
3.1 INDLEDNING	24
3.2 LUHMANN: ORGANISATION OG KOMMUNIKATION	25
3.2.1 AUTOPOIESIS	25
3.2.2 LUHMANN OG SOCIALE SYSTEMER	25
3.2.3 ORGANISATION OG KOMMUNIKATION: AFRUNDING OG DISKUSSION	28
3.3 LUHMANN: KULTUR	29
3.4 SCHEIN: KULTUR OG LEDELSE	29
3.4.1 ARTEFAKTER, SKUEVÆRDIER OG GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	31
3.5 OPSUMMERING: AFHANDLINGENS KOMMUNIKATIONS- OG KULTURFORSTÅELSE	35

KAPITEL 4

HVEM ER GEN Y?	37
4.1 INDLEDNING	37
4.2 HOWE OG STRAUSS: GENERATIONAL DIAGONAL	37
4.2.1 ARKETYPER: PROPHET, NOMAD, HERO OG ARTIST	39
4.2.2 DEN HISTORISKE CYKLUS	40
4.3 GEN Y SOM MEDARBEJDER	41
4.3.1 ETISK VÆRDISÆT	41
4.4 DISKUSSION: HOWE OG STRAUSS	43
4.5 GEN Y OPSUMMERING	43

KAPITEL 5

EMPLOYER BRANDING	45
5.1 INDLEDNING	45
5.2 EMPLOYER BRANDING, EN TVÆRFAGLIG FORTOLKNING	46
5.3 EMPLOYER BRANDING SOM MARKETINGDISCIPLIN	47
5.3.1 EMPLOYER BRANDING SOM AUTOKOMMUNIKATION	47
5.3.2 EMPLOYER BRANDING SOM ET BRAND	50
5.4 EMPLOYER BRANDING SOM LEDELSESDISCIPLIN	53
5.4.1 PRIMÆRE INDELJRINGSMEKANISMER	54
5.4.2. SEKUNDÆRE UDTRYKS- OG FORSTÆRKNINGSMEKANISMER	54
5.4.3 LEDELSE SOM AUTOKOMMUNIKATION	56
5.4.4 LEDERENS CENTRALE OPGAVER I FORBINDELSE MED EMPLOYER BRANDING	57
5.5 BAGSIDEN AF CSR I EMPLOYER BRANDING	59
5.5.1 ET TROVÆRDIGT ETHOS	60
5.5.2 SAMMENHÆNG MELLEM ORD OG HANDLING	60
5.5.3 CSR GØR ORGANISATIONEN SÅRBAR	61
5.6 OPSUMMERING: AFHANDLINGENS EMPLOYER BRANDING KONCEPT	61

KAPITEL 6

PERSPEKTIVERENDE CASE-ANALYSE	63
6.1 INDLEDNING	63
6.2 ACCENTURES ANVENDELSE AF CSR I EMPLOYER BRANDING	63
6.2.1 VOLUNTARY SERVICES OVERSEAS (VSO)	65
6.2.2 ACCENTURE DEVELOPMENT PARTNERSHIPS (ADP)	66
6.3 OPSAMLING	69

KAPITEL 7

KONKLUSION	71
-------------------	-----------

KAPITEL 8

LITTERATURLISTE	73
------------------------	-----------

KAPITEL 9

BILAGSFORTEGNELSE	77
--------------------------	-----------

KAPITEL 1

INTRODUKTION

1.1 Indledning

"Organisationer med et stærkt, socialt engagement tiltrækker fremtidens talenter".

Således lyder konklusionen i Deloittes seneste Millennial Survey foretaget blandt 7.800 akademisk uddannede under 33 år (Deloitte Millennial Survey 2014 er vedlagt som bilag 1).

Ifølge Deloittes undersøgelse så vil den kommende generation på arbejdsmarkedet, Generation Y¹, udgøre 75 procent af den globale arbejdskraft i 2025. Blandt de adspurgt svarer 90 procent, at organisationer kunne gøre "en hel del" eller "temmelig meget" for at adressere arbejdsløshed. Yderligere svarer 80 procent af de adspurgt i Deloittes undersøgelse, at organisationer burde adressere udfordringer i relation til beskyttelse af miljøet og ressourceforbrug (bilag 1). Som konklusion på undersøgelsen udtaler Deloitte:

"Det vigtigste er, at de unge ikke blot forventer, at virksomhederne opfører sig ordentligt. De forventer også at virksomhederne tager et aktivt ansvar for at løse de problemer, som verden står over for. Altså et slags 'udvidet ansvar' i forhold til det, virksomheden ellers foretager sig", siger partner i Deloitte, Anne Mette Christensen, til Erhvervsmagasinet CSR² (21.01.2015).

I forlængelse af ovenstående citat introducerer de to forskere Sanne Frandsen og Mette Morsing Corporate Social Responsibility (CSR) i employer branding, som en social identifikationsteori, hvormed organisationer tiltrækker og fastholder medarbejdere (i Engelund & Buchhave 2009).

I afhandlingen anvendes Frandsen og Morsings teori til at undersøge, hvorledes moderne individer ikke kun ønsker, at deres arbejde skal give mening for dem selv og for deres arbejdsplass, for dem skal arbejdet også give mening på et højere intellektuelt og emotionelt plan (i Engelund & Buchhave 2009). Organisationer skal således skabe identifikation og loyalitet ved at bevise den samfundsmæssige værdi organisationen bidrager med, samt invitere den kommende generation på arbejdsmarkedet til at deltage heri. I denne sammenhæng føler medarbejderne nemlig, at de via deres arbejde for en social ansvarlig organisation selv udviser et etisk ansvar i forhold til samfundet (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009).

¹ Herefter omtalt som Gen Y

² www.csr.dk/socialt-engagerede-virksomheder-tiltr%C3%A6kker-unge (21.01.2015).

Mens finanskrisen på den ene side har lagt en dæmper på rekrutteringsmarkedet, har den globale situation på den anden side øget kravet til organisationer om højere performance og lavere omkostninger. Det er derfor vigtigt for organisationers konkurrence- og overlevelsesevne, at de får det rette talent til den rette position, hvilket har ført til en professionalisering af employer branding som disciplin (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009).

1.2 Problemfelt

Mens forskningen inden for employer branding tager sit afsæt i marketing-disciplinen, som har et øget fokus på organisationers arbejde med at markedsføre sig som en attraktiv arbejdsplads, supplerer denne afhandling employer branding teorien ved at anvende Frandsens og Morsings sociale identifikationsteori - CSR som identifikationsmål.

Afhandlingen beskæftiger sig således med påstanden om at det i stigende grad bliver mere attraktivt at identificere sig med den sociale kategori og det at være en "socialt ansvarlig samfundsborger", hvor opmærksomheden ikke kun er rettet mod individets egne behov, men mod større og langsigtede globale bekymringer såsom fattigdom og klimaforandring (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009).

Da der i relation til den praktiske såvel som teoretiske anvendelse af employer branding findes forskellige indgangsvinkler til dette felt, redegør afhandlingen for et employer branding koncept med CSR som identifikationsmål. I denne sammenhæng introduceres Gen Y som målgruppe.

1.2.1 Problemformulering

I forlængelse af ovenstående er det både aktuelt og erhvervsmæssigt relevant når denne afhandling undersøger:

Hvorfor bør og hvordan kan organisationer benytte CSR i deres employer branding - til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y?

1.2.2 Uddybning af problemformulering

I besvarelsen af ovenstående problemformulering, og for at forstå hvordan moderne organisationer kan tiltrække og fastholde talent, er det således relevant når denne afhandling ud fra teori og empiri undersøger den kommende generation på arbejdsmarkedet.

I denne sammenhæng vil afhandlingen undersøge, hvilke udfordringer organisationer står overfor i forhold til at tiltrække og fastholde Gen Y og vil dermed besvare det første underspørgsmål:

1. *Hvilke værdier medbringer Gen Y i en arbejdsmæssig kontekst, hvilke forventninger og identifikationsmål har de?*

Yderligere og som fundament for afhandlingens fortolkning af employer branding defineres begreberne kommunikation, organisation, kultur og ledelse. I relation hertil anvendes en tværfaglig tilgang til employer branding, idet afhandlingen besvarer det andet og tredje underspørgsmål:

2. *Hvordan anvendes employer branding som marketing- og ledelsesdisciplin?*
3. *På hvilken måde skelnes der i teorien mellem employer branding som autokommunikation og employer branding som et brand?*

Afhandlingens employer branding koncept demonstreres desuden i en perspektiverende case-analyse og besvarer således det fjerde underspørgsmål:

4. *Hvordan anvender IT konsulentvirksomheden Accenture CSR som identifikationsmål til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y?*

Underspørgsmålene 1-3 besvarer problemformulerings første spørgsmål om "hvorfor organisationer bør benytte CSR i deres employer branding". Dermed lægges der op til problemformuleringens andet spørgsmål om "hvordan organisationer kan bruge CSR i employer branding til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y". Dette påvises i svaret på underspørgsmål 4.

1.2.3 Begrebsforklaring

I henhold til afhandlingens problemformulering redegøres der kort for de begreber, som er bærende for opgaven:

Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR beskriver organisationers sociale ansvar og er generelt forbundet med positive organisatoriske dyder som afspejles i organisationens sociale aktiviteter (Morsing & Schultz 2006).

Employer Branding

Begrebet employer branding skal forstås som en organisations arbejde med at tiltrække og fastholde medarbejdere gennem kommunikation og ledelse. Det handler således om at opbygge et unikt image som arbejdsplads og som arbejdsgiver (Jf. kapitel 5).

Gen Y

Gen Y defineres i afhandlingen som et demografisk koncept, en fællesbetegnelse for den kommende generation på arbejdsmarkedet som arketype (Jf. Kapitel 4).

Talent

Talent er i denne afhandling defineret som unge, potentielle medarbejdere, med et stort arbejdsdrive, gode kommunikationsevner og et stærkt lederpotentiale, som andre har lyst til at følge (Børsen artikel³ 06.05.2015).

1.3 Afhandlingens formål

Ud fra besvarelsen af ovenstående spørgsmål er det afhandlingens formål, at give et indblik i hvordan de fremherskende samfundstendenser påvirker moderne organisationers arbejde med employer branding. Et øget fokus på bæredygtighed og social ansvarlighed i erhvervslivet, samt nye krav og forventninger fra den kommende generation på arbejdsmarkedet, har medført forandring og udvikling i måden hvorpå organisationer tiltrækker og fastholder deres medarbejdere. I denne sammenhæng er det derfor interessant at undersøge, hvordan moderne organisationer imødekommer disse forandringer samt Gen Y's værdimæssige forventninger, som afhandlingen antager er af afgørende betydning for moderne organisationers arbejde med at tiltrække og fastholde talent.

3

http://borsen.dk/opinion/blogs/view/17/3190/al_den_talentfokus_uden_at_vide_hvad_talenter_er.html (06.05.2015).

1.4 Afhandlingens målgruppe

Afhandlingens målgruppe er vejleder, censor, forskere og studerende med interesse i employer branding teorien og en interesse i arbejdet med at tiltrække og fastholde den kommende generation på arbejdsmarkedet. Derudover er problemstillingen omkring rekruttering og fastholdelse af talent interessant for moderne organisationer generelt, HR-medarbejdere og kommunikationsekspertes, der til dagligt arbejder med employer branding. Afhandlingens fokus på CSR i employer branding samt afhandlingens perspektiverende case-analyse bidrager desuden med et marketing og ledelsesmæssigt perspektiv inden for dette felt. Det kan have interesse for konsulenter og praktikere på området, samt for personer med en generel interesse i employer branding.

1.5 Afgrænsning

I relation til employer branding afgrænser denne afhandling sig til kun at fokusere på Gen Y som målgruppe for organisationers employer branding, idet de anses som den kommende generation på arbejdsmarkedet. I denne sammenhæng defineres Gen Y i forhold til andre generationer på arbejdsmarkedet, som naturligvis også kunne ses som modtagere af organisationers employer branding indsats, men som ikke analyseres i relation til employer branding konceptet.

I litteraturen sammenlignes employer branding ofte med corporate branding (Morsing 2006; Hatch & Schultz 2001). Intentionen med corporate branding er således, at forvandle hele organisationen til et brand som integrerer og koordinerer alle organisationens kommunikationsaktiviteter. Mens corporate branding repræsenterer målet, ses integration som midlet til for eksempel at sikre en sammenhæng og ensartethed i kommunikationen for hele organisationen (Morsing 2006). Corporate branding har derfor det overordnede formål at sikre en effektiv og troværdig kommunikation gennem ensartede brand-historier til interne og eksterne stakeholder. Fælles for både corporate branding og employer branding er, at begge discipliner beskæftiger sig med organisationens interne og eksterne interessernter.

I stedet for en corporate branding tilgang anvender afhandlingen et marketing og ledelsesmæssigt perspektiv hvor employer branding forstås som en proces i stedet for et brand.

1.6 Afhandlingens struktur

Til at besvare problemformuleringen er afhandlingen struktureret ud fra tre analyse trin. For det første vil afhandlingen på baggrund af teori og empiri give en demografisk karakteristik af den kommende generation på arbejdsmarkedet identificeret som Gen Y, herunder de værdier

og forventninger som de bidrager med i en arbejdsmæssig kontekst. For det andet vil afhandlingen redegøre for employer branding feltet, samt udarbejde et employer branding koncept. For det tredje vil afhandlingen foretage en kobling af afhandlingens employer branding koncept og Gen Y i en perspektiverende case-analyse om Accenture.

Afhandlingen består således af 7 kapitler. Kapitel 1 er afhandlingens indledning, problemformulering, afgrænsning samt en redegørelse for afhandlingens formål og målgruppe. Kapitel 2 består af afhandlingens metodologiske overvejelser og beskriver afhandlingens videnskabsteoretiske forståelsesramme samt, hvorledes afhandlingen metodisk gribes an. Kapitel 3 indeholder afhandlingens teoretiske felt, hvor afhandlingens overordnede teoretiske kontekst samt tilgang til kommunikation og kultur introduceres og defineres. Kapitel 4 består af en målgruppeanalyse for afhandlingens employer branding koncept. Kapitel 5 udgør afhandlingens teoretiske analyse, hvori der redegøres for en tværfaglig tilgang til employer branding, og hertil diskutes organisationers anvendelse af CSR i employer branding. Kapitel 6 består af afhandlingens perspektiverende case-analyse. Kapitel 7 er afhandlingens konklusion der konkluderer på afhandlingens analyse og resultater.

Figur 1 på næste side visualiserer afhandlingens struktur:

STRUKTUR

KAPITEL 1: INTRODUKTION
INDLEDNING, PROBLEMFELT
& FORMÅL

INDLEDNING

PROBLEMFORMULERING
FORMÅL & MÅLGRUPPE

KAPITEL 2: METODOLOGI
VIDENSKABSTEORETISK RAMME,
METODE OG BEGREBER

VIDENSKABSTEORI
METODE

KAPITEL 3: TEORETISK FELT
TEORETISK FORSTÅELSENS RAMME

KOMMUNIKATION
KULTUR

KAPITEL 4: MÅLGRUPPE
FOR EMPLOYER BRANDING

GEN Y

TVÆRFAGLIG TILGANG

MARKETING
DISCIPLIN

LEDELSES
DISCIPLIN

**KAPITEL 5: EMPLOYER
BRANDING**
ANALYSE

EMPLOYER BRANDING
KONCEPT

KAPITEL 6: CASE-ANALYSE

PERSPEKTIVERING

KAPITEL 7: KONKLUSION

KONKLUSION

FIGUR 1: UDARBEJDET TIL AFHANDLINGEN

KAPITEL 2

METODOLOGI

Følgende metodekapitel vil først og fremmest redegøre for afhandlingens metodologi og videnskabelige ståsted, samt hvilke konsekvenser dette har for afhandlingens udformning og resultat. Yderligere fremsættes argumenter for valg af teori og empiri og i forlængelse heraf, hvordan disse valg kan forenes med afhandlingens videnskabelige forståelsesramme. Det er hermed hensigten at skabe gennemsigtighed for læseren.

2.1 Indledning

Opfattelsen af hvad der forstås ved metodologi varierer, men i denne afhandling defineres metodologi som læren om metoder til videns-produktion, med andre ord, metoder hvortil virkeligheden kan undersøges i relation til et paradigme (Claus Nygaard 2007). Et paradigme defineres sociologisk af Thomas Kuhn som en fælles ramme for medlemmer af en institution, der videnskabeligt består af symbolske generaliseringer, metafysiske antagelser, værdinormer for forskning og eksempler eller forbilleder (1962 i Ole Thyssen 2012). I denne sammenhæng er der tale om et sæt af indbyrdes forbundne begreber og grundlæggende antagelser, som en forsker vælger at anvende og gå ud fra.

Et paradigme er således et blik, som kan synke ned og blive til ubevidst tavs viden – som en blind plet man ser med, og som man ikke ser, når man ser (Thyssen 2012). I relation til dette skelner Egon G. Guba (1990 i Nygaard 2007) mellem fire overordnede paradigmer:

- Positivistiske paradigme
- Neo-positivistiske paradigme
- Kritiske paradigme
- Konstruktivistiske paradigme

Denne afhandling opererer indenfor det konstruktivistiske paradigme og placerer sig mere specifikt i det socialkonstruktivistiske paradigme, der kan ses som en videreudvikling af konstruktivismen og som er i opposition til positivismen.

Til at understrege dette argument og understege forskellen, redegør denne afhandling kort for det positivistiske paradigme og det socialkonstruktivistiske paradigme, der begge besvarer spørgsmålene: Hvad er virkelighed, hvordan erkendes virkelighed og hvordan undersøges virkelighed - også kendt som grundelementerne i det videnskabelige paradigme; ontologi, epistemologi og metodologi (Nygaard 2007).

I figur 2 nedenfor defineres de fire paradigmer og deres antagelser om ontologi, epistemologi og metodologi.

	ONTOLOGI	EPISTEMOLOGI	METODOLOGI
Positivisme	Realistisk	Objektiv	Eksperimentel, manipulerende
Neo-positivisme	Begrænset realistisk	Modificeret objektiv	Modificeret eksperimentel, manipulerende
Kritisk teori	Begrænset realistisk	Subjektiv	Dialogisk, transformerende
Socialkonstruktivismus	Relativistisk	Social	Kompleks

Figur 2 er en modificeret til denne afhandling (Guba 1990 i Nygaard 2007: 25)

Det positivistiske paradigme har en realistisk ontologi, og mener derfor at man kan finde frem til sandheden om virkelighed og viden om hvordan den fungerer, hvis blot undersøgelsen er designet på den rigtige måde (Nygaard 2007). "Den rigtige måde indebærer en objektiv epistemologi, for når virkeligheden og sandheden eksisterer, så må man som undersøger gå objektivt til værks for at finde frem til den" (Ibid. 2007). Den positivistiske forsker vil med andre ord forholde sig neutralt (og objektivt), til det der undersøges. I det positivistiske paradigme refererer teori derfor til hypoteser og forudsigelser, som efterfølgende kan testes på empiriske forhold. Det afgørende for denne eksperimentelle metodologi er forståelsen af, at der kan opretholdes en klar grænse mellem teori og empiri.

Empiri henviser i denne sammenhæng til den givne virkelighed. Teoriens opgave er derfor at formulere et udsagn om denne virkelighed, i en hypotese der lader sig teste ved at konfrontere teori og virkelighed (Ibid. 2007). Der findes flere variationer inden for det positivistiske paradigme, men fælles for dem er, at sandheden kan findes, samt at viden om sandheden er neutral (objektiv), og at teori og empiri er adskilt.

I opposition til dette giver det socialkonstruktivistiske paradigme udtryk for en relativistisk ontologi, en social epistemologi og en metodologi som er kompleks.

Hvor positivismen leder efter en objektiv sandhed om virkeligheden, mener socialkonstruktivismen at viden om virkelighed er til forhandling og dermed en social konstruktion (Ibid. 2007). På denne måde kan socialkonstruktivister ikke finde frem til én eksakt viden om virkelighed, men de kan søge forståelse for, hvordan virkelighed konstrueres og i deres søgen herefter, konstruerer de kontinuerligt virkeligheden (Ibid. 2007). Fortolkning er

således et centralt element i socialkonstruktivismen, da virkeligheden og teorier om virkeligheden må betragtes som fortolkninger.

I konstruktivismen er virkeligheden derfor ikke mulig at afdække, idet virkeligheden består af en fortolkning eller rettere flere fortolkninger, da ikke alle sociale grupper fortolker virkeligheden ens. Viden om virkelighed (epistemologi) ses derfor som social, idet undersøgeren ikke kan undersøge noget uden at påvirke - og selv blive påvirket af det undersøgte i fortolkningsprocessen. På denne måde bliver teori og empiri ikke noget, der kan findes "derude", men derimod noget som skabes i samspillet mellem undersøger og det undersøgte, hvilket fordrer en kompleks metodologi (Nygaard 2007).

Som nævnt tidligere placerer denne afhandling sig i det socialkonstruktivistiske paradigme både hvad angår fortolkningen af teoretiske såvel som empiriske analyser. I denne sammenhæng redegør det næste afsnit for afhandlingens socialkonstruktivistiske ståsted, samt hvilke konsekvenser det har for afhandlingens udformning og resultat.

2.2 Socialkonstruktivismen

Når afhandlingen tillægger sig det socialkonstruktivistiske paradiges grundantagelser får dette betydningen for dens udformning, konklusion og dermed dens resultat.

Med sin komplekse tilgang til metode, lægger socialkonstruktivismen op til, at man præsenterer forskellige teorier til at belyse et emne. Sådanne forskellige perspektiver medfører forskellige former for indsigt i en problemstilling, der så tilsammen danner en bredere fortolkning og dermed en bredere forståelse. Hvordan de forskellige teoretikere passer ind i den socialkonstruktivistiske forståelsesramme, redegøres der for senere i dette kapitels afsnit om teori.

2.2.1 Socialkonstruktivismens udgangspunkt

Socialkonstruktivismen er ikke entydig og fremstår derfor ikke som en fælles accepteret tradition. Der findes derfor flere forskellige retninger inden for socialkonstruktivismen. Men fælles for de socialkonstruktivistiske retninger er, at de som udgangspunkt beskriver samfundsmæssige begreber som konstruerede og er kendtegnet ved antagelsen om, at virkeligheden på afgørende vis formes gennem social forhandling (Esmark, Laustsen & Andersen 2005). Socialkonstruktivismens mål er således ikke at finde frem til sandheden om virkeligheden objektivt set, men den søger at finde en forståelse for viden om og hvordan virkeligheden konstrueres.

En af dem som definerer socialkonstruktivismen er Finn Collin (2003, fortolket af Larsen i Nygaard 2007). Han klassificerer socialkonstruktivistiske paradigmer ud fra, hvorvidt man inden for paradigmet antager, at viden om virkelighed er en konstruktion (erkendelsesteoretisk

konstruktivisme) eller om man antager, at virkeligheden i sig selv er en konstruktion (ontologisk konstruktivisme). Yderligere definerer Collin, hvorvidt man med begrebet virkelighed mener den fysiske virkelighed eller den sociale virkelighed (samfundsmæssige og menneskelige) (Ibid. 2007). Collin præsenterer dermed fire hovedtyper af socialkonstruktivisme paradigm:

	(1) Fysisk virkelighed	(2) Social virkelighed
(A) Erkendelsesteoretisk konstruktivismus	Viden om den fysiske virkelighed er en konstruktion.	Viden om den sociale (samfundsmæssige og menneskelige) virkelighed er en konstruktion.
(B) Ontologisk konstruktivismus	Fysisk virkelighed er en konstruktion af viden om den.	Den sociale (samfundsmæssige og menneskelige) virkelighed er en konstruktion af viden om den.

Figur 3 er udformet til denne afhandling på baggrund af Collins begreber (2003 i Larsen i Nygaard 2007).

De ontologisk konstruktivistiske paradigm (B1 og B2) er de mest radikale af de fire hovedtyper, idet de argumenterer for at virkeligheden, både den fysiske og den sociale (samfundsmæssige og menneskelige) er en konstruktion. Det er derfor igennem videns-skabelsesprocessen at begreber, der kan rumme og forklare fænomener om den fysiske og sociale virkelighed opstår (Larsen i Nygaard 2007).

I den ontologiske konstruktivisme vedrørende den fysiske virkelighed (B1) findes der ikke en bestemt fremstilling af den fysiske virkelighed der kan udforskes, den skabes først som følge af skabelsen af viden. Et fysisk fænomen (eksempelvis et atom) eksisterer derfor først, når begrebet der kan rumme og forklare fænomenet skabes (Ibid. 2007).

Den ontologiske konstruktivisme om den sociale virkelighed (B2) påstår, at den sociale virkelighed (eksempelvis at en arbejdsgiver ansætter en medarbejder) heller ikke antages at eksistere uafhængigt af vores viden om den. Fænomenet at ansætte en medarbejder eksisterer derfor først når begreber såsom organisation, arbejdsgiver og medarbejder, er skabt gennem viden-skabelsesprocessen. I forhold til den fysiske virkelighed har det ontologiske grundsyn den konsekvens, at der aldrig kan opnås en sikker og sand viden om virkelighed. Viden om den fysiske virkelighed konstrueres således først i viden-skabelsesprocessen (Ibid. 2007).

Dette gør sig på samme måde gældende i B2, den ontologiske konstruktivisme om den sociale virkelighed. Her ses den sociale virkelighed som en konstruktion, der ikke antages at eksistere uafhængigt af vores erkendelse af den, men som netop konstrueres af og i processen med at skabe viden om den (Larsen i Nygaard 2007). Fælles for B1 og B2 er som nævnt, at det er i viden-skabelsesprocessen at begreber, der kan rumme og forklare fænomener om den fysiske og sociale virkelighed opstår, forskellen er derfor blot om virkeligheden anses som fysisk eller social (Ibid. 2007).

Sammenlignet med dette er de erkendelsesteoretiske konstruktivistiske paradigmer (A1 og A2) mere moderate, idet de bygger på antagelsen om, at viden om virkelighed er en konstruktion. Her eksisterer den fysiske eller sociale virkelighed uafhængigt af vores erkendelse af dem, og viden om dem skabes gennem forskellige former for udforskning (Ibid. 2007). I A1, den erkendelsesteoretiske konstruktivismus om den fysiske virkelighed, er viden om den fysiske virkelighed ikke en repræsentation af den fysiske virkelighed selv, men en konstruktion skabt igennem social interaktion og forhandling med andre individer.

I A2, den erkendelsesteoretiske konstruktivismus om den sociale virkelighed (menneskelige og samfundsmæssige), ses viden om den sociale virkelighed som en social konstruktion, der ikke repræsenterer den sociale virkelighed selv, men som er skabt i interaktion og forhandling med andre individer (Ibid. 2007). Med andre ord, så står der *konstruktion* på begge sider af lighedstegnet, den sociale konstruktion er bare ikke den samme. Endvidere ses viden om A2 som en konstant udvikling uden noget slutprodukt. Dette betyder, at der i relation til A1 og A2 hele tiden vil opstå nye fænomener, begreber og synsvinkler som fortolker den sociale virkelighed.

Forskellen mellem A1 og A2 er hvorvidt virkeligheden, genstanden der undersøges, anses som værende fysisk eller social. Fælles for både A1 og A2 er, at de begge anerkender, at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af forskeren (Ibid. 2007).

2.2.2 Afhandlingens socialkonstruktivistiske paradigme

Med afsæt i afhandlingens problemformulering er genstanden i denne afhandling employer branding. I henhold til Collins paradigm-opdeling placerer denne afhandling sig inden for A2, den erkendelsesteoretiske konstruktivismus om den sociale virkelighed. Afhandlingen anerkender herved, at employer branding eksisterer som et socialt fænomen der kan udforskes, samt at der allerede eksisterer viden og teori på området. Samtidig anerkendes det, at afhandlingens viden om employer branding er en social konstruktion, der ikke repræsenterer

den sociale virkelighed selv, men som skabes igennem andre forskeres teori og eksempelvis organisationers empiri.

Den samme konstruktionsforestilling gør sig gældende med forskernes og organisationers erfaringsbaserede viden om employer branding og viden i al almindelighed.

Endvidere udfoldes der i denne afhandling en række tilknyttede begreber såsom organisation og kommunikation, kultur og ledelse. Sammen med teoretiske og empiriske fortolkninger af employer branding fænomenet former disse således en ny konstruktion eller fortolkning af employer branding. Denne fortolkning, og således afhandlingens employer branding koncept opsummeres og demonstreres herefter i en perspektiverende case-analyse. Case-analysen indgår i afhandlingen for at formidle genkendelighed mellem teori og empiri i henhold til det socialkonstruktivistiske paradigme. Fortolkningen af begrebet employer branding testes med andre ord ikke på virkeligheden, men "gestalter⁴ virkeligheden" (Esmark, Laustsen & Andersen 2005). Afhandlingens case-analyse fremstår derfor som et empirisk eksempel på, hvorledes employer branding kan anvendes, og bidrager derfor med en fortolkning af employer branding begrebet.

For at gøre afhandlingens fortolkning af employer branding mere håndgribelig og for at demonstrere dens relevans, afgrænser denne afhandling sig til at fortolke employer branding i forhold til den kommende generation på arbejdsmarkedet, defineret som Gen Y (Howe & Strauss 2007).

Yderligere og i henhold til afhandlingens socialkonstruktivistiske paradigme (A2) betragtes afhandlingens resultat derfor ikke som en endelig løsning eller teori. I relation til det socialkonstruktivistiske paradigme som videnskabelig forståelsesramme er konsekvensen derfor, at afhandlingens resultater løbende må fortolkes og afprøves i relation til dens kontekst. Der er med andre ord ikke nogen "one-size-fits-all-solution" til employer branding, hvilket gør employer branding til et spændende emne og er motivationen for denne afhandling.

Hermed er der således redegjort for afhandlingens videnskabelige forståelsesramme, samt de konsekvenser det har for afhandlingens udformning og resultat. Som tidligere nævnt ses metoden i denne afhandling som værende kompleks. Næste afsnit argumenterer for valg af teorier, og hvordan disse kan relateres til afhandlingens socialkonstruktivistiske forståelsesramme.

⁴ Formidler en genkendelighed (www.ordnet.dk 23.05.2015).

2.3 Teori

Til at starte med argumenterer dette afsnit for valg af afhandlingens teoretiske sammensætning der indbefatter Niklas Luhmanns systemteori og Edgar H. Scheins kulturteori, som hver især danner grundlaget for afhandlingens fortolkning af organisation og kommunikation, samt kultur og ledelse. Disse diskuteres i forhold til afhandlingens socialkonstruktivistiske forståelsesramme. Organisation, kommunikation, kultur og ledelse er yderligere defineret i afhandlingens kapitel 3 for at synliggøre over for læseren, hvordan disse begreber fortolkes og anvendes i afhandlingen.

Fælles for både Luhmann og Schein er, at de betragtes som funktionalister, idet de opfatter virkeligheden som sammensat af elementer, der tilsammen danner et mønster som kan adskilles fra omverdenen (Jeffrey Alexander i Andersen 2011: 45). Mens Luhmann i denne sammenhæng ser samfund og organisationer som sociale kommunikationssystemer, sammensat af elementerne information, meddeelse, forståelse og reaktion – ser Schein samfund og organisationer som sociale kultursystemer sammensat af elementerne artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.

2.3.1 Luhmann: Organisation og kommunikation

Med afhandlingens socialkonstruktivistiske ramme som udgangspunkt er Ole Thyssens fortolkning af Luhmanns systemteori (1984 i Thyssen 1999) inddraget for at uddybe afhandlingens forståelse for begreberne organisation og kommunikation.

I overensstemmelse med socialkonstruktivismen er Luhmann af den opfattelse, at samfund og organisationer er socialt konstruerede systemer bestående af kommunikation. Når afhandlingen ligesom Luhmann betragter organisationer som kommunikationssystemer, betyder det at organisationer i denne afhandling, ses som et socialt system af kommunikation mellem medarbejdere - herunder medarbejderne og deres omverden (i Thyssen 1999). Organisationer består ifølge Luhmann således ikke af mennesker, men af kommunikationssystemer (i Thyssen 1999). Endvidere er udgangspunktet for Luhmanns kommunikationsteori baseret på en fortolkning af teorien om autopietetiske systemer, hvorfor det i afhandlingens kapitel 3 også er relevant at kigge nærmere på Humberto Maturana og Francisco Varelas teori om autopoesis til at definere organisation og kommunikation yderligere (1973 i Thyssen 1999).

I forhold til afhandlingens videnskabelige ståsted er Luhmann af den opfattelse, at der findes en social virkelighed uafhængigt af vores viden om den, og at vi umiddelbart ikke har nogen tilgang til den. Ifølge Luhmann repræsenterer viden om den sociale virkelighed (samfundsmæssige og menneskelige) således ikke virkeligheden selv, viden ses som en konstruktion. Viden står

således mellem iagttageren og virkeligheden. Denne afhandling fortolker på baggrund af Luhmanns autopoietiske konstruktionsbeskrivelse, således Luhmanns systemteori som værende i overensstemmelse med afhandlingens forståelsesramme – A2 erkendelsesteoretisk konstruktivismus om den sociale virkelighed - idet Luhmann anerkender, at viden om den sociale virkelighed er en social konstruktion, der ikke repræsenterer den sociale virkelighed selv, men som er skabt i interaktion og forhandling med andre systemer. En organisation er således i denne afhandling defineret som et socialt konstrueret kommunikationssystem, og viden om organisationen er således også en konstruktion.

2.3.2 Schein: Kultur og ledelse

Til at definere kultur og ledelse i denne afhandling, benyttes Scheins (2010) definition af organisationskultur, da denne rummer en dybdegående og anvendelig definition af kultur. Endvidere repræsenterer Scheins opfattelse af organisationskultur en af de mere gennemarbejdede beskrivelser som indkredser fænomenet kultur. I sin definition af organisationskultur beskriver Schein endvidere, hvordan ledelse er forbundet med kultur (2010). Ifølge Schein handler ledelse således om at skabe en kultur (2010). Ledelse er herved defineret som lederens evne til at projektere et forenklet billede af organisationen i organisationen, for herefter at skabe forandrings- og læringsprocesser i kulturen (Schein 2010).

I overensstemmelse med afhandlingens forståelsesramme opfatter Schein (2010) organisationskultur som en social konstrueret læringsproces udtrykt som organisationens grundlæggende antagelser. Kultur eksisterer således ikke som et fysisk element, men skabes og opretholdes i samspil med andre. Endvidere ser Schein kultur som en mekanisme der sætter sociale læringsprocesser i struktur. En struktur som i henhold til det socialkonstruktivistiske paradigme kan opfattes som et foreløbigt resultat skabt af sociale læringsprocesser. På denne måde tester og skaber organisationens kultur konstant sig selv. Scheins beskrivelse af kultur kan i denne sammenhæng fortolkes en smule tvetydigt, idet han til dels beskriver kultur som en fast størrelse, som noget der er vanskeligt at ændre. Samtidig giver han udtryk for, at kultur er en læringsproces, hvor forandring er mulig gennem arbejdet med de grundlæggende antagelser i en ny gruppelæringsproces.

I forhold til afhandlingens socialkonstruktivistiske paradigme bryder Schein med denne opfattelse, eftersom han mener, at det for ham er muligt og finde frem til en eksakt viden om en organisations kultur og hvordan den fungerer.

Ifølge Schein (2010) kommer kultur derfor fra tre grundlæggende kilder:

- 1) Organisationsgrundlæggernes overbevisninger
- 2) De erfaringer som medarbejderne lærer af, efterhånden som deres organisation udvikler sig
- 3) Nye overbevisninger, værdier og antagelser, som tilføres af nye medarbejdere og ledere.

Fælles for alle tre kulturmønstre er, at de skal igennem gruppelæringsprocessen for at blive accepteret af medarbejderne. Ontologien er således socialt konstrueret, og viden om kultur er ifølge Schein noget der skal indsamles i mødet med kulturen. Epistemologien hos Schein ses endvidere som objektiv - eller modifieret objektiv - idet han mener, at man som forsker (ideelt set) kan undersøge og afdække en organisations kultur, ved at være så tæt på den som muligt (Nygaard 2007). Schein stræber på denne måde efter idealt velvidende, at det er et ideal som aldrig helt kan realiseres, idet at han samtidig anerkender, at forskeren har forudindtagede antagelser eller fordomme⁵ om kulturen. Yderligere fortolker denne afhandling Scheins metodologi som værende kompleks i og med, at hans metode er baseret på en "klinisk forskningsmodel", bestående af observationer, demografisk måling, etnografiske feltstudier såvel som kvalitative interviews. Schein påpeger yderligere at den kliniske model bygger på den fundationale antagelse "at man opnår den bedste forståelse af et system ved at forsøge at ændre det" (2010).

2.3.3 Employer branding

Med udgangspunkt i Sanne Frandsen og Mette Morsings bidrag til employer branding teorien og definition af; "samfundsspørgsmål som femte identifikationsmål" (i Engelund & Buchhave 2009) fortolkes employer branding i henhold til Luhmann og Scheins teori ud fra to forskellige discipliner som en marketingdisciplin og som en ledelsesdisciplin. I disse fortolkninger indgår Tim Ambler og Simon Barrow (1996: 187), Kristin Backhaus og Surinder Tikoos (2004) samt Frandsen og Morsings (2009) definitioner af employer branding. Endvidere ses Lars Thøger Christensens (2004) fortolkning af marketing som autokommunikation i relation til employer branding. Afhandlingen fortolkning af employer branding indgår yderligere i en perspektiverende case-analyse, og ses derved også i forhold til Gen Y.

⁵ I denne afhandling forstås fordomme som: "at følte dom på forhånd" (Hans-Georg Gadamer 2007).

2.3.4 Howe og Strauss: Gen Y

Gen Y defineres i denne afhandling som et demografisk koncept - en fællesbetegnelse for den kommende generation af medarbejdere - og som fremtidig målgruppe for organisationers employer branding. Således beskæftiger denne afhandling sig ikke blot med employer branding som disciplin, employer branding bliver her set i forhold til en målgruppe.

I afhandlingen kapitel 4 analyseres Gen Y ud fra Niel Howe og William Strauss *Generational Diagonal* (2007). Teorien baserer sig på længerevarende historiske og demografiske generationsstudier og indgår i afhandlingen for at blotlægge Gen Y's værdier, som generation og som arketype. Endvidere suppleres Howe og Strauss teori af andre teoretikere og praktikkere på området: Rebecca A. VanMeter et. al (2012), Ralf Lodberg (2010) og Steen Hildebrandt & Christian Stadil (2007).

Hvad angår den præcise generationsdefinition af Gen Y, som også kaldes Millennials, er der i forskningen en del uenighed om navn og årstal for denne generation. De fleste artikler og undersøgelser er dog enige om, at generationen starter fra begyndelsen af 1980'erne og frem til 00'erne (Howe og Strauss 2007; VanMeter et. al 2012; Lodberg 2010; Hildebrandt & Stadil 2007). For at skabe klarhed definerer denne afhandling Gen Y som værende født i perioden 1984-2005 (Howe & Strauss 2007).

2.4 Empiri

For at understøtte teorien omkring Gen Y anvendes Deloittes Millennial Survey 2014 (Bilag 1). Deloittes undersøgelse er foretaget blandt 7,800 Gen Y'ere, fordelt på 28 lande i Vest Europa, Nord Amerika, Latin Amerika, BRIC landene og det Asiatiske Stillehavsområde.

Ifølge United Nations Human Development Indicators⁶ (2014), der sammenligner lande ud fra parametre såsom forventet levetid, uddannelse og indkomst, så er landene i undersøgelsen blandt vækst- og udviklingslandene. Dette medvirker til, at de adspurgte i undersøgelsen repræsenterer den del af Gen Y, som har en høj levestandard og som er veluddannede. Det samme gør sig gældende for Howe og Strauss teori om Gen Y, der baserer sig på amerikanske studier foretaget blandt universitetsstuderende (2007).

Metoden for Deloittes undersøgelse er baseret på kvantitativ dataindsamling og viser Gen Y's holdning til organisationers rolle i samfundet, deres mål og virke, samt det moralske ansvar Gen

⁶ Human Development Index mäter udvikling ved at kombinere indikatorer i relation til forventet levealder, uddannelsesniveau og indkomst. I 2013 var 187 lande repræsenteret:
<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (08.04.2015)

Y mener at organisationer bærer. Derudover viser undersøgelsen Gen Y's holdning til, hvordan organisationer adresserer samfundsmæssige udfordringer og hvordan det opfattes, at de hjælper medarbejdere med at udvikle deres kompetencer og lederskabsevner. Deloittes undersøgelse er den tredje i rækken af årlige Millennial undersøgelser, og den er relevant for afhandlingen idet den beskæftiger sig med afhandlingens tema; CSR som identifikationsmål i relation til Gen Y. Deloittes undersøgelsen bidrager således med empirisk data til analysen om Gen Y.

2.5 Perspektiverende case-analyse: Accenture

Accenture er en multinational management og IT konsulentvirksomhed med mere end 320.000 konsulenter fordelt på 120 forskellige lande. I 2014 havde Accenture en nettoomsætning på 30 milliarder USD og siden 2010 har Accenture arbejdet på at realisere deres globale CSR-strategi under navnet "Corporate Citizenship – Skills to Succeed" (www.accenture.com 22.03.2015). Gennem dette initiativ er det Accentures mission, at hjælpe mennesker rundt omkring i verden med at få en uddannelse eller erhverve sig kompetencerne til at få et arbejde eller starte egen virksomhed. Ved initiativets start i år 2010 var målsætningen at hjælpe 250.000 mennesker inden år 2015. I dag har Accentures CSR-strategi resulteret i at mere end 800.000 mennesker har fået et job eller har startet egen virksomhed, og ifølge Accenture er Corporate Citizenship programmet ikke blot en forretningsstrategi, men en del af organisationens etiske værdisæt og adfærd (www.accenture.com 22.03.2015). Efter først at have mødtes med Accenture er de relevante informationer som indgår i afhandlingen indhentet via Accentures hjemmeside, fra deres CSR-strategi 2011 (bilag 2) og fra Accentures årsrapport 2013 (bilag 3).

Således har dette kapitel redegjort for afhandlingens metodologi og videnskabelige ståsted, samt hvilke konsekvenser dette har for afhandlingens udformning og resultat. Yderligere er der fremsat argumenter for valg af teori og empiri, og i forlængelse heraf, hvordan disse valg forenes med afhandlingens videnskabelige forståelsesramme.

KAPITEL 3

KOMMUNIKATION OG KULTUR

Følgende afsnit fremsætter en teoretisk fortolkning af begreberne organisation, kommunikation, kultur og ledelse. Ud fra Luhmann og Scheins teori danner dette kapitel således grundlaget for afhandlingens tværfaglige fortolkning og teoretiske forståelsesramme. En fortolkning af begreberne organisation, kommunikation, kultur og ledelse er således nødvendig for afhandlingens udformning og for forståelsen af, hvordan organisationer tiltrækker og fastholder medarbejdere.

3.1 Indledning

Begreberne organisation og kommunikation vil i dette kapitel blive fortolket ud fra Luhmanns teori om sociale kommunikationssystemer (1984 i Thyssen 1999). I denne sammenhæng uddybes Maturana og Varelas biologiske teori om autopoiesis (1973), samt hvorledes Luhmann anvender autopoiesis i sin systemteori.

Luhmanns definition af autopoiesis og fire kommunikative valg danner desuden grundlaget for afhandlingens forståelse af begreberne kommunikation og organisation, samt fundamentet for afhandlingens anvendelse af begrebet autokommunikation (Christensen 2004).

Autokommunikation uddybes i afhandlingens kapitel 5 om employer branding, og indgår yderligere i afhandlingens perspektiverende case-analyse.

Desuden vil dette kapitel beskrive Luhmanns definition af kultur som "ubesluttede præmisser for beslutninger" og som et "forråd af temae" (Iht. personlig samtale med Ole Thyssen den 10.06.2015). Til at supplere Luhmanns kulturdefinition benyttes Scheins definition af organisationskultur, som danner grundlaget for afhandlingens fortolkning af ledelse samt den tværfaglige tilgang til employer branding.

Til sidst i dette kapitel opsummeres Luhmanns organisations- og kommunikationsdefinition, samt Scheins definitionen af organisationskultur. I denne sammenhæng påpeges forskelle og ligheder mellem Schein og Luhmann.

Dette kapitels definitioner danner således det teoretiske grundlag for afhandlingen og indgår i den videre analyse af employer branding, samt i udformningen af afhandlingens employer branding koncept.

3.2 Luhmann: Organisation og kommunikation

Ud fra Luhmanns betragtning består et socialt system ikke af mennesker, men af kommunikation (i Thyssen 1999). I relation til dette og for at præcisere hvad sociale systemer er, definerer han tre typer af sociale systemer. Det ene system er samfundet som udgør en omkringliggende ramme for al kommunikation. Det andet system er organisationen, som består af kommunikation mellem medarbejdere og organisationens kommunikation med omverden. Det tredje system er interaktionen, der betragtes som kommunikationen mellem to eller flere tilstedeværende parter (Luhmann 1984 i Thyssen 1999).

Med udgangspunkt i sociale organisationssystemer fokuserer denne afhandling dermed på kommunikationen mellem organisation og medarbejdere, samt organisationen og dens omverden. Organisationer er således defineret som kommunikationssystemer, der knytter kommunikation til kommunikation og som eksisterer på baggrund af medarbejdernes beslutninger.

Udgangspunktet for Luhmanns teori om kommunikation er som nævnt baseret på teorien om autopoiетiske systemer, for at skabe forståelse er det derfor relevant først at kigge nærmere på biologerne Maturana og Varelas teori om autopoiesis (1973 i Thyssen 1999).

3.2.1 Autopoiesis

Teorien om autopoiesis er udformet af Maturana og Varela, som i 1973 brugte definitionen af en biologisk celle til at besvare spørgsmålet om "hvad liv er" (i Thyssen 1999). I denne sammenhæng præsenterer de cellen som et levende system, der ikke består af allerede eksisterende elementer, men som selv skaber og udvælger sine elementer. Gennem en selvrefererende proces og som en uendelig strøm af indre justeringer, organiserer cellen derfor sig selv (Thyssen 1999). På denne måde opretholder cellen ubevidst sin egen grænse til omverdenen og bevarer dermed sine egenskaber (Ibid. 1999).

3.2.2 Luhmann og sociale systemer

Det er ud fra denne betragtning om autopoiesis, at Luhmann (1984) præsenterer sin teori om sociale systemer der skaber, organiserer og forandrer sig selv i forhold til omverdenen, og som et lukket system der - selvreferentielt - henviser tilbage til sig selv (i Thyssen 1999).

Mens autopoiesis er defineret som en proces for cellens organisatoriske lukkethed, kan det autopoietiske system endvidere ses som selvfælgsæt (Ibid. 1999). Ligesom en levende celle er det autopoietiske system derfor betragtet ud fra ideen om, at systemet selv udvælger og skaber de enkeltdeler, som det består af. Omvendt så kan systemet ikke eksistere via egen kraft og uden et bidrag fra omverdenen. Udvekslingen med omverdenen foregår derfor ved, at systemet selv styrer og bestemmer denne proces. På denne måde bliver lukketheden i det autopoietiske system en mulighed for åbenhed og dermed et samspil med omverdenen (Ibid. 1999). Det autopoietiske system defineres i denne sammenhæng ikke som en struktur, men det betragtes at systemet har en struktur (Thyssen 1999: 49).

Yderligere påpeger Luhmann at autopoietiske systemer organiserer sig i hver deres medium, således at biologiske systemer arbejder i mediet "liv", psykiske systemer i mediet "bevidsthed" og sociale systemer i mediet "kommunikation" (i Thyssen 1999).

Det interessante er her, når to systemer skal interagere. For at gøre det muligt at to systemer kan "tale sammen", må de stille sig til rådighed for kommunikation med hinanden.

I relation til dette beskriver Luhmann kommunikation som en tilstandsændring, der hos et system "taler sammen" med en ændring hos et andet system (i Thyssen 1999).

Kommunikation handler således ikke om overførsel men om valg. I denne sammenhæng har begge systemer tre valg:

- Valg om information
- Valg om meddelelse
- Valg om forståelse

Derudover kan et fjerde valg betragtes som modtagerens reaktion på forståelse, dermed valget om at sige "ja", "nej" eller "måske" – eller helt at afvise kommunikation (Thyssen 2011).

Luhmann kalder disse valg for *selektioner* og kategoriserer valg om information som *første selektion*, valg om meddelelse som *anden selektion*, valg om forståelse som *tredje selektion* og modtagerens reaktion på forståelse som den *fjerde selektion* (Thyssen 1999: 78-79). I denne afhandling bruges betegnelsen "valg" hvorfor disse fire uddybes i næste afsnit.

3.2.2.1 Information, meddelelse, forståelse og reaktion

I kommunikation er der således et valg om *information*. Det er et valg om, hvad kommunikationen skal handle om og dette forudsætter yderligere alternativer. En organisation kan eksempelvis vælge at informere om deres CSR-strategi, årsregnskab eller organisationskultur i deres employer branding, men informationen skal samtidig gøre en

forskell. Det skal være relevant, således at nogen har lyst til at afkode den, det skal med andre ord forandre organisationens modtagere (Thyssen 2011: 17). Hertil uddyber Thyssen:

"Uanset hvor lille forskellen er, så er man et andet menneske, når man er blevet informeret" (2011: 17).

På denne måde er information med til at forandre organisationens modtagere, men det fordrer samtidig yderligere valg.

Foruden det så skal informationen også *meddeles*. Meddeelse er således også et valg, eftersom at vide og at sige hvad man ved, er to meget forskellige ting (Thyssen 2011). Dette demonstreres eksempelvis i en ansættelsessituation mellem en HR-medarbejder og en potentiel medarbejder, hvor samtalen om løn kommer på tale. Hvis den potentielle medarbejder forlanger en månedsløn på 40.000 kroner, kan HR-medarbejderen vælge at meddele den nye medarbejder, at de rent faktisk havde budgetteret med 45.000 kroner. I stedet meddeler HR-medarbejderen at 40.000 kroner ligger inde for den budgetterede lønramme. Meddeelsen er derfor lige så vigtig som informationen, men lige så vigtigt er det at afgøre, hvornår man skal meddele og hvornår man skal holde tæt (Thyssen 2011: 17).

Meddeelse handler således om hvad der informeres og til hvem. Endvidere er det i denne sammenhæng værd at påpege, at hvad der ikke er afsendt som kommunikation alligevel kan fortolkes som kommunikation. For at bruge eksemplet fra før kan HR-medarbejderens tøj og opførsel også ses som kommunikation i en ansættelsessituation. Dette har muligvis ikke den store betydning for jobbeskrivelsen eller ansættelsessamtalen, men fortolkes af den potentielle medarbejder som kommunikation, der relaterer sig til organisationen. Dermed kan ingen afsender styre alle de kanaler som der modtages på (Thyssen 2011: 17).

Informationen skal endvidere *forstås*. Den skal afkodes og helst på samme måde, som den er kodet fra afsenderen. Først når det er sket er kommunikationen ifølge Luhmann gennemført (Thyssen 2011).

Valg om forståelse relaterer sig endvidere til modtagerens valg om *reaktion*. Modtageren kan eksempelvis vælge hvor meget, hvor dybt eller hvor loyalt denne vil forstå samt på hvilken måde (Thyssen 2011). Herefter følger modtagerens valg om ikke at kommunikere eller om at respondere på kommunikationen. Der kan således konkluderes, at kommunikation handler om at udvælge information og friheden til at vælge forståelse.

For at runde Luhmanns definition af autopoiesis og kommunikation af, vil det næste afsnit diskutere og give en kritik af afhandlingens anvendelse af Luhmanns systemteori i forhold til organisationer.

3.2.3 Organisation og kommunikation: Afrunding og diskussion

Værd at bemærke er, at Luhmann i sin systemteori tilnærmelsesvis søger at udvikle en universel teori, som både redegør for sin genstand og for teorien selv. I denne sammenhæng bliver spørgsmålet om selvreference derfor afgørende, idet en selvrefererende teori selv må bestemme, hvad en teori er og hvad et objekt er (i Thyssen 1999). Denne afgørelse bliver således en del af teorien i stedet for en sag som afgøres uden for teorien, hvilket gør systemteorien kompleks og yderst vanskelig at redegøre for, såvel som at anvende.

Mens Maturana og Varela betragter grænsen mellem det biologiske system og omverdenen ud fra en iagttagers perspektiv – som at kigge ned på cellen gennem et mikroskop - mener Luhmann derimod at systemets selviagtagelse, dets håndhævelse af grænsen mellem system og omverden, er en afgørende del af den autopoietiske produktion. Dette gør iagttageren til en del af systemet, men det betyder ikke, at systemet ikke også kan iagttages udefra (i Thyssen 1999: 51). Den selvreferentielle proces, det at systemet skaber sig selv for at bekræfte sig selv og dermed også bestemmer sin egen omverden, kan i denne sammenhæng kritiseres for at være en smule optimistisk set i forhold til organisationer. For ingen organisation kan afgrænse sig om sig selv i forhold til sin omverden, og dermed selv bestemme hvordan omverdenen ser ud.

Luhmann mener ydermere, at autopoietiske systemer kan afgrænse og iagttagе sig selv uden en bevidsthed, og giver selv eksemplet med immunsystemet der eksisterer uden hjælp fra bevidstheden. I det autopoietiske system er der derfor ikke nogen bevidsthed eller menneske i centrum, der er slet ikke noget centrum hvilket gør, at systemet må betragtes som autonomt (Thyssen 1999). I afhandlingens organisatoriske kontekst, er ideen om autonomi og dermed valget om ikke at sætte en leder i centrum en smuk tanke, men som i en organisatorisk kontekst, ikke anses for at være realiserbar. En organisation kan ikke basere sig på 100 procent autonomi, der vil altid være en eller flere personer, som formelt eller uformelt, kommunikerer mere end andre og som definerer strategi og målsætning. I relation til dette definerer og anvender denne afhandling derfor også begrebet ledelse senere i dette kapitel.

I denne sammenhæng introducerer Luhmann dog begrebet kultur, som et tema for kommunikationen der er med til at skabe organisationens uformelle rammer, hvilket uddybes i næste afsnit.

3.3 Luhmann: Kultur

I afhandlingens definition af kultur ses også Luhmanns to kulturdefinitioner der til dels beskrives som ”ubesluttede præmisser for beslutninger” (Iht. personlig samtale med Thyssen 10.06.2015). Og som endvidere beskrives som et ”forråd af temaer”, et reservoir af samtaleemner, der findes i ethvert socialt system og som angiver, hvad der er normalt eller risikabelt at snakke om (i Thyssen 2011 & 1999: 83-84).

Der er i denne sammenhæng ikke tale om et bestemt indhold i relation til samtaleemnerne, men snarere en række kulturelle temaer, fx politik, kunst eller økonomi som en reduktion af muligheder, der igen åbner op for konkrete og forkerte bidrag til en samtale (Thyssen 1999). Ifølge Luhmann er kultur derfor med til at kortlægge temaer for organisationens kommunikation og derved med til at reducere muligheden for miskommunikation (Ibid. 1999). I denne sammenhæng påpeger Thyssen:

”Jo mindre kultur parterne kan trække på, jo mere formelle regler eller bestemte temaer må de have” (1999: 83-84).

Med andre ord, så fungerer kultur i organisationer som en slags uformelt regelsæt. Des mindre kultur der er tilfælles mellem to parter desto større er behovet for et eksplisit defineret tema.

Foruden Luhmanns fortolkning af kultur som et uformelt regelsæt for kommunikation, betragtes kultur i denne afhandling også som en læringsproces og som ledelse, hvilket har betydning for organisationens arbejde med employer branding og til at fastholde medarbejdere. Som supplement til Luhmanns kommunikationsteori vil det næste afsnit definere ledelse og organisationskultur i henhold til Scheins tre kulturniveauer; artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser (2010). Forståelsen af Scheins kulturniveauer er nødvendigt for kapitel 5 om employer branding og for afhandlingens definition af ledelse. Yderligere, og til brug for afhandlingens kapitler om employer branding og Gen Y, er værdier, moral og etik også anvendt og defineret i det næste afsnit.

3.4 Schein: Kultur og ledelse

Ifølge Schein er organisationer et system som har kultur. Kultur ses i denne sammenhæng som en vedvarende læringsproces der opretholder og systematiserer systemet (2010). I sin definition af organisationskultur beskriver Schein endvidere, hvordan ledelse er forbundet med kultur. Ifølge Schein handler ledelse om at skabe en kultur (2010). Ledelse er således defineret som lederens evne til at projektere et forenklet billede af organisationens image inde i

organisationen og udenfor, og herved motivere medarbejderne gennem forandrings- og læringsprocesser i kulturen (Schein 2010).

I forlængelse af denne forståelse betragtes kultur endvidere, som noget der er afgrænset. Kultur har en grænse, den afgrænses sig selv over for en anden kultur. Man kan på denne måde beslutte sig for at træde ind og ud af kulturen, være indenfor eller uden for kulturens fællesskab og rammer (Thyssen 1994: 90). Derudover skaber kultur stabilitet (Schein 2010). Kultur er i denne sammenhæng både den stabiliserende kraft i systemer med mennesker, men samtidig også den primære modstand mod forandring (Schein 2010). Organisationskultur er derved med til at skabe sammenhæng og stabilitet mellem forskellige medarbejdere eller afdelinger. Således kan man beskrive at kulturen går lodret gennem organisationen, samtidig med at den integrerer horisontalt og derved skaber stabilitet på tværs af afdelinger og organisationens mindre subkulturer (Schein 2010). Foruden det betragtes organisationskultur som en mekanisme, der skaber og opretholder social kontrol og som i relation til employer branding, former den måde hvorpå nye medarbejdere forstår og tænker efter at de er blevet en del af organisationskulturen (Schein 2010).

Til at definere fænomenet kultur og til at fortolke hvordan kultur skabes og opretholdes i en organisatorisk kontekst, benytter denne afhandling Scheins mere formaliserede definition af kultur:

"The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (2010: 18).

Ifølge Schein opstår organisationskultur i denne henseende som resultatet af en fælles, akkumuleret gruppelæreproces, hvormed medarbejdere i fællesskab har fundet løsninger på tidligere problemer eller udfordringer. Løsninger der har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige, og som læres videre til nye medarbejdere (2010). Schein påpeger yderligere i denne sammenhæng, at organisationens ledere kan præsentere deres forslag til, hvordan de mener at en opgave eller udfordring skal løses for på denne måde at forsøge og overføre egne værdier og antagelser til organisationen (2010).

En organisations kultur er derfor opstået på baggrund af:

- 1) Lederens eller grundlæggernes overbevisninger
- 2) De erfaringer som medarbejderne lærer sig efterhånden som deres organisation udvikler sig
- 3) Nye overbevisninger, værdier og antagelser, som tilføres af nye medarbejdere og ledere.

Det er i denne sammenhæng først efter at gruppelæringsprocessen har fundet sted, at medarbejderne kan fastslå om den tilegnede viden (lederens udtrykte værdier og antagelser) kan opfattes som en af organisationens grundlæggende antagelser (Schein 2010: 25). En værdi skal således først efterprøves og betragtes som succesfuld af medarbejderne, før at denne værdi kan anses som en del af organisationens kultur.

3.4.1 Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser

Til at definere hvordan organisationskultur opretholdes og kommer til udtryk - analyseres Scheins tre forskellige kulturniveauer; artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser (2010). Disse kulturniveauer strækker sig fra at være observerbare fysiske omgivelser defineret som organisationens artefakter, til de dybt indlejrede og ubevidste grundlæggende antagelser (Schein, 2010). Mellem disse to kulturniveauer findes skueværdierne.

Skueværdierne betegnes i denne afhandling som værende udtrykte værdier eller adfærdsregler, som ledere anvender til at tydeliggøre kulturen over for medarbejdere og omverden (Schein 2010). En værdi defineres her som en normativ og begrundet påstand, som organisationen i fællesskab har defineret (Thyssen 2011). Skueværdier er derfor organisationens måde at sige "sådan ønsker vi at gøre det her". De fungerer således som normative adfærdsregler for medarbejdere og ledere, i og med at de hævder, at det er værdier som organisationen vil efterleve. Organisationen præsenterer derfor et idealiseret billede af sig selv, et image som kan motivere inde i og uden for organisationen (Thyssen 2011).

Forskellen på værdier og grundlæggende antagelser er, at værdier er op til diskussion. Man kan så at sige være enige om, at være uenige om værdier. Grundlæggende antagelser derimod, er så indlejrede i en organisation, at hvis en medarbejder ikke besidder dem, vil denne person langsomt opleve at blive ekskluderet (Schein 2010).

De følgende tre afsnit uddyber Scheins tre kulturniveauer, som danner grundlaget for organisationens employer branding og for hvordan organisationer tiltrækker og fastholder medarbejdere.

3.4.1.1 Artefakter - det synlige kulturniveau

En organisations kultur, dens grundlæggende antagelser, kommer til udtryk gennem de to øverste kulturniveauer som er artefakter og skueværdier (Schein 2010). Artefakter er det øverste og mest synlige kulturniveau. Artefakter består af de fænomener udefrakommende kan se, høre og føle, når de møder en organisation (Ibid. 2010). Dette inkluderer organisationens fysiske omgivelser, dens arkitektur og indretning, samt det sociale miljø som organisationen har skabt. Artefakter kommer endvidere til udtryk gennem medarbejdernes sprogbrug, påklædning og deres observerbare adfærd (Ibid. 2010). Yderligere så skabes og opretholdes artefakter af medarbejderne og ledelsen, de er med til at kommunikere, hvordan organisationen opfatter sig selv, samt hvordan denne ønsker at nuværende og potentielle medarbejdere skal opfatte organisationen (Ibid. 2010). Eftersom artefakterne optræder på det observerbare kulturniveau, er de nemme for potentielle medarbejdere at identificere og beskrive. Langt sværere kan det være for potentielle medarbejdere at vurdere, hvilken betydning de observerede artefakter har for kulturen internt i organisationen. Dette skyldes blandt andet, at den potentielle medarbejdernes fortolkning af organisationens artefakter altid vil blive vurderet subjektivt, i forhold til medarbejderens egne følelser og tidlige erfaringer (Ibid. 2010).

For at få en dybere forståelse af organisationen, de værdier og regler som er med til at forme medarbejdernes adfærd, er det næste kulturniveau - organisationens skueværdier - nødvendige at inkludere (Schein 2010).

3.4.1.2 Skueværdier - det moralske og etiske kulturniveau

Organisationens andet kulturniveau er skueværdier. De afspejles i organisationens målsætning og filosofi, idet de giver udtryk for en ønsket adfærd blandt nuværende og potentielle medarbejdere. Endvidere guider skueværdierne medarbejdere gennem situationer med usikkerhed, og hvor svære beslutninger skal træffes (Schein 2010). Værdier er endvidere vanskelige at påvise, da de oftest kommer til udtryk når en gruppe af medarbejdere skal løse en ny opgave, eller der opstår en konfrontation mellem to gruppens ubegrundede værdier og antagelser, om hvordan tingene bør gøres (Ibid. 2010). Når en værdi er ubegrundet, normativ og kollektiv, defineres den også som en gruppens moralske værdi (Thyssen 2011: 155). Ud fra en betragtningen om at moral er et relativistisk og socialt konstrueret fænomen, gør denne afhandling sig bekendt med, at der eksisterer livsformer og dermed forskellige "moraler" i samfund såvel som i organisationer.

For at præcisere fænomenet moral, kendetegnes moral yderligere i relation til andre og som krav. Krav om hvem man gerne vil respekteres af, og hvilke krav man gerne selv vil leve op til

(Thyssen 2011). Moral har for organisationer derfor en vigtig funktion, idet den bruges til at markere en medarbejdernes eller en gruppens betingelser for at udvise respekt og beundring for en leder eller en organisation. Respekt og beundring optræder i denne sammenhæng ikke fordi lederen eller organisationen er faglig dygtig, men fordi lederen eller organisationen vurderes som helhed. Hertil kan tilføjes, at moralske krav ikke kan begrundes. Moralen kan nemlig ligesom kultur ikke optræde på den ene side - den rigtige - af sin egen forskel mellem hvad der er rigtigt og forkert (Thyssen 2011: 156).

I stedet for moral opstår der i organisationer derfor uformelle rutiner for, hvordan man gør og ikke gør i konkrete situationer. Dette betegnes også som virksomhedens "stiltiende moral" (Ibid. 2011). Det kan sammenlignes med Scheins definition af skueværdier, som er den gennemgående definition i denne afhandling (2010).

Gennem virksomhedens moral eller skueværdier, lærer medarbejdere de værdier som organisationens ledere og grundlæggere først har beskrevet det, og de er med til at reducere medarbejdernes usikkerhed og tvivl i uvante situationer (Schein 2010). Hvis skueværdierne over længere tid og i forskellige situationer, fortsat skaber mening og tryghed hos medarbejderne, bliver de til indiskutable grundlæggende antagelser også selvom de ikke relaterer sig direkte til organisationens performance (Ibid. 2010). Yderligere kan organisationens skueværdier udtrykkes som et fælles sæt spilleregler, der implicit eller eksplisit, danner den normative ramme for alle organisationens moralske værdier, i praksis også anvendt og defineret som en organisations etiske værdisæt.

En organisations etiske værdisæt søger således at forhindre eller finde løsninger på de problemer der opstår, når organisationens forskellige "moraler" støder sammen (Thyssen 2011). En organisations skueværdier kan derfor både være udtalte og nedskrevet i et etisk værdisæt, men de kan også være uudtalte og fremstå som organisationens "stiltiende moral". I denne sammenhæng pointerer Chris Argyris og Donald Schon (1996 i Schein) at organisations skueværdier ikke altid stemmer overens med dennes og medarbejdernes observerede adfærd – men at skueværdier i nogle tilfælde mere er et udtryk for den normative adfærd, som det står beskrevet i organisationens etiske værdisæt (2010). Dette kan efterlade nuværende og potentielle medarbejdere med indtrykket af at have forstået dele af organisationens kultur, uden at have forstået den til fulde.

Desuden så kan det på baggrund heraf være vanskeligt for organisationens ledere at forudsige fremtidig adfærd grundet det dybere kulturniveau, de grundlæggende antagelser, som uddybes i næste afsnit.

3.4.1.3 Grundlæggende antagelser – en læringsproces

De grundlæggende antagelser er det tredje og mindst synlige kulturniveau. Det omhandler de ubevidste antagelser, som individuelle medarbejdere har omkring verden. De grundlæggende antagelser bestemmer dermed medarbejdernes adfærd, tanker og følelser, samt hvordan de forstår organisationen (Schein 2010). Grundlæggende antagelser opstår, hvis en løsning på et problem gentagende gange har vist sig at være succesfuld. Med andre ord, hvad der tidligere var en hypotese blot understøttet af en eller flere værdier, er nu blevet en realitet for hvordan organisationen fungerer (Ibid. 2010).

Hvis en grundlæggende antagelse er stærkt forankret i en organisation, vil medarbejderne da have svært ved at forholde sig til adfærd baseret på et andet grundlag. Der er derfor tale om de implicitte antagelser som rent faktisk styrer adfærdens, og som fortæller medarbejdere, hvordan bestemte ting skal opfattes. Når medarbejdere først én gang har udviklet et sådan integreret sæt af antagelser, også defineret som en persons tankeverden, vil de føle sig tilpas sammen med personer, der deler det samme sæt antagelser, eftersom det skaber et tilhørersforhold (Ibid. 2010).

Desuden er de grundlæggende antagelser meget vanskelige at ændre (Ibid. 2010). For at ny læring kan finde sted eller for at foretage kulturelle ændringer kræver det i denne sammenhæng, at organisationens ledere revurderer og endvidere omstrukturerer nogle af de stabile dele af den kognitive eller bevidsthedsmæssige struktur (tanker og læring), både på individ og på gruppeniveau (Schein 2010). Argyris (1985 i Schein) har kaldt denne proces for "double-loop-learning", som den læring der finder sted, når man åbner op for de ubevidste værdier og antagelser, som ligger til grund for handlinger (2010). Sådan en læringsproces er vanskelig, da det menneskelige sind har brug for kognitiv stabilitet (Ibid. 2010). Derfor vil enhver ændring af en grundlæggende antagelse udløse angst og modstand både på individ- og på gruppeniveau.

På samme måde giver det tredje kulturniveau medarbejderne en følelse af samhørighed eftersom det definerer de værdier, som giver gruppen selvværd (Hatch & Schultz 2004 i Schein 2010).

Kultur er på denne måde med til at definere medarbejderne, hvordan de skal opføre sig overfor hinanden og hvordan de føler sig godt tilpas sammen. Nye medarbejdere lærer således den allerede eksisterende organisationskultur at kende, de bliver med tiden påvirket af den og senere en del af den selvsamme kultur. Omvendt påpeger Schein også, at nye medarbejdere bidrager til den allerede eksisterende organisationskultur med hvad de tidligere har lært fra andre sociale fællesskaber (2010).

Næste afsnit opsummerer afhandlingens kommunikations- og kulturforståelse og fremhæver yderligere hvilke perspektiver, der arbejdes med i afhandlingens kapitel 5 om employer branding samt i afhandlingens case-analyse.

3.5 Opsummering: Afhandlingens kommunikations- og kulturforståelse

Kapitel 3 har demonstreret, hvorledes organisationer betragtes som et kommunikationssystem, der knytter kommunikation til kommunikation og som eksisterer på baggrund af organisationens beslutninger. Ud fra Luhmanns systemteori opfattes organisationer i denne afhandling som autopoiетiske systemer, der gennem en selvrefererende proces og som en uendelig strøm af indre justeringer organiserer sig selv. Ligesom en levende celle er en organisation derfor betragtet ud fra ideen om, at den selv udvælger og skaber de enkeltdeler, som den består af. Omvendt kan organisationer ikke eksistere via egen kraft og uden et bidrag fra omverdenen, derfor har de brug for ny energi og nye medarbejdere. I denne sammenhæng handler organisationers employer branding-kommunikation om fire valg: Valg om information, meddelelse, forståelse og om modtagerens reaktion.

Desuden har dette kapitel demonstreret, at hvad der ikke er afsendt som kommunikation, alligevel kan fortolkes som kommunikation. Ud fra denne betragtning kan ingen organisation styre alle sine kommunikationskanaler, dette er naturligvis ikke nogen hindring for at organisationer alligevel gør en strategisk indsats. I forlængelse af dette beskriver Schein hvorledes, organisationskultur kommunikeres og kommer til udtryk gennem organisationens artefakter og skueværdier. I denne sammenhæng behøver organisationens skueværdier derfor nødvendigvis ikke at stemme overens med organisationens grundlæggende antagelser eller adfærd. Endvidere sidestiller Schein kultur med ledelse og mener hermed, at ledelse er defineret som lederens evne til at projektere et forenklet billede af organisationens image inden i og udenfor organisationen, og herved motivere medarbejderne gennem forandrings- og læringsprocesser i kulturen (2010).

Derudover har dette kapitel demonstreret, hvordan kultur som et "forråd af temaer" - et repertoire af samtaleemner – er tilstede i organisationer. Kultur er således med til at kortlægge temaer for organisationens kommunikation og derved med til at reducere muligheden for miskommunikation (i Thyssen 1999). Fælles for både Luhmann og Schein er derfor ideen om *temaer, ubesluttede præmisser for beslutninger og grundlæggende antagelser som en organisatorisk kontrolfunktion*. En kontrolfunktion der således reducerer muligheden for

miskommunikation mellem forskellige moraler eller subkulturer, og som herved skaber stabilitet i organisationen.

Den overordnede organisationsforståelse for denne afhandling er derfor, at organisationer består af kommunikation og kultur som definerer kommunikationens tema. Kommunikation ses i denne sammenhæng, som alt hvad organisationen foretager sig – organisationen er kommunikation. Derudover ses organisationskulturen som den mekanisme, der skaber og opretholder social kontrol og som former den måde hvorpå nye medarbejdere forstår, føler og tænker efter de er blevet en del af kulturen (Schein 2010).

Forskellen mellem Luhmann og Schein ligger blandt andet i, at hvor Luhmann benytter Maturana og Varelas biologiske celledefinition til at beskrive systemer som bestående af kommunikation, benytter Schein i stedet celledefinitionen til at beskrive organisationer som systemer bestående af kultur. Hvor Luhmann ser systemet som autonomt, uden nogen leder i centrum mener Schein i stedet, at lederen er med til at definere en organisations kultur. Fælles for både Luhmann og Schein er, at de ser organisationer som autopoietske systemer af indre struktureringsprocesser der afgrænser sig om sig selv. De ser kultur som en kontrol mekanisme der danner rammen for organisationens kommunikation (Luhmann) eller moraler (Schein).

Således har dette kapitel defineret kommunikation, organisation, kultur og ledelse, og denne definition danner rammen for afhandlingens teoretiske grundlag. Dette kapitels resultater indgår i den videre analyse og i udformning af et employer branding koncept i kapitel 5, samt i den perspektiverende case-analyse i afhandlingens kapitel 6.

KAPITEL 4

HVEM ER GEN Y?

Dette kapitel analyserer Gen Y's værdier og loyalitet ud fra antagelsen om, at det er den næste generation der træder ind på arbejdsmarkedet. I kapitlet defineres Gen Y som et demografisk koncept - en fællesbetegnelse for en arketype - og dermed som den fremtidige målgruppe for moderne organisationers employer branding. Således beskæftiger denne afhandling sig ikke blot med employer branding som disciplin, employer branding bliver her set i forhold til Gen Y som målgruppe.

4.1 Indledning

Dette kapitel vil besvare afhandlingens spørgsmål om hvilke værdier, forventninger og identifikationsmål Gen Y medbringer i en arbejdsmæssig kontekst, hvilket igen danner grundlaget for afhandlingens perspektiverende case-analyse.

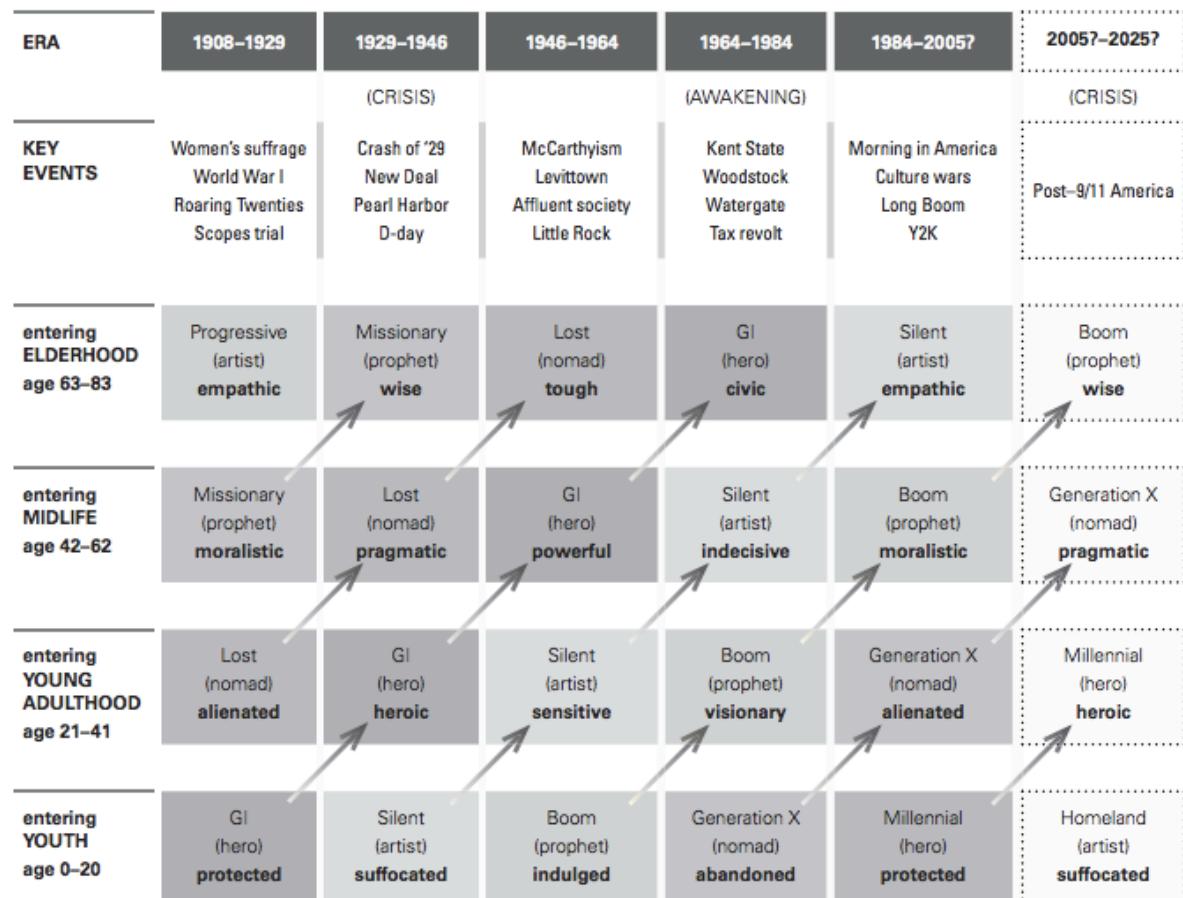
Indledningsvist præsenteres Howe og Strauss (2007) *Generational Diagonal*, som herefter anvendes til at analysere og udforme en karakteristik af Gen Y som demografisk koncept. Yderligere indgår Deloittes Millennial Survey 2014 (bilag 1) i afhandlingen som empiri, og til at definere Gen Y's værdier som medarbejder. Endvidere suppleres dette kapitels analyse af andre teoretikere og praktikkere på området: VanMeter et. al (2012), Lodberg (2010) samt Hildebrandt & Stadil (2007). Richard Sennetts definition "det fleksible menneske" indgår yderligere i afsnittet omhandlende Gen Y's loyalitet (1999). Afslutningsvist diskuteses Howe og Strauss teori (2007), og til sidst opsummeres analysens resultater om Gen Y.

4.2 Howe og Strauss: Generational diagonal

Ud fra antagelsen om at generationer består af en gruppe mennesker, der er født i den samme tidsperiode og derved er påvirket af de samme historiske og samfundsmæssige begivenheder, undersøger og definerer Howe og Strauss (2007) generationer helt tilbage fra starten af det tyvende århundrede og frem til år 2025. I den sammenhæng påviser de fællestræk og udviklingsmønstre, som på tværs af generationer er stærke nok til at kunne skabe en forudsigtighed omkring generationers holdning og opførsel.

Ud fra tilbagevendende historiske cyklusser mener Howe og Strauss at kunne beskrive, hvordan generationer der lever i dag vil opføre sig og tænke i fremtiden (2007).

Figur 4 viser de ni forskellige generationer: *Progressive, Missionary, Lost, GI, Silent, Boom, Generation X, Millennial* (Gen Y) og *Homeland*. Generationernes fødselsår er inddelt således, at de afhænger af historiske og samfundsmaessige begivenheder som de forskellige generationer har erindring om.



Figur 4. Howe og Strauss Generational Diagonal (Havard Business Review 2007)

Nederst fra venstre hjørne og op mod det øverste højre hjørne ses generationernes udvikling i takt med at de bevæger sig gennem fire forskellige aldersstadier: *Youth, Young Adulthood, Midlife* og *Elderhood* (Howe & Strauss 2007).

Alt afhængig af om en generation vokser op i en historisk periode med krise (crisis), i en periode med kulturel fornyelse (cultural renewal) eller i en periode med kulturel opvågning (cultural awakening) inddeler Howe og Strauss generationerne i en af de fire forskellige arketyper: *Prophet, nomad, hero og artist* (2007). Ud fra arketyperne og grundet den tilbagevendende historiske periode en generation fødes ind i, har Howe og Strauss fundet fællestræk på tværs af generationer i værdier og opførsel relateret til samfund, karriere og familieliv (Howe & Strauss 2007). Ved at undersøge hvordan tidligere generationer af samme arketype har udviklet sig,

mener Howe og Strauss, at det er muligt og lave prognoser for hvordan kommende generationer vil tænke, føle og opføre sig når de bliver ældre (2007).

Prognoser for hvilke værdier kommende forbrugere eller medarbejdere har, er relevant for organisationer. Dels er det relevant at forstå, hvad der tiltrækker og fastholder Gen Y som medarbejdere. Derudover er det relevant at forstå hvordan de tænker og agerer sammenlignet med de tidligere generationer på arbejdsmarkedet.

I relation til de forskellige generationers værdier og afsnittet om teoriens historiske cyklus, defineres Howe og Strauss fire arketyper og deres værdier i det følgende afsnit.

4.2.1 Arketyper: Prophet, nomad, hero og artist

Kigger man nærmere på generationernes opførsel og værdier i henhold til Howe og Strauss arketyper (2007), kategoriseres *prophet-generationerne* (fx Boom generationen) som værende født lige efter en kriseperiode, i en tid med kulturel fornyelse hvor fællesskabet blomstrer og hvor der hersker enighed om en ny social orden. Fra at være frisindede børn vokser *prophet-generationerne* op som passionerede og spirituelle visionære til moralprædikere, der ender som en gammel og vis generation og som huskes for deres faste principper, visioner og moraliserende adfærd. Moral, individualisme og indre livssyn er værdier som kendetegner disse generationer (Howe & Strauss 2007).

Nomad-generationerne (Gen X) er født i en periode med kulturel opvågning, i en tid hvor sociale ideer og spirituelle dagsordener præger den offentlige debat, og hvor ungdomsoprøret udfordrer den institutionelle samfundsorden (Howe & Strauss 2007). Uden forældrenes overvågen vokser de op som fremmedgjorte i en post-krise tid og udvikler sig som voksne til pragmatiske ledere, der guider gennem en ny periode med krise. Hårdførhed, ære og pragmatiske kendetegner disse generationer ifølge Howe of Strauss (2007).

Hero-generationerne (Gen Y) er født i en periode efter kulturel opvågning. I en tid hvor pragmatisme, individualisme og nationalism præger samfundet. De vokser op som beskyttede børn og samarbejder sig ud af kriser, udfordrer skæbnen og vokser sig til power-fulde ældre ind i en ny periode med kulturel opvågning. Grundet deres placering i historien vil disse generationer blive husket for deres evne til at overvinde skæbnen og handlinger fremfor ord. Fælleskab, velstand og teknologi er værdier som kendertegner disse generationer (Howe & Strauss 2007).

Den fjerde og sidste generationsdefinition er *artist-generationerne* (Silent generation). De er født i en krigstid eller under en krise. I en tid hvor usikkerhed præger livet og hvor offentlig enighed, institutioner og personlige ofre præger verden. De vokser op som overbeskyttede børn til følsomme og sensitive voksne i en post-krise tid. Senere slår de sig løs som frisindede og ubeslutsomme ledere i løbet af en kulturel opvågningsperiode. De ældes som en empatisk generation i en post-opvågningstid og grundet deres placering i historien, bliver disse generationer husket for deres stille voksenår samt deres fleksible og konsensusopbyggende lederskab. Konsensus, empati og retfærdighed er værdier som kendetegner disse generationer (Howe & Strauss 2007).

4.2.2 Den historiske cyklus

Arketypernes cyklus går igen, eftersom at hver ungdomsgeneration søger at rette op på eller gøre op med, hvad den yngre generation ser som udskejelser eller mangler hos den midaldrende generation før dem. Derfor er det ikke noget tilfælde at eksempelvis Boomer generationen, en *prophet-generation* der fokuserer på moral, individualisme og indre livssyn, har født Gen Y der er beskrevet som en *hero-generation*, som fokuserer på handlinger, fællesskab og institutioner (Howe & Strauss 2007). Arketyperne skaber derfor ikke arketyper magen til dem selv, de skaber arketyper som er i opposition til dem selv. Endvidere argumenterer Howe og Strauss for, at yngre generationer har en forventning til de ældre generationer om at udfylde en betydningsfuld samfundsmæssig rolle. Når de ældre generationer går bort, bliver denne rolle derfor ledig og opfattes af yngre generationer som værende ny, anvendelig og nødvendig for et samfund. Derfor indtager de yngre generationer denne rolle på ny (Howe & Strauss 2007).

Således er Gen Y som demografisk koncept og som historisk arketype defineret. Som generation tillægger de sig værdierne fællesskab, velstand og teknologi. Gennem deres stærke fællesskabsfølelse samarbejder de sig ud af kriser, udfordrer skæbnen og tror på handlinger frem for ord. Endvidere består Gen Y af 80 millioner mennesker (VanMeter et. al 2012) der sammenlignet med tidligere generationer er mere velhavende og bedre uddannede (Howe & Strauss 2007). De er født med den digitale udvikling og de er skolede til at multitaske og pleje deres sociale relationer på tværs af online medieplatforme (Hildebrandt & Stadil 2007). I det næste afsnit inddrages Deloittes Millennial Survey (2014) i analysen til at definere Gen Y's værdier som medarbejder.

4.3 Gen Y som medarbejder

Ifølge Deloittes Millennial Survey (2014) så vil Gen Y udgøre 75 procent af den globale arbejdskraft i 2025 og i år 2014 begyndte Gen Y'ere med en længerevarende uddannelse bag sig at træde ind på arbejdsmarkedet (Howe & Strauss 2007).

Med udgangspunkt i Gen Y's værdier som ansat viser Deloittes undersøgelse, at de 7,800 adspurgt er ivrige efter at gøre en samfundsmæssig forskel. I denne sammenhæng påpeger Howe og Strauss, at Gen Y tilegner sig karakteristika som værende idealistiske og drevet af en høj moral, samt påvirket af en samfundstrend der tager afstand fra materielle mål og i stedet fokuserer på immaterielle goder (2007: 13). Sammenlignet med tidligere generationer såsom Boom generationen så vil Gen Y gøre op med den tidligere generations narcissisme, utålmodighed og konstante fokus på argumentation fremfor handling (Howe & Strauss 2007). Hertil uddyber Howe og Strauss:

"Unlike Boomers, [Gen Y] won't bother spending three days at a retreat to figure out how to rewrite a mission statement. With adults of all philosophical stripes yearning for "community", the [Gen Y] solution will be to set high standards, get organized, team up, and actually create a community." (2007: 22).

Drevet af fællesskabet fokuserer Gen Y på konsensus, tålmodighed og handlinger. De vil helst arbejde i teams og foretrækker endvidere at blive bedømt på deres performance og resultater (Howe & Strauss 2007).

4.3.1 Etisk værdisæt

Ifølge VanMeter et. al. er det bredt accepteret, at generationers oplevelser former deres etiske værdsæt og at deres personlige værdisæt, endvidere påvirker medarbejdernes adfærd på arbejdsplassen (2012). I denne sammenhæng svarer 50 procent af Deloittes 7,800 adspurgt Gen Y'ere, at de vil arbejde for en virksomhed med et etisk værdisæt. I relation til dette viser Deloittes undersøgelse yderligere, at de adspurgt Gen Y'ere mener, at organisationer kan gøre "meget mere" for at adressere de sociale og samfundsmæssige udfordringer som finder sted i forhold til samfundets ressourcer, klimaforandringer og indkomstforskelle.

Derudover mener mere end halvdelen af de adspurgt i Deloittes undersøgelse, at organisationer kan udvikle produkter eller services og ændre adfærd, som på den ene eller anden måde ville påvirke alle de tyve udfordringer som er opstillet i Deloittes 2014 undersøgelse (se bilag 1).

Undersøgelsen viser endvidere, at de adspurgt Gen Y'ere mener, at organisationer i samspil med regeringer bør arbejde på at løse udfordringer som arbejdsløshed, klimaforandringer,

beskyttelse af miljøet og indkomstforskelle. I denne sammenhæng svarer 90 procent, at organisationer kunne gøre "en hel del" eller "temmelig meget" for at adressere arbejdsløshed. 80 procent svarer yderligere, at organisationer burde adressere udfordringer i relation til beskyttelse af miljøet og ressource forbrug (Deloittes Millennial Survey 2014 bilag 1).

4.3.2 Høje forventninger og lav loyalitet

I relation til Gen Y's forventninger til organisationer påpeger Howe og Strauss, at Gen Y anses for at være krævende og yderst fixerede på at opnå det, som de anser for at være det bedste. Den bedste kvalitet, bedste arbejdsplads, bedste løsning og højeste æstetik (2007). Yderligere tyder meget på, at Gen Y ikke deler de samme arbejdsværdier som de tidlige generationer.

De akademisk uddannede Gen Y'ere vil nemlig ikke spilde tiden på rutinearbejde, de forventer konstant udvikling og fremdrift (Lodberg 2010). Hvor der hos tidlige generationer var en særlig status i at have været længe på den samme arbejdsplads, er loyaliteten lav hos Gen Y (Hildebrandt & Stadil 2007). For dem er lang anciennitet ikke lig med loyalitet, men lig med stilstand - personligt og karrieremæssigt. De er derfor meget opmærksomme på at pleje deres eget personlige image og på ikke at gro fast. Derfor skifter de job langt hurtigere, end man har set det hos tidlige generationer som eksempelvis Boom generationen hvor 25-års jubilæet ikke er ualmindeligt (Lodberg 2010).

I denne sammenhæng er Gen Y's krav om fleksibilitet og livsvarig læring tvetydig for organisationer (Thyssen 2011). På den ene side må organisationer arbejde med fælles værdier for at sikre en fællesorientering i organisationen og yderligere, og sikre at medarbejderne er loyale over for organisationens værdier (Thyssen 2011: 208). På den anden side skal hver enkelt medarbejder gøre sig gældende på arbejdsmarkedet i konkurrence med sig selv og andre – og det tvinger Gen Y til at være strategiske og illoyale, hvilket både byder på fordele og ulemper for organisationer (Thyssen 2011). Fra et organisationsperspektiv er fordelene ved fleksibilitet øget motivation, værdiinddragelse, midlertidig loyalitet, kreativitet og mindre bureaukrati hvoraf resultatet kan beskrives som selvledelse (Thyssen 2011). Omvendt opstiller Sennett (1999) også de udfordringer som øget fleksibilitet kan medføre; usikkerhed, mangel på erfaring og længerevarende loyalitet, kort tidshorisont og skjult udøvelse af magt.

Således er Gen Y's værdier som medarbejder analyseret. Analysens resultater opsummeres efter en kort diskussion af Howe og Strauss teori.

4.4 Diskussion: Howe og Strauss

Selvom Howe og Strauss (2007) studier tager udgangspunkt i amerikansk kultur og historie, argumenterer de selv for, at deres generationsteori er afprøvet på andre kulturer, og at den derfor også er relevant for ledere på tværs af forretningsområder og uden for USA's grænser (Howe og Strauss i Harvard Business Review 2007: 12). I denne sammenhæng kan Howe og Strauss således kritiseres for ikke at tage høje for kulturelle forskelle i deres generationsteori. Endvidere diskuteses udviklingen og rækkefølgen af arketyper som det andet kritikpunkt. I relation hertil påviser Howe og Strauss (2007) selv en teoretisk afvigelse i perioden 1792-1859 (se bilag 4 for arketype afvigelse). Fra perioden 1843-1859 og frem til den Amerikanske Borgerkrig (1861-1865) er der ikke produceret nogen *hero-generation*. Ifølge Howe og Strauss (2007) forventer de, at afvigelser som denne også forekommer i andre moderne samfund. Yderligere påpeger de i relation hertil dette som et bevis på, at historiske begivenheder aldrig er forudbestemt. Det kan således ikke bevises, at verden eller mennesker gentager sig på præcis samme måde. Som den græske filosof Heraklit påpeger med sætningen om "at det samme menneske ikke kan bade i den samme flod to gange" (Brier 2006: 176). Således kan generationerne minde om hinanden i værdier og antagelser, men de vil næppe være ens.

I relation hertil henviser Howe og Strauss til deres bog "The Fourth Turning" fra 1997, hvor de spekulerer i, hvorfor historiske cyklusser, hvilket er tilfældet her, nogle gange springer en arketype over. Hertil mener de svaret findes i historiens kontekst, og at den Amerikanske Borgerkrigs omfang forhindrede generationen op til krigen (Progressive generation) i at udvikle deres potentiale, idet generationen før dem (Gilded generation) bestred offentlige magtposter op til, under og efter den Amerikanske Borgerkrig (Howe & Strauss 2007).

Selvom historiske cyklusser også i andre sammenhænge bliver brugt til at spå om fremtiden lige fra aktiemarkedet til politik, så er datidens resultater ligesom i Heraklits sætning, og som Howe og Strauss (2007) også selv påpeger det, ikke altid nogen garanti for fremtiden. Den historiske-såvel som sociale kontekst er afgørende.

4.5 Gen Y opsummering

Dette kapitel har analyseret Gen Y's værdier som arketype og som medarbejder, og herunder kigget nærmere på Gen Y's loyalitet. I denne sammenhæng viser Howe og Strauss studier at Gen Y som *hero-arketype* tillægger sig værdier såsom fællesskab, velstand og teknologi. Gennem deres stærke fællesskabsfølelse samarbejder de sig ud af kriser, udfordrer skæbnen og tror på handlinger fremfor ord.

Derudover er de ivrige efter at gøre en samfundsmæssig forskel. I denne sammenhæng påpeger Howe og Strauss, at Gen Y tilegner sig karakteristika som værende idealistiske og drevet af en høj moral, samt påvirket af en samfundstrend der tager afstand fra materielle mål og i stedet fokuserer på immaterielle goder (2007: 13). De vil helst arbejde i teams og foretrækker endvidere at blive bedømt på deres performance og resultater. Yderligere viser Deloittes undersøgelse, at Gen Y mener, at organisationer kan gøre "meget mere" for at adressere de sociale og samfundsmæssige udfordringer som finder sted i forhold til samfundets ressourcer, klimaforandringer og indkomstforskelle. I denne sammenhæng svarer 90 procent af de adspurgt Gen Y'ere desuden, at organisationer kunne gøre "en hel del" eller "temmelig meget" for at adressere arbejdsløshed. 80 procent mener endvidere, at organisationer burde adressere udfordringer i relation til beskyttelse af miljøet og ressource forbrug (Deloitte Millennial Survey 2014).

Yderligere har dette kapitel diskuteret de fordele og ulemper som er forbundet med Gen Y's fleksibilitet og mangel på loyalitet. De akademisk uddannede Gen Y'ere vil nemlig ikke spilde tiden på rutinearbejde, de forventer konstant udvikling og fremdrift (Lodberg 2010). For dem er lang anciennitet ikke lig med loyalitet, men stilstand personligt og karrieremæssigt. Således er Gen Y's krav om fleksibilitet og livsvarig læring derfor tvetydig for organisationer (Thyssen 2011). På den ene side må organisationer arbejde med fælles værdier for at sikre, at medarbejdere er loyale overfor organisationens værdier (Thyssen 2011: 208). Fra et organisationsperspektiv er fordelene ved fleksibilitet øget motivation, værdiinddragelse, midlertidig loyalitet, kreativitet. Omvendt opstiller Sennett (1999) også de ulemper som øget fleksibilitet kan medføre usikkerhed, mangel på erfaring og længerevarende loyalitet. Der er således gevinster og tab, forbundet med Gen Y's værdier og fleksible karakter.

Dette kapitel har således besvaret afhandlingens første underspørgsmål om hvilke værdier, forventninger og identifikationsmål Gen Y medbringer i en arbejdsmæssig kontekst, samt hvorfor organisationer bør anvende CSR i employer branding. Disse resultater vil således indgå i afhandlingens perspektiverende case-analyse.

Afhandlingens næste kapitel vil definere employer branding og besvarer således afhandlingens underspørgsmål 2 og 3, om hvordan employer branding anvendes som marketing- og ledelsesdisciplin samt på hvilken, måde der skelnes mellem autokommunikation og branding i employer branding teorien.

KAPITEL 5

EMPLOYER BRANDING

Til at besvare afhandlingens problemformulering udvikler dette kapitel den vinkel, hvorfra employer branding anskues i denne afhandling. Teorien og den praktiske anvendelse af employer branding findes, som tidligere påpeget, i flere forskellige fortolkninger. Dette kapitels teoretiske udformning baserer sig på eksisterende teori, men vil udforme et employer branding koncept som senere benyttes i den perspektiverende case-analyse.

5.1 Indledning

Employer branding er ikke længere en forbipasserende trend, men en disciplin som i dag anvendes af langt de fleste organisationer. En hurtig søgning på ordene employer branding i Google frembringer 6,2 millioner hits, hvorimod en tilsvarende søgning blandt publiceret forskning i CBS Libsearch⁷ blot viser 377 resultater. I denne sammenhæng er det interessant og bemærke, at forskningen i denne sammenhæng kun udgør en lille andel sammenlignet med de millioner af Google hits, hvor employer branding på den ene eller anden måde er fortolket eller anvendt.

Hvad angår organisationer som enten rådgiver om eller anvender employer branding i praksis, kan nævnes konsulenthuse Advice A/S og Core:workers, Novo Nordisk, DSB og Accenture, for blot at nævne nogle få. Core:workers, anført af konsulenterne Henrik Engelund og Brit Buchhave, påpeger i deres bog "Employer branding som disciplin" (2009). At employer branding har udviklet sig fra at være endnu et buzzword til en disciplin i sig selv. Fra et erhvervsmæssigt synspunkt er denne afhandling enig i Engelund og Buchhaves antagelse, men på det teoretiske plan er der stadigvæk plads til at udforske employer branding yderligere.

Nogle af de forskere som gennem tiden har fortolket employer branding er Ambler og Barrow (1996), Backhaus og Tikoo (2004) samt Frandsen og Morsing (2009).

Mens Ambler og Barrow søger at forene HR og marketing igennem et employer brand defineret som "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (Ambler & Barrow 1996:187), definerer Backhaus og Tikoo employer branding som en proces og som et koncept, der skal kommunikeres internt og eksternt i organisationen (2004). Fælles for begge forsker-duoer er, at de med udgangspunkt i brandingteorien primært beskæftiger sig med employer branding som en marketingdisciplin,

⁷ Omfatter bøger og tidsskrifter, CBS afhandlinger, forskningsartikler og ph.d.-afhandlinger samt tidsskriftartikler fra store internationale forlag.

hvor organisationen kommunikeres som et brand. I relation hertil ser Frandsen og Morsing på employer branding fra et HR-perspektiv, med konkrete eksempler på hvordan organisationer tiltrækker og fastholder medarbejdere gennem employer branding kampagner (i Engelund & Buchhave 2009).

Med afsæt i afhandlingens overordnede forståelsesramme omkring organisationer bestående af kommunikation med kultur som det overordnede tema, præsenterer denne afhandling en tværfaglig fortolkning af employer branding. Indledningsvist præsenteres afhandlingens tværfaglige tilgang til employer branding samt, hvorledes employer branding med afsæt i marketingdisciplinen kan anvendes som en ledelsesdisciplin.

Som nævnt i indledningen opererer denne afhandlingen med et overordnet tema for employer branding. Afhandlings overordnede tema er således Frandsen og Morsings bidrag til employer branding teorien med deres definition af "samfundsspørgsmål som femte identifikationsmål" - her omtalt som CSR i employer branding (i Engelund & Buchhave 2009: 261). I denne beskriver Frandsen og Morsing hvorledes moderne individer ikke kun ønsker, at deres arbejde skal give mening for dem selv og for deres arbejdsplads, for dem skal arbejdet give mening på et højere intellektuelt og emotionelt plan (i Engelund & Buchhave 2009). I relation til dette og for yderligere at definere hvad "moderne individer" er, afgrænser denne afhandling sig til at fokusere på, hvordan organisationer kan skabe relationer til talent blandt Gen Y.

Endvidere uddybes de fem identifikationsmål i dette kapitel. I relation til dette og for at undgå begrebsforvirring, benytter denne afhandling sig af definitionen *CSR i employer branding*, når der refereres til Frandsen og Morsings femte identifikationsmål.

Desuden diskuterer dette kapitel bagsiden af at inddrage CSR i employer branding. Endelig opsummeres de teoretiske principper fra analysen af employer branding, som senere vil danne grundlag for afhandlingens perspektiverende case-analyse. Afhandlingens perspektiverende case-analyse demonstrerer endvidere, hvorledes organisationer kan arbejde aktivt med employer branding både på et strategisk og operationelt plan i forhold til Gen Y. Til at starte med redegør næste afsnit for afhandlingens tværfaglige fortolkning af employer branding.

5.2 Employer branding, en tværfaglig fortolkning

Grundlæggende fortolker denne afhandling employer branding tværfagligt som, bestående af to discipliner, en marketingdisciplin og en ledelsesdisciplin.

Som marketingdisciplin ses employer branding som autokommunikation og som et brand. I denne sammenhæng fokuserer employer branding på at udvikle og implementere et brand eller en kampagne, der kan anvendes i organisationens eksterne markedsføring for derigennem, at påvirke potentielle såvel som eksisterende medarbejdere internt i organisationen. Som en ledelsesdisciplin er der fokus på, hvordan ledere udvikler organisationens kultur og interne processer.

Med udgangspunkt i disse to opfattelser, fortolker afhandlingen employer branding som tværfaglig, idet afhandlingen beskæftiger sig med organisationens interne og eksterne marketingfaglige såvel som ledelsesmæssige og organisatoriske aspekter. For at kunne definere employer branding som et teoretisk koncept til brug for afhandlingens case-analyse, vil det følgende afsnit analysere og definere de to teoretiske tilgange: Employer branding som henholdsvis en marketing- og som en ledelsesdisciplin.

Først analyseres employer branding som en marketingdisciplin, hvor der skelnes mellem employer branding som autokommunikation (Christensen 2004) og som et brand (Ambler og Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004). Herefter analyseres employer branding som en ledelsesdisciplin (Christensen 2004). I denne sammenhæng vil anvendelsen af fænomenerne marketing, image, branding, identifikationsmål og loyalitet blive nøje præciseret for at strømline disse fænomener med afhandlingens metodiske fremgang.

5.3 Employer branding som marketingdisciplin

I denne afhandling betragtes marketing som autokommunikation, hvor organisationer gennem deres eksternt rettede kommunikation både skaber mening og identifikation for organisationens nuværende medarbejdere samtidig med, at de åbner op for tiltrækning af potentielle nye medarbejdere (Christensen 2004). Under marketingdisciplinen hører også ideen om branding af produkter, services eller organisationer, som endvidere har haft stor indflydelse på definitionen af employer branding (Ambler og Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004). Yderligere og i denne sammenhæng analyseres de fem medarbejder identifikationsmål, som beskriver hvordan nuværende eller potentielle nye medarbejdere identificerer sig med organisationen (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009: 261).

5.3.1 Employer branding som autokommunikation

Ud fra Luhmanns systemteori introducerer Christensen et autokommunikativt perspektiv, hvor marketing eller reklamen ses som et autokommunikativt organiseringssystem, der gør det muligt for organisationen at benytte kommunikationen med omverdenen til at bekrafte og vedligeholde sig selv (2004). Ligesom i Luhmanns definition af autopoesis er autokommunikation således en selvreferentiel proces, hvor organisationen kommunikerer om

sig selv, til sig selv. Uanset om budskabet er strategi, kampagne eller en jobannonce rettet til et eksternt publikum taler budskabet samtidig til organisationen selv og fungerer derved som autokommunikation. I relation til dette påpeger Christensen, at den lukkethed Luhmann beskriver i sin systemteori, modificeres en smule i relation til definitionen af autokommunikation (2004: 16):

"Mens cirkulariteten er en integreret dimension af autokommunikationsprocessen, er denne ikke en solipsistisk⁸ eller uafhængig proces, efter som den trækker på autoritets- og statuskoder udefra. Ved at kommunikere via omverdenen bekræfter afsender sin identitet eller (ideale) rolle i verden og demonstrerer dermed for sig selv, at [organisationen] [...] eksisterer og formår at udtrykke denne eksistens på en socialt sanktioneret måde".

Employer branding som autokommunikation rummer således en afgørende dimension. På den ene side handler det om at organisationen skaber mening og identifikation for medarbejderne, og på den anden side åbner organisationen op for tiltrækning og fastholdelse af potentielle og nuværende medarbejdere. En reklame eller en jobannonce tænkt som ekstern kommunikation kan på denne måde være med til at bidrage til organisationens selvkabelse og som intern employer branding. Gennem en employer branding kampagne kommunikerer organisationen ikke blot til omgivelserne, men fortæller samtidig sig selv og medarbejderne, hvor den er på vej hen, og hvad dens rolle burde være (Christensen 2004). Ifølge Christensen er en reklames målgruppe derfor ikke blot organisationens forbrugere. Målgruppen er i lige så høj grad organisationens interesserenter herunder investorer, samarbejdspartnere, konkurrenter og medarbejdere (2004). Ud fra denne antagelse kan en employer branding kampagne eller et jobopslag rettet mod potentielle medarbejdere, i lige så høj grad være med til at signalere vækst og udvikling for organisationen, og derigennem også influere organisationens interesserenter. Hermed skabes forudsætningerne for en selvopfyldende profeti baseret på autokommunikation (Christensen 2004).

Yderligere har intern kommunikation en større gennemslagskraft, hvis denne sendes 'ud af huset' (Christensen 2004). Ved at præsentere eller lovprise deres medarbejdere i en kampagne publiceret i et ekstern medie, kan organisationer således stimulere adfærd eller holdning blandt medarbejderne - en stolthed eller korpsånd, måske endda øget motivation og produktivitet (Ibid. 2004). Effekter som ifølge Christensen kan være svære at fremkalde gennem traditionelle interne medier, der typisk tillægges en lavere status (2004).

⁸ Fraskrivelse af virkeligheden og enhver eksistens, undtagen jegets bevidsthed (Den Store Danske).

Desuden er fremhævelsen af medarbejdere i employer branding kampagner og på organisationers website, med dertilhørende små personlige historier eller detaljer om medarbejderne, en måde hvorpå organisationer viser, at de respekterer og værdsætter medarbejdernes personligheder og individualitet. På denne måde demonstrerer organisationer at de har en øget sensibilitet for at ansætte medarbejdere ud fra andet end blot en jobbeskrivelse. Dette er også med til at højne selvfølelsen, moralen og loyaliteten blandt medarbejderne (Ibid. 2004). Medarbejderne repræsenterer herved organisationen og organisationen repræsenterer herved dem, og det forpligter fra begge parters side.

For at sådanne employer branding kampagner skal overbevise, må kommunikationen stemme overens med medarbejdernes oplevelser i hverdagen (Ibid. 2004). Omvendt er det nødvendigt at påpege, at ligesom organisationer arbejder med forskellige imagebeskrivelser af sig selv, præsenterer medarbejdere sig også forskelligt, når de er ude og hjemme (Thyssen 2011). I denne sammenhæng kan hverken organisation eller medarbejdere undlade at "hykle" (Nils Brunsson i Thyssen 2011: 328). Begge må de præsentere et idealiseret billede af sig selv, et image, hertil uddyber Thyssen:

"Et image er, som enhver ved, en illusion. Det er en smuk løgn – eller drøm. Men fordi løgnen er nødvendig, behandles den ikke blot som en løgn. Image skaber en forskel mellem *frontstage* og *backstage*. På *frontstage* skal man hykle, men aldrig sige at man gør det, så mistanken om hykleri svæver i vinden og måske falder tilbage på ham, som nærede mistanken. *Backstage* må man diskutere, om det gik godt eller skidt." (2011: 330).

Hykleri skal i denne sammenhæng forstås som et neutralt ladet begreb, da hykleri for organisationer såvel som medarbejdere er uundgåeligt - fordi ingen kan sige alt og fordi alt ikke kan siges (Thyssen 2011). Hykleri er derfor hverken sort eller hvidt, men det skal ses i forhold til en sag og afhænger derfor af konteksten. I denne sammenhæng er organisationer endvidere nødsagt til at tage stilling til organisationens kommunikation og kultur i deres employer brand image. Hvilket blot understreger afhandlingens to overordnede teoretiske tilgange til employer branding.

Til at fortolke afhandlingens employer branding koncept er det nødvendigt at forstå baggrunden for employer branding. Derfor analyserer næste afsnit employer branding som et brand.

5.3.2 Employer branding som et brand

I ordets oprindelige betydning er brand et *varemærke* som bruges til at differentiere produkter, services eller organisationer fra hinanden (Backhaus & Tikoo 2004). Og som tidligere nævnt har den generelle branding teori haft stor indflydelse på employer branding.

De første til at definere employer branding i en forskningsmæssig kontekst var Ambler og Barrow i en artikel publiceret i "The Journal of Brand Management" i 1996 (Ambler & Barrow 1996). Her definerer de et employer brand som en fast størrelse "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (ibid. 1996). Ambler og Barrow søger en integreret tilgang til employer branding og fokuserer i deres framework primært på, hvorledes employer brandet kan influere den interne såvel som eksterne målgruppe.

Backhaus og Tikoo beskæftiger sig ligeledes med den interne og eksterne indsats, idet de påpeger at:

"Employer branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer" (Backhaus & Tikoo 2004).

Yderligere definerer Backhaus og Tikoo employer branding som en proces og som et koncept, der skal kommunikeres internt og eksternt i organisationen (2004). Fælles for både Ambler og Barrow, og Backhaus og Tikoo er, at deres fortolkning af employer branding er baseret på antagelsen om, at menneskelig kapital skaber værdi for organisationen. De mener derfor, at de bedste ansøgere bliver til de bedste ansatte, som giver den bedste forretning, der yderligere resulterer i det bedste omdømme for organisationen (Ambler & Barrow 1996). Endvidere er ideen med employer branding, at opbygge et stærkt employer brand image, som kan tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.

5.3.2.1 Employer brand associationer

Ifølge Backhaus og Tikoo består et employer brand grundlæggende af to værdier; brand associationer og brand loyalitet. Employer brand associationerne skaber det image som tiltrækker organisationens potentielle medarbejdere (2004). Endvidere påvirker employer branding også organisationens kultur, som på skift bidrager til og skaber brand loyalitet. Brand associationer er dermed de tanker og følelser som et employer brand skaber hos en nuværende eller potentiel medarbejder (Backhaus & Tikoo 2004). Brand associationerne kan være italesat, men de kan også befinde sig på et mere psykisk eller emotionelt plan.

Brand associationerne er således med til at bestemme et brands image og relaterer sig til medarbejdernes holdning til organisationen, og til de fordele som en potentiel medarbejder søger at opnå. I relation hertil skelner Backhaus og Tikoo (2004) mellem employer brandets *funktionelle* og *symbolske* fordele eksempelvis løn, ferie og opsigelse (funktionelle) – eller mere symbolske fordele såsom prestige, social accept og glæden ved at arbejde for organisationen. I en ansættelsessituation vil den potentielle ansøger være tiltrukket af organisationen, hvis han eller hun mener, at organisationen besidder de symbolske fordele som ansøgeren vægter højest. I denne sammenhæng påpeger Backhaus og Tikoo også, at employer brandets symbolske fordele vil have forskellig effekt på medarbejdere og potentielle ansøgere, da den værdi et brand tillægges, og i denne sammenhæng det image organisationen har som arbejdsplads, er individuel, og derfor kan variere fra person til person (2004). Brand associationer og brand image fortolkes individuelt og afhænger derfor af hvem man spørger.

Imidlertid er det afgørende at employer brandet giver både potentielle og nuværende medarbejdere mulighed for at skabe en positiv fortælling om sig selv, i forhold til det image de har af organisationen. Derfor spiller medarbejderens identifikationsmål en central rolle.

5.3.2.2 Medarbejderens identifikationsmål

Identifikationsmål er kendtegnet ved, hvordan nuværende eller potentielle medarbejdere identificerer sig med organisationen (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). I den sammenhæng nævner Frandsen og Morsing fem særige mål for identifikation: Organisationen, professionen, afdelingen, personlige værdier og samfundsspørgsmål (CSR).

I tilknytning til dette peger flere studier på, at potentielle medarbejdere vil vurdere en organisations værdier ud fra deres egne værdier, og jo større overensstemmelse der er mellem medarbejderens og organisationens værdier, des mere vil medarbejderen tiltrækkes af organisationens image (Backhaus & Tikoo 2004). Dette kaldes for person-organization fit, hvilket udtrykker idelet om, at der opnås et match mellem organisation og medarbejder, idet ansøgeren genkender sine egne værdier i organisationens værdier:

"Research on person-organization fit indicates that the potential applicants compare the employer brand image they have to their needs, personalities and values. The better match between the values of the firm and the values of the individual, the more likely the individual is to be attracted to the organization." (Backhaus & Tikoo 2004: 506).

Denne overensstemmelse i værdier bygger på frembringelsen af positive associationer hos både medarbejder og organisation. Hvis værdierne hos begge parter er afstemt, er der et match.

Eksempler på en organisations og medarbejders værdier kunne eksempelvis være innovation eller kreativitet.

I relation til professionen identificerer nogle medarbejdere sig med organisationens konkrete arbejde og den individuelle karriere organisationen kan tilbyde (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). For dem er organisationen således blot et sted, der giver dem mulighed for at udfolde deres karriere og dermed styrke deres professionelle rolle, eksempelvis via prestige, magt eller løn der følger med (Ibid. 2009). For andre potentielle medarbejdere er afdelingen det vigtigste identifikationsmål. Til dels fordi afdelingen kan opfylde medarbejderens behov for at tilhøre en gruppe og dermed føle sig tryg, men samtidig også fordi den rolle medarbejderen udfylder i afdelingen er med til at styrke hans eller hendes eget selvbillede (Ibid. 2009).

Yderligere spiller medarbejderens personlige værdier eller interesser en vigtig rolle for andre medarbejdere. Personlige værdier formes oftest af medarbejderens sociale identiteter udenfor organisationen, fx i rollen som mor, muslim eller sportsudøver (Ibid. 2009). Det er et identifikationsmål som har indflydelse på, hvorvidt der er plads til at varetage personlige interesser – også selvom disse ikke direkte bidrager til organisationen (Ibid. 2009) Med andre ord handler de personlige værdier som identifikationsmål om, hvorvidt den potentielle medarbejder vurderer organisationen i forhold til work-life-balance.

Det femte identifikationsmål og temaet for denne afhandling er *CSR som identifikationsmål*. Betegnelsen dækker over identifikationsmål, der ikke nødvendigvis er defineret af organisationen, men måske snarere er opstået og institutionaliseret uden for arbejdslivet, og som påvirker medarbejderens værdier og holdninger til organisationen og dermed adfærdens i forhold til potentielle medarbejdernes valg af arbejdsplads (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). Det kan være en identifikation, som hverken er defineret af den organisatoriske, professionelle, kollegiale eller private sfære, men en identifikation som viser et tilhørsforhold til et større og globalt fællesskab, samt et ønske om at blive opfattet som en ansvarlig og globalt opmærksom samfundsborger (Ibid. 2009).

Frandsen og Morsing hævder, at CSR som identifikationsmål i dag er et af de stærkeste identifikationsmål, da det at være en ansvarlig samfundsborger anses for at være en attraktiv social kategori, som stadig flere mennesker ønsker at identificere sig med både privat og igennem deres arbejde (Ibid. 2009). Moderne medarbejdere ønsker derfor ikke kun, at deres arbejde skal give mening for dem selv og for den organisation de arbejder for. Arbejdet skal også give mening på et højere intellektuelt og emotionelt plan, hvilket stemmer overens med analysen af Gen Y's værdier.

Hertil påpeger Frandsen og Morsing yderligere:

"Hvor man som forbruger med sin indkøbsvogn oplever, at man kan gøre en lille individuel forskel, kan man som medarbejder på en stor arbejdsplads med synlighed og gennemslagskraft opleve, at man gør langt større forskel og for alvor er med til at løse omfattende globale problemer som fx klodens opvarmning og menneskerettigheder" (Ibid. 2009).

Selvom de fem forskellige identifikationsmål hver opererer på sine egne præmisser og med egne mekanismer for at tiltrække og fastholde medarbejdere, så kan en kombination af disse gøre sig gældende for en organisations potentielle og nuværende medarbejdere (Ibid. 2009). Yderligere spiller identifikationsmål en vigtig rolle i organisationens arbejde med at skabe medarbejder loyalitet, hvorfor næste afsnit analyserer employer branding som ledelsesdisciplin samt kigger nærmere på organisationens arbejde med at skabe employer brand loyalitet.

5.4 Employer branding som ledelsesdisciplin

I sin definition af organisationskultur beskriver Schein hvordan ledelse er forbundet med kultur. Ledelse handler således om at skabe en organisationskultur, og er defineret som lederens evne til at projektere et forenklet billede af organisationens image i og udenfor organisationen, for herved at motivere medarbejderne gennem nye forandrings- og læringsprocesser (Schein 2010). Gennem læringsprocessen indlærer lederen endvidere egne funktionelle antagelser i kulturen. Yderligere betragtes indlæring i denne afhandling som en del af medarbejdernes læringsproces, hvilket ikke skal forveksles med overførslen af antagelser fra en leder til en ny medarbejder, men i stedet ses som en proces, hvor medarbejderen selv er med til at påvirke organisationens kultur gennem dennes indlæring.

Indlæringsprocessen for nye medarbejdere kalder Schein endvidere for socialisering (2010). Socialisering indebærer at organisationen igennem sine ledelseslag, kontinuerligt indlærer de forskellige antagelser som ligger til grund for organisationens adfærdsregler til nuværende såvel som nye medarbejdere. I denne sammenhæng skelnes der mellem to forskellige kulturelle indlejringsmekanismer: Primære indlejringsmekanismer og sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer (Schein 2010).

Blandt de primære indlejringsmekanismer er Scheins kriterier for rekruttering, udvælgelse, forfremmelse, pensionering og udstødning af medarbejdere relevante at kigge nærmere på i relation til employer branding (2010). Yderligere er organisationsdesign og -struktur, organisationssystemer og procedurer, historier om begivenheder og medarbejdere, samt de

formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, mission og vision⁹ som sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer relevante for, hvordan ledere indlærer kultur gennem employer branding.

5.4.1 Primære indlejringsmekanismer

Med denne afhandlings fokus på employer branding er kriterier for rekruttering, udvælgelse, forfremmelse, pensionering og udstødning af organisationens medlemmer relevant at kigge nærmere på i relation til de primære indlejringsmekanismer (Schein 2010).

I rekruttering og udvælgelse af kandidater ses den kulturelle indlejringsmekanisme som vanskelig, da organisationer har en tendens til at finde de kandidater egnede, som minder om de nuværende medarbejdere i stil, antagelser, værdier og overbevisninger. De opfattes som de bedste folk at ansætte og de tillægges nogle værdier, som berettiger ansættelsen af dem (Ibid. 2010). Endvidere er det givet, at den indledende udvælgelse af nye medarbejdere, efterfulgt af de kriterier der anvendes i organisationens forfremmelsessystem, er magtfulde mekanismer i forbindelse med indlejring og videreførelse af organisationens kultur. Det gælder især når de kombineres med socialiseringsstrategier, som er designet med henblik på indlæring af grundlæggende antagelser (Ibid. 2010). Endvidere bliver organisationens grundlæggende antagelser yderligere forstærket gennem kriterierne for, hvilke medarbejdere der bliver eller ikke bliver forfremmet, hvem der bliver førtidspensioneret og hvem der bliver udstødt, enten fordi de bliver afskediget eller fordi de får tildelt et nyt job i organisationen (Ibid. 2010).

5.4.2. Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer

De sekundære mekanismer fungerer kun, hvis de er sammenhængende med de primære mekanismer, og hvis de indgår i formuleringen af organisatoriske filosofier (Schein 2010). På denne måde kan de bidrage til at formalisere det der uformelt er lært ved organisationens begyndelse. Endvidere kan de sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer alle betragtes som artefakter. I denne sammenhæng uddyber afhandlingen de sekundære mekanismer, som anses for at være mest relevante i relation til denne afhandlings employer branding koncept: Organisationsdesign og -struktur, organisationssystemer og procedurer, historier om begivenheder og mennesker, samt de formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, mission og vision.

⁹ Mission og vision anvendes i denne afhandling i stedet for Scheins begreber "motto" og "stiftelsesdokumenter" (2010).

Organisationsdesign og -struktur er defineret som opdelingen af afdelinger og områder internt i organisationen, hvordan organisationen har indrettet samarbejdet mellem afdelinger og de kommunikationsveje, der er mellem ledere og ansatte. Endvidere bruges organisationens design og struktur til at forstærke lederens funktionelle antagelser og anses dermed som en del af organisationens employer brandingen (Schein 2010).

Organisationens systemer og procedurer er de daglige, ugentlige, månedlige eller årlige rutiner, rapporter og andre tilbagevendende opgaver i organisationen. Systemer og procedurer har således funktionen som organisationens formelle struktur, idet de gør livet i organisationen forudsigtlig og derved mindsker flertydighed og usikkerhed for medarbejderne (Ibid. 2010). Ud fra antagelsen om, at medarbejdere søger denne form for stabilitet og mindskelse af usikkerhed, kan lederen forstærke sine antagelser ved at opbygge systemer og rutiner omkring sig. Endvidere formaliserer systemer og procedurer den proces, hvor medarbejdere er opmærksomme på hvad der sker, og således forstærkes budskabet om hvilke interesseområder lederen mener organisationen skal beskæftige sig med. Hvis lederen således ikke udformer systemer og processer som forstærkningsmekanismer i organisationskulturen, åbner det op for uoverensstemmelser i kulturen eller svækker lederens eget budskab fra starten af (Ibid. 2010).

Yderligere er historier om begivenheder eller medarbejdere i organisationen kulturelle udtryks- og forstærkningsmekanismer, som ledere kan anvende i employer branding. Hvad enten historien har karakter af et sagn eller en myte, forstærker den således medarbejdernes antagelser og indlærer hos nye medarbejdere disse antagelser (Ibid. 2010). Endvidere fremhæves og genfortælles organisationens historier samt historier om medarbejdere i organisationens employer branding, dette for at styrke fællesskabsfølelsen og medarbejdernes identifikation med organisationen.

Den sidste metode til konkretisering og forstærkning af kultur er den formelle skriftlige formidling som ledere anvender for eksplisit at udtrykke, hvad organisationens værdier og antagelser er (Ibid. 2010). Organisationens mission og vision udtrykker således, hvilket område organisationen opererer inden for samt organisationens langsigtede mål. Disse tilkendegivelser fokuserer kun på en lille del af medarbejdernes antagelser, og de vil som oftest fokusere på de aspekter af organisationens filosofi eller ideologi, som er velegnet til offentlig fremlæggelse (Ibid. 2010). Sådanne offentlige tilkendegivelser kan være af værdi for lederen som et middel til at gøre opmærksom på særlige forhold i organisationen. De udtrykker de værdier som skaber en fællesskabsfølelse og tjener som påmindelser om fundamentale antagelser.

Imidlertid kan formelle udsagn ikke betragtes som en definition af organisationens kultur. De er et udtryk for organisationens hykleri og dækker derfor højest et lille, offentligt relevant udsnit af kulturen, nemlig de aspekter, som ledere finder det nyttigt at offentliggøre som en ideologi eller et fokus for organisationen (Schein 2010). Organisationens ledere skal således ikke blot beskrive virkeligheden, men først handle og herigennem skabe en ny virkelighed. For at gøre det, må de derfor motivere medarbejdere og omverden, hvilket sker med værdier (Thyssen 2011). Når værdier i denne sammenhæng bruges normativt i en organisations mission eller vision opstår der automatisk et misforhold mellem værdi og realitet (Thyssen 2011). Dette misforhold kan bruges til at kritisere, når organisationen hævder, at den lever op til bestemte værdier opstår fristelsen for, at nogen beviser det modsatte (Thyssen 2011).

5.4.3 Ledelse som autokommunikation

Til at opnå organisationens overordnede mål promoverer organisationer således deres kultur og værdier gennem employer branding, for herigennem at skabe kulturændringer i organisationen. Set som autokommunikation kommunikerer organisationer med sig selv via ekstern kommunikation, der med tilbagevendende kraft minder medarbejderne om organisationens vision og værdier (Christensen 2004). Mens denne proces som nævnt kan forekomme lukket, er det vigtigt at understrege at organisationskulturen finder sin styrke i dens evne til at projektere sit eget selvbillede, og ikke mindst finde bekræftelse herpå i omgivelserne. Selvom nogle organisationskulturer er mere lukkede end andre, kan autokommunikation betragtes som en central dimension i enhver organisations kulturdannelse (Ibid. 2004). I denne sammenhæng rummer en organisations strategier og planer yderligere autokommunikative dimensioner, idet de fungerer som ideale selvbilleder, som organisationen spejler og vurderer sig selv i (Broms & Gahmberg 1983 i Christensen 2004).

Ved at opstille strategier og langtidsplaner fortæller organisationens ledere eksempelvis sig selv og hinanden, hvorledes organisationen burde se ud. Med andre ord er planer og strategier derfor normative beskrivelser af organisationens foretrukne selvbillede og dermed hykleri (Thyssen 2011). Selvom mange planer og strategier slår fejl eller aldrig føres ud i livet, er denne form for kommunikation afgørende for organisationens selvopfattelse og funktion (Westerlund & Sjöstrand 1975 i Christensen 2004). Hertil uddyber Christensen:

"På samme måde som nytårsforsætter virker mere forpligtende, når de udtales offentligt, har holdninger, løfter og planer en særlig betydning for [organisationen] og dens medarbejdere, når de annonceres professionelt i eksterne medier" (2004: 17).

Det handler således ikke kun om informationen, men lige så meget om hvad, til hvem og på hvilken måde der meddeles. I denne sammenhæng vurderes det derfor at organisationens interne kommunikation har størst gennemslagskraft, hvis den kommunikeres i et eksternt medie (Christensen 2004). Internt i organisationen har employer branding kommunikation derfor det formål, at skabe og vedligeholde en kultur som styrker den ønskede arbejdsadfærd og som yderligere støtter den individuelle medarbejder i sit arbejdsliv, og som dermed skaber medarbejder loyalitet. Employer brand loyalitet relaterer sig endvidere til medarbejdernes identifikationsmål, og hvorvidt medarbejderen kan finde motivation i organisationens mål og værdier. Organisationen må således søge at sikre at dens medarbejdere er loyale overfor dens værdier - og med loyalitet menes medarbejdernes villighed til at handle og lide for en sag, eksempelvis organisationens værdier (Thyssen 2011: 208). Omvendt så bliver enhver medarbejdernes loyalitet og tilknytning konstant set i forhold til alternativer. Medarbejdernes loyalitet overfor organisationen svækkes derfor, fordi organisationen som arbejdsplads er udskiftelig og konstant vurderes i forhold til medarbejderens alternativer (Thyssen 2011).

5.4.4 Lederens centrale opgaver i forbindelse med employer branding

I forlængelse af organisationskulturens indlejrings- og forstærkningsmekanismer samt employer brandings ledelsesmæssige anvendelse som autokommunikation, fremhæver Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes (i Engelund & Buchhave 2009) lederens fire centrale opgaver i forbindelse med employer branding: 1) lederens opgaver er blandt andet at skabe en klar kobling mellem organisationens employer branding og organisationens moralske værdigrundlag, 2) at implementere en organisationsstruktur, der understøtter det ønskede brand, 3) at overveje den optimale organisering af employer branding-indsatsen og 4) at fremme den hensigtsmæssige karrierekultur samt at skabe en klar strategi og plan for employer branding-indsatsen.

5.4.4.1) Kobling mellem employer branding og værdigrundlag

Koblingen mellem organisationens employer branding og organisationens værdier er således en essentiel opgave for organisationens leder og for arbejdet med at sikre organisationens legitimitet. Der er naturligvis altid en forskel på værdi og realitet, og denne forskel er en ressource som lederen skal pleje og holde åben (Thyssen 2011).

5.4.4.2) Implementere organisationsstruktur

Yderligere er det lederens opgave at sætte rammerne og derfor implementere en organisationsstruktur, der understøtter det ønskede brand (Blaabjerg & Strømsnes i Engelund & Buchhave 2009). Lederen skal derfor sørge for at organisationens design og strukturer binder organisationen sammen med de individuelle medarbejdere på den mest optimale måde der

bedst muligt understøtter det brand, organisationen ønsker at have som arbejdsplads. Forskellige organisationsstrategier kræver i denne sammenhæng forskellige designs, ligesom forskellige typer af medarbejdere trives forskelligt i organisationsformer med forskellige former for styringsmekanismer (Ibid. 2009). At skabe det rette match mellem medarbejdere, strategi og organisationsdesign er derfor en af ledelsens fornemmeste opgaver i forbindelse med employer branding, ligesom det er en del af lederens employer branding-ansvar, at tydeliggøre rammerne for det arbejde der skal udføres i organisationen (Ibid. 2009). Helt overordnet har lederen derfor også en vigtig opgave i at tydeliggøre de grundvilkår, der er for arbejdet i organisationen, og dermed lette forventningsafstemningen mellem organisationen og kommende medarbejdere. Dette skal afspejles i jobannoncer såvel som i den generelle employer branding.

5.4.4.3) Organisering af employer branding-indsatsen

I forbindelse med organisationens design er det endvidere vigtigt for lederen at være opmærksom på de afdelinger og funktioner, der i særligt grad påvirker organisationens brand. Det image potentielle medarbejdere har af organisationen kan nemlig ikke påvirkes via marketing alene. Det bliver skabt i et samspil mellem en række faktorer under organisationens primære indlejringsmekanismer og sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer, såsom organisationens værdier, mission og vision (Ibid. 2009). Således er de afdelinger som beskæftiger sig med organisationens interne og eksterne kommunikation, som oftest er HR, Marketing eller organisationens Kommunikationsafdeling, med til at udvikle kulturen og sørge for den organisering. En organisering der binder disse funktioner sammen og som sikrer at funktionerne ikke bare på visions- og strateginiveau, men også i dagligdagen, arbejder ud fra samme holdninger og på baggrund af de samme budskaber. Ligesom de skal være bevidste om, at de med deres samarbejde påvirker såvel organisationens ydre position og indre liv gennem autokommunikation (Ibid. 2009).

Organisationens kommunikation bliver nemlig læst, hørt og fortolket af medarbejdere og har dermed betydning for kulturen. Ligeledes har HR afdelingens stillingsopslag et betydeligt element af kommunikation til markedet og til organisationens eksterne interesser. I forhold til organisering er kan udfordringen være, at der ikke er den nødvendige opgave- og ansvarsfordeling mellem de tre funktioner, når det gælder employer branding og andre tværgående områder som eksempelvis CSR.

Når en leder fastlægger eller justerer det organisatoriske design, bør han eller hun derfor altid overveje, om HR, Kommunikation og Marketing skal fungere som adskilte specialistfunktioner, eller samlet med reference til én leder der både har ansvaret for arbejdet med at påvirke

organisationens indre liv og for at påvirke omverdenens opfattelse af organisationen (Ibid. 2009).

5.4.4.4) Karrierekultur og klar strategi

Ud over at etablere den optimale organisationsstruktur og organisering er det også ledelsens ansvar i samarbejde med HR, at sikre at organisationen har en klar rekrutteringsstrategi (Ibid. 2009). Det afgørende for organisationens succes i denne sammenhæng er at få overblik over hvilken type medarbejder, og hvilke kompetencer der er brug for. Jo klarere en organisation kan adressere de spørgsmål i sin employer branding, desto bedre kan den afstemme forventningerne med potentielle og nuværende medarbejdere, og desto klarere fremstår employer brandingen over for offentligheden (Ibid. 2009).

Endvidere er det essentielt, at lederen er opmærksom på at skabe en karrierekultur som en del af organisationens kultur. Dette kunne eksempelvis være i karriereveje og udviklingsmuligheder der appellerer til medarbejdere som ikke ønsker at gå ledervejen, men som i stedet ønsker muligheden for faglig fordybelse, ansvar for konkrete projekter, koordinering af tværorganisatoriske projekter eller videreuddannelse (Ibid. 2009).

I denne sammenhæng bliver organisationens opgave med at skabe en karrierekultur ofte sammenlignet med bonusmodeller og aflønningssystemer, der sikrer at medarbejderne drives mod organisationens mål. Men denne opgave er mere nuanceret end det – og meget tyder på at værdier i større grad er med til at motivere og skabe mening for moderne medarbejdere. Kunsten er derfor at skabe en karrierekultur, der tiltrækker, motiverer og fastholder så mange af de rigtige medarbejdere som muligt og som får dem til at præstere deres bedste (Ibid. 2009). I relation hertil spiller også medarbejdernes identifikationsmål en væsentlig rolle. Som nævnt hævder Frandsen og Morsing at CSR som identifikationsmål i dag er et af de stærkeste identifikationsmål, da det at være en ansvarlig samfundsborger anses for at være en attraktiv social kategori, som stadig flere mennesker ønsker at identificere sig med både privat og igennem deres arbejde (i Engelund & Buchhave 2009). I analysen af Gen Y er det samtidig bekræftet, at Gen Y identificerer sig med CSR som identifikationsmål. I relation til dette er det værd også at diskutere bagsiden af CSR som identifikationsmål i employer branding.

5.5 Bagsiden af CSR i employer branding

Denne afhandling argumenterer for at CSR i employer branding kan bidrage til at fastholde og tiltrække Gen Y. I denne sammenhæng er bagsiden af CSR i employer branding nødvendig at diskutere. Hertil opstiller Frandsen og Morsing tre dilemmaer, der kan være forbundet med at bruge CSR som en del af organisationens employer branding-strategi (i Engelund & Buchhave

2009). Det første dilemma handler om troværdighed omkring organisationens ethos. Det andet handler om sammenhængen mellem ord og handling, som tidligere nævnt, organisationens "hykleri". Og det tredje dilemma handler om den sårbarhed, der følger med, når organisationer fremstiller sig selv som en social ansvarlig aktør (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009: 264).

5.5.1 Et troværdigt ethos

Aristoteles begreb ethos dækker over medarbejderens oplevelse af organisationens "moralske karakter", og ethos er derfor afgørende for, hvorvidt medarbejderen oplever organisationens CSR-budskab som troværdigt (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). Hvis organisationen således ikke er i stand til at koble CSR-budskabet til organisationens forretning, kan forbindelsen mellem CSR-budskabet og organisationens indsats blive uklar eller virke urealistisk for medarbejderen, hvilket kan svække organisationens ethos (Ibid. 2009). CSR i employer branding er således en fin balancegang. Det er hykleri, men det skal nødigt opfattes således.

5.5.2 Sammenhæng mellem ord og handling

I takt med at organisationens anvendelse af CSR i employer branding bliver en institutionaliseret forventning blandt fremtiden medarbejdere, er risikoen for at blive forført, eller snarere at organisationen bliver selv-forført, af ønsket om at fremstille sig som en ansvarlig organisation til stede i CSR-kommunikationen (Ibid. 2009). Dette er uanset i hvor høj grad organisationen har integreret CSR i sine forretningsprocesser (Ibid. 2009).

Organisationen fremstiller således et image, som kan virke flatterende for såvel potentielle som eksisterende medarbejdere, men hvis organisationen ikke reelt set udviser en adfærd der støtter op om samfundsmæssig ansvarlighed og udelukkende træffer beslutninger uden at tage sociale og miljømæssige hensyn, vil dette have flere konsekvenser (Ibid. 2009).

For det første kan det medføre brud på den psykologiske kontrakt med medarbejderen, hvis organisationen således ikke lever op til medarbejderens forventninger. I denne sammenhæng henviser Frandsen og Morsing til Backhaus og Tikoos (2004) definition af den psykologiske kontrakt der etableres mellem medarbejder og organisation i det øjeblik, medarbejderen første gang overvejer organisationen som arbejdsplads (Ibid. 2009). Allerede her formes medarbejderens forventninger til, hvad det vil sige at arbejde for organisationen. Den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og organisation er dog i konstant forhandling frem til ansættelsesforholdet ophør, og derfor er employer branding-indsatsen mere omfattende end blot en jobannonce og et rekrutteringsforløb (Ibid. 2009).

En anden konsekvens af et ubalanceret forhold mellem organisationens ord og handling kan være, at organisationen tiltrækker medarbejdere med en profil, som ledelsen slet ikke er interesseret i. Hvis organisationens forretningsmodel reelt set ikke tager hensyn til sociale og miljømæssige forhold, vil ledelsen næppe ønske sig medarbejdere, som netop ser organisationens CSR tiltag som en vigtig motivation for deres loyalitet (Ibid. 2009).

5.5.3 CSR gør organisationen sårbar

Det sidste dilemma påpeger, at organisationer som arbejder med CSR ikke altid bliver opfattet som de mest samfundsansvarlige (Ibid. 2009). Det hænder derimod at de organisationer som kommunikerer mest om CSR også er dem som tiltrækker mest kritisk opmærksomhed. Her rejser spørgsmålene sig om hvorfor organisationen har sådan et stort behov for at kommunikere CSR aktiviteter? Hvad er det den prøver at skjule? (Ibid. 2009). Budskabet om CSR skaber således forventninger om handlinger og en oprigtig vilje til at medtænke sociale og miljømæssige hensyn i organisationens processer. Organisationens ethos udstilles, og det gør organisationen sårbar. For hvornår er en organisation samfundsansvarlig nok og hvornår opfattes organisationens CSR aktiviteter negativt og som hykleri? (Ibid. 2009) CSR i employer branding er således et af de områder hvor organisationen kan skabe legitimitet, men det kan også være med til at ødelægge organisationens gode brand (Ibid. 2009).

Således er employer branding som marketingdisciplin og som ledelsesdisciplin, samt CSR i employer branding og bagsiden heraf diskuteret. Det næste afsnit opsummerer afhandlingens employer branding koncept til brug for afhandlingens perspektiverende case-analyse.

5.6 Opsummering: Afhandlingens employer branding koncept

Med afsæt i afhandlingens overordnede forståelsesramme omkring organisationer bestående af kommunikation og med kultur som en ramme for organisationens kommunikation, har dette kapitel således præsenteret en tværfaglig fortolkning af employer branding.

I denne sammenhæng er employer branding fortolket som en marketingdisciplin og som en ledelsesdisciplin. Hertil betragtes employer branding som autokommunikation, hvor organisationer gennem deres eksternt rettede kommunikation både skaber mening og identifikation for organisationens nuværende medarbejdere, samtidig med at de åbner op for tiltrækning af potentielle medarbejdere (Christensen 2004). I denne sammenhæng har dette kapitel påvist, fremhævelsen af medarbejdere i employer branding kampagner med dertil hørende små personlige historier eller detaljer om medarbejderne. En reklame eller en jobannonce tænkt som ekstern kommunikation er derfor på denne måde med til at bidrage til organisationens selvskabelse og som intern employer branding.

Dette kapitel har yderligere argumenteret for, at intern kommunikation har en større gennemslagskraft hvis den sendes ”ud af huset” (Christensen 2004). I denne sammenhæng er organisationen nødt til at hykle og dermed præsenterer den et image, som kan motivere inde i og uden for organisationen (Thyssen 2011). Endvidere er lederens fire centrale opgaver i forbindelse med employer branding beskrevet og fremstår således som: 1) at skabe en klar kobling mellem organisationens employer branding og organisationens moralske værdigrundlag, 2) at implementere en organisationsstruktur, der understøtter det ønskede brand, 3) at overveje den optimale organisering af employer branding-indsatsen og 4) at fremme den hensigtsmæssige karrierekultur samt at skabe en klar strategi og plan for employer branding-indsatsen (Blaabjerg & Strømsnes i Engelund & Buchhave 2009).

Dette kapitel har endvidere beskrevet medarbejdernes identifikationsmål, som er kendetegnet ved hvordan nuværende eller potentielle medarbejdere identificerer sig med organisationen (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). I denne sammenhæng er Frandsen og Morsings fem mål for identifikation: Organisationen, professionen, afdelingen, personlige værdier og samfundsspørgsmål (CSR) beskrevet. I relation til dette er bagsiden af CSR i employer branding diskuteret, idet organisationen fremstiller et image, som kan virke flatterende for såvel potentielle som eksisterende medarbejdere. Hvis organisationen i denne sammenhæng ikke reelt set udviser en adfærd, som støtter op om samfundsmæssig ansvarlighed, vil dette have flere konsekvenser (Ibid. 2009). For det første kan det medføre brud på den psykologiske kontrakt med medarbejderen, fordi organisationen ikke lever op til medarbejderens forventninger. For det andet kan konsekvensen være, at organisationen tiltrækker medarbejdere med en profil, som ledelsen slet ikke er interesseret i. I relation hertil er der desuden argumenteret for, at CSR i employer branding udstiller organisationens ethos og gør organisationen sårbar. CSR i employer branding er således et af de områder, hvor organisationen kan skabe legitimitet, men det kan også være med til at ødelægge organisationens gode brand.

Afslutningsvist anses CSR i employer branding i denne afhandling som en stigende samfundsmæssig tendens, hvor flere organisationer ikke kun brander sig som samfundsansvarlige, men også reelt set udvikler organisationen i en retning af, at den bidrager positivt til løsningen af samfundsmæssige spørgsmål (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009). For at eksemplificere dette, perspektiveres ovenstående konklusioner og afhandlingen's employer branding koncept i næste kapitels case-analyse.

KAPITEL 6

PERSPEKTIVERENDE CASE-ANALYSE

I følgende kapitel og som opsamling på afhandlingens teoretiske analyse af employer branding demonstreres afhandlingens employer branding koncept og CSR som identifikationsmål. Dette kapitel vil således i henhold til afhandlingens problemformulering demonstrere afhandlingens tværfaglige fortolkning i en analyse af Accentures CSR-strategi, og som et konkret eksempel til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y med CSR som identifikationsmål.

6.1 Indledning

Gen Y's forventning om social ansvarlighed og deres lave loyalitet medvirker til, at organisationer med fordel kan positionere sig som socialt ansvarlige organisationer for at tiltrække og fastholde den kommende generation på arbejdsmarkedet. En af de organisationer der arbejder aktivt med CSR i employer branding, er den globale IT konsulentvirksomhed Accenture.

På baggrund af resultaterne fra kapitel 4 om Gen Y, vil dette kapitel derfor demonstrere afhandlingens employer branding koncept og analysere, hvordan Accenture anvender CSR i employer branding til at tiltrække og fastholde talent.

Først beskrives Accentures CSR-strategi og dernæst vil deres to CSR-initiativer blive analyseret i forhold til afhandlingens employer branding koncept og Gen Y's værdier. Afslutningsvis sammenfattes case-analysen.

6.2 Accentures anvendelse af CSR i employer branding

Siden 2010 har Accenture arbejdet på at realisere deres globale CSR-strategi under navnet "Corporate Citizenship – Skills to Succeed" (www.accenture.com 22.03.2015). Gennem dette initiativ er det Accentures mission, at hjælpe mennesker rundt omkring i verden med at få en uddannelse, erhverve sig kompetencerne til at få et arbejde eller starte egen virksomhed. Ved initiativets start i år 2010 var målsætningen at hjælpe 250.000 mennesker inden år 2015. I dag har Accentures CSR- strategi resulteret i, at mere end 800.000 mennesker har fået et job eller har startet egen virksomhed.

Ifølge Accenture er Corporate Citizenship programmet ikke blot en forretningsstrategi, men en del af organisationens etiske værdisæt og adfærd (www.accenture.com 22.03.2015). De skriver på deres hjemmeside:

"It is anchored in our core values, our Code of Business Ethics and, ultimately, it is reflected in the actions of our people. From Skills to Succeed to the environment, Accenture and our people work to make a sustainable, measurable difference to the communities in which we work and live" (www.accenture.com 22.03.2015).

Accentures Corporate Citizenship program er således en måde, hvorpå Accenture positionerer sig som en social ansvarlig aktør overfor organisationens interesser herunder investorer, samarbejdspartnere, konkurrenter og medarbejdere. I denne sammenhæng påpeger afhandlingen, at den interne kommunikation har størst gennemslagskraft, hvis den sendes "ud af huset" som autokommunikation (Christensen 2004). Pointen med autokommunikation er således netop, at Accentures medarbejdere opfattes som den primære målgruppe for organisationens CSR-budskab. Formålet er derfor, at skabe mening og identifikation hos de eksisterende medarbejdere, samtidig med at Accenture åbner op for tiltrækning af nye potentielle medarbejdere (Christensen 2004).

Accenture lover således nuværende og potentielle medarbejdere, at organisationen inklusiv dens medarbejdere gør en samfundsmæssig forskel. Således anvender Accenture CSR som identifikationsmål til at tiltrække og fastholde de medarbejdere, der ønsker et tilhørsforhold til et globalt fællesskab og som endvidere identificerer sig med ideen om, at blive opfattet som en ansvarlig og global opmærksom samfundsborger (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009).

Til at underbygge Accentures CSR-strategi og i denne afhandling identificeret som en kommunikations- og ledelsesstrategi, består Accentures Corporate Citizenship program af to underinitiativer:

- Voluntary Services Overseas (VSO)
- Accentures Development Partnerships (ADP)

Her kan Accentures medarbejderne på egen initiativ arbejde frivilligt på tværs af landegrænser eller engagere sig i globale partnerskabsprojekter og derved selv påtage sig et socialt ansvar. Dette imødekommer således både Gen Y's forventninger i forhold til organisationers etiske

ansvar, samtidig med at det opfylder Gen Y's ønske om, at blive bedømt på deres performance og resultater (Howe & Strauss 2007).

VSO og ADP initiativerne vil yderligere blive analyseret i de følgende to afsnit og set i relation til afhandlingens employer branding koncept.

6.2.1 Voluntary Services Overseas (VSO)

Accentures VSO partnerskab er et initiativ som giver Accentures medarbejdere muligheden for, at tage orlov for at arbejde frivilligt og hjælpe lokalsamfund i udviklingslande. Initiativet blev startet tilbage i 1999 og går ud på, at Accentures medarbejdere frivilligt bruger deres kompetencer og erfaring til at etablere projekter i utsatte områder i udviklingslande. I relation til dette skriver Accenture på deres hjemmeside:

"Accenture people use their business skills to make tangible contributions in challenging environments. In doing so, volunteers acquire new skills and find their experience both personally and professionally rewarding. Accenture VSO volunteers receive financial support from Accenture to make this opportunity viable and help cover fixed costs at home"

(www.accenture.com 22.03.2015).

Således mener Accenture, at medarbejdernes frivillige VSO-arbejde både er med til at bidrage til medarbejdernes personlige og professionelle udvikling. Derfor hjælper Accenture med at dække medarbejdernes faste omkostninger under deres ophold i udlandet.

Accentures VSO partnerskaber kører således som et selvstændigt initiativ under Accentures overordnede CSR-strategi, og ses med denne afhandlings afsæt i employer branding som en måde, hvorpå Accenture kan fastholde de medarbejdere som identificerer sig med ideen om at være en samfundsmaessig ansvarlig borger. Samtidig ses begge initiativer som en måde hvorpå Accenture "belønner" de medarbejdere der bliver længe i organisationen, og som gør en god indsats. Idet det kun er medarbejdere med en hvid anciennitet, der kan byde ind på VSO og ADP-projekter.

I forhold til Gen Y, rummer initiativerne således både elementer som kan imødekomme den kommende generations forventning om fleksibilitet og livslang læring, samtidig med at de fungerer som fastholdelses- eller belønningssystemer, som adresserer udfordringen med Gen Y's manglende loyalitet overfor organisationer.

I denne sammenhæng er Accentures andet initiativ, Accentures Development Partnerships (ADP), interessant at kigge nærmere på som en del af Accentures employer branding strategi og som autokommunikation til at tiltrække og fastholde medarbejdere.

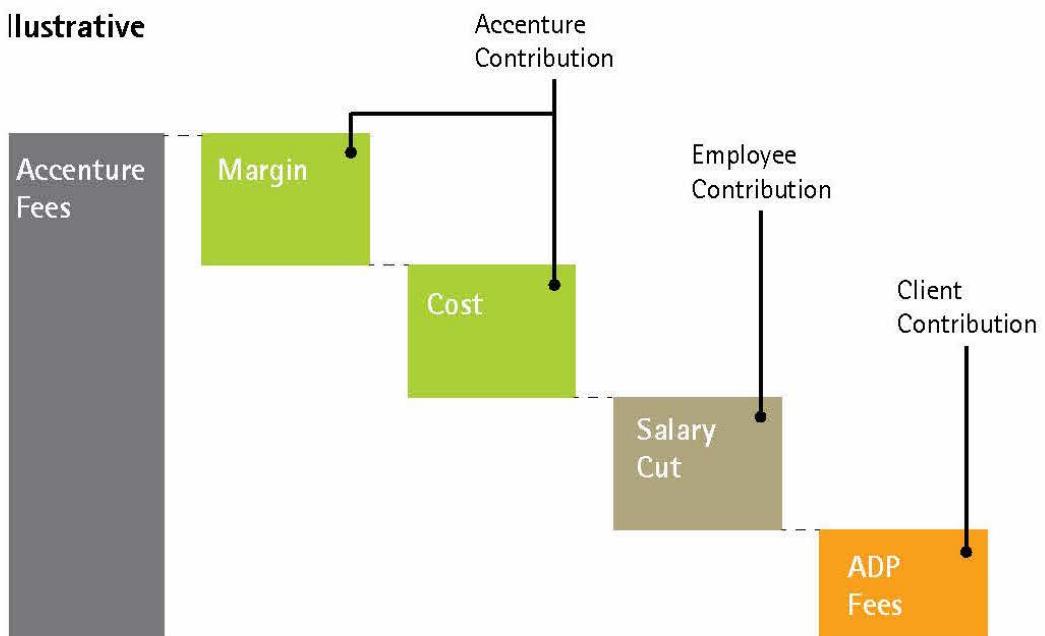
6.2.2 Accenture Development Partnerships (ADP)

Accenture Development Partnerships blev startet i 2003, og fungerer i dag som et medarbejderdrevet "Corporate Social Enterprise". Initiativet er startet som et autonomt subsystem inde i organisationen og bygger endvidere på en non-profit forretningsmodel, som et middel til at kommunikere Accentures kernekompentence og forretningsområder (www.accenture.com 22.03.2015).

ADP initiativet fokuserer primært på den globale udviklingssektor herunder NGO'er, fonde og hjælpeorganisationer, samt offentlige instanser i udviklingslande og tværsektorielle samarbejdsmuligheder (bilag 2).

Rent praktisk fungerer ADP derfor ved, at Accenture tilbyder deres konsulentydelser til en lavere pris og non-for-profit til opgaver i hele verden (Ibid. 22.03.2015).

Lige som med VSO-initiativet er ADP frivilligt for Accentures medarbejdere at deltage i og initiativet er bygget op således, at alle involverede parter bidrager til det enkelte projekt, som det fremgår af figur 5 nedenfor:



Figur 5: The Accenture Development Partnerships Value Proposition, hentet fra bilag 2.

Accentures forretningsmodel bygger således på et trevejs partnerskabssystem, hvor alle involverede parter bidrager til projektet. Accenture bidrager således med margin og medarbejderrelaterede omkostninger som eksempelvis løn, forsikring og rejseudgifter. Medarbejderne bidrager med en reduktion af deres løn (op til 50 procent) og klienterne bidrager ved at betale non-for-profit rater som dækker Accentures reducerede faste omkostninger (Ibid. 22.03.2015).

Fordelen er ifølge Accenture, at deres medarbejdere får muligheden for at støtte 'en god sag' og bruge deres kompetencer på udfordrende projekter, som samtidig har en positiv social og økonomisk indflydelse. De skriver endvidere på deres hjemmeside, at ADP fra et forretningsmæssigt perspektiv giver medarbejderne muligheden for at fremme deres personlige karriereudvikling og at initiativet derfor også virker som et stærkt rekrutterings- og medarbejderfastholdelsesværktøj (www.accenture.com 22.03.2015).

Sidstnævnte fordel anses i denne afhandling som værende den primære årsag til Accentures CSR-strategi. Samtidig giver dette Accenture muligheden for at brande organisationen som en samfundsmæssig ansvarlig aktør med muligheden for at anvende non-for-profit projekterne i deres CSR-kommunikation.

6.2.2.1 Fremhævelsen af medarbejdere

I denne sammenhæng er fremhævelsen af medarbejdernes ADP-arbejde i Accentures employer branding, med dertilhørende små personlige historier og udtalelser fra medarbejderne, en måde hvorpå Accenture gennem sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer fremhæver deres resultater og arbejdet med ADP. Dette fremgår blandt andet i deres årsrapport 2013 (bilag 3), hvor eksemplet på fremhævelsen af medarbejdere såvel som autokommunikation demonstreres under overskriften "Providing Sustainable Energy Solutions and Training Entrepreneurs". Her fortæller Accenture Manageren David Taylor, om sin rejse til Uganda, og det meningsfulde og sociale arbejde han og Accenture udførte, som teksteksemplet figur 6 på næste side demonstrerer:

Providing Sustainable Energy Solutions and Training Entrepreneurs

Accenture supports the Notre Dame Initiative for Global Development to bring villages in Uganda solar electricity solutions and entrepreneurial training. This unique project furthers our Skills to Succeed initiative, while also contributing to our efforts to support the environment. It provides remote communities with clean, efficient, renewable power and Internet connectivity. In addition, we support on-the-ground partners who train and mentor entrepreneurs by teaching them how to bring clean electricity to other villages and start their own businesses.

David Taylor, a Washington, DC-based Manager – Management Consulting, who traveled to Uganda to work on this initiative, said: "This is one of the most meaningful projects I have ever worked on. The impact of entrepreneurship, renewable energy, and information and communications technology on these communities is astounding. We're helping to bring energy solutions and training to transform the lives for this generation and those to come."

Figur 6 udsnit fra Accentures CSR-rapport Corporate Citizenship in the United States 2013, hentet fra bilag 3.

Således ligger det implicit i eksemplet fra CSR-rapporten at Accentures medarbejdere, og ikke mindst David Taylor, har en social indstilling til at drive forretning og til at forbedre vilkårene for Uganda som udviklingsland. På denne måde præsenterer Accenture et image af organisationen som en social ansvarlig samfundsaktør. Og hvem vil ikke gerne arbejde for, investere i eller samarbejde med organisationer som gør verden til et bedre sted, kan man i denne sammenhæng tillade sig at spørge.

Uanset hvad, så fremstilles Accentures medarbejdere som handlingsorienterede individer, der er parate til at gøre en social forskel. En fremstilling der er publiceret i en CSR-rapport som også Accentures medarbejdere læser, og som derved skaber forbilleder og forventninger både eksternt og internt (Frandsen & Morsing i Engelund & Buchhave 2009).

Ud fra et ledelsesmæssigt og organisationsperspektiv betragtes Accentures autokommunikation yderligere som en central dimension i organisationens kulturdannelse (Christensen 2004). I denne sammenhæng rummer Accentures strategier og planer yderligere autokommunikative dimensioner, idet de fungerer som ideale selvbilleder, som Accenture spejler og vurderer sig selv i (Broms & Gahmberg 1983 i Christensen 2004). Accenture præsenterer således et idealiseret billede af sig selv, et image som kan motivere inden i og uden for organisationen (Thyssen 2011). Ved at fremhæve og dokumentere CSR-resultaterne søger Accenture derfor at demonstrere, at de ikke blot "hykler" - men gør tanke til handling. Omvendt så er fremhævelsen og kommunikationen af CSR i organisationens værdier og resultater heraf, altid med fare for kritik.

Bagsiden af employer branding er som tidligere nævnt, at Accenture ved at vælge at kommunikere deres CSR-strategi samt deres CSR-resultater risikerer at gøre sig selv sårbar. Sårbar i forhold til deres ethos, sårbar i forhold til resultaternes dokumentation og anvendelse, og sårbar i forhold til om Accenture hjælper nok, om de hjælper de rigtige steder, og hvad deres skjulte motiver egentligt er. Internt i Accenture er der også en fare for, at ikke alle medarbejdere oplever, at deres forventninger til en social ansvarlig organisationskultur bliver indfriet. Yderligere er der en overhængende fare for, at Accenture tiltrækker en bestemt type af kandidater på baggrund af CSR som identifikationsmål, kandidater som ikke lever op til hvad organisationen har af yderligere krav til deres medarbejdere.

Accentures primære indlejringsmekanismer, deres kriterier for rekruttering, danner således grundlaget for organisationens sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer og indgår derved i formuleringen af Accentures filosofi og strategi. I denne sammenhæng er det derfor op til Accentures ledelse at skabe en kultur samt et forenklet billede af organisationens image inde i organisationen (Schein 2010). Yderligere demonstrerer Accenture en klar kobling mellem deres employer branding samt deres moralske værdigrundlag (Blaabjerg & Strømsnes i Engelund & Buchhave 2009). Endvidere har Accenture skabt en organisationsstruktur, nationalt og globalt, som understøtter ideen om et socialt ansvarligt brand image samt organiseringen af VSO og ADP-initiativerne.

For at fremme karrierekulturen er det yderligere nødvendigt med en klar strategi og plan for CSR i employer branding-indsatsen, hvilket blandt andet ses i Accentures seneste CSR-målsætning:

"By the end of fiscal 2020, we will equip 3 million people globally with the skills to get a job or build a business" (www.accenture.com 24.06.2015).

6.3 Opsamling

Ud fra afhandlingenens tværfaglige fortolkning af employer branding har dette kapitel demonstreret afhandlingenens employer branding koncept i en perspektiverende case-analyse af Accenture. I denne sammenhæng er Accentures to CSR-initiativer Voluntary Services Overseas (VSO) og Accenture Development Partnerships (ADP) analyseret ud fra antagelsen om, at initiativerne er med til at tiltrække talent blandt Gen Y og samtidig er med til at fastholde eksisterende Accenture medarbejde, som identificerer sig med ideen om at være en

samfundsmæssig ansvarlig borger. Initiativerne er således med til at skabe værdi for medarbejderne på det personlige såvel som faglige plan, idet begge initiativer understreger værdier såsom udvikling, socialt ansvar og meningsdannende arbejde. I relation til fastholdelse af medarbejdere ser denne afhandling Accentures CSR-initiativer, som en måde hvorpå organisationen "belønner" de medarbejdere der bliver i organisationen, og som gør en god indsats. I relation til dette ses Accentures CSR-strategi som autokommunikation, som en måde hvorpå Accenture positionerer sig som en social ansvarlig organisation og CSR-strategien virker derfor, som et stærkt rekrutterings- og medarbejderfastholdelsesværktøj.

Fremhævelsen af medarbejdernes ADP-arbejde i employer branding med dertil hørende små personlige historier og udtalelser fra medarbejderne, er også en måde hvorpå Accenture kommunikerer deres resultater og arbejdet med CSR. Herigennem fremstår Accentures medarbejdere som handlingsorienterede individer, der er parate til at gøre en social forskel – og det image smitter af på Accenture som organisation.

Accenture præsenterer således et idealiseret billede af sig selv, et image som kan motivere inde i og uden for organisationen, og som endvidere kan anvendes som et stærkt ledelsesværktøj, til at fastholde medarbejdere. Denne fremstilling er kommunikeret i organisationens værdier, på websitet og i rapporter som også Accentures medarbejdere læser, og som derved skaber forbilleder og forventninger både eksternt og internt.

Bagsiden af Accentures anvendelse af CSR i employer branding er, at det samtidig gør organisationen sårbar i forhold til deres ethos, til resultaternes dokumentation og anvendelse, og i forhold til om de tiltrækker den rette type af medarbejdere. I denne sammenhæng er det Accentures ledelsesopgave, at sikre en klar kobling mellem Accentures employer branding og deres moralske værdigrundlag, og sikre at dette fremgår af organisationens fremadrettede employer branding strategi.

Ud fra afhandlingen's forståelsesramme har dette kapitel derfor præsenteret en af de mange måder, hvorpå CSR i employer branding kan anvendes til at tiltrække og fastholde fremtidens medarbejdere med CSR som identifikationsmål. Dermed lægger afhandlingen op til yderligere fortolknings- og anvendelsesmuligheder af CSR i employer branding.

KAPITEL 7

KONKLUSION

Afhandlingen har undersøgt anvendelsen af CSR i employer branding i forhold til Gen Y som målgruppe baseret på følgende problemformulering:

Hvorfor bør og hvordan kan organisationer benytte CSR i deres employer branding - til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y?

Med udgangspunkt heri er afhandlingen struktureret ud fra tre analyse trin. For det første har afhandlingen på baggrund af teoretiske og empiriske grundlag givet en demografisk karakteristik af den kommende generation på arbejdsmarkedet identificeret som Gen Y, samt de værdier og forventninger som de bidrager med i en arbejdsmæssig kontekst. For det andet har afhandlingen redegjort for employer branding feltet, samt udarbejdet et employer branding koncept. For det tredje har afhandlingen foretaget en kobling af afhandlingens employer branding koncept og Gen Y i en perspektiverende case-analyse om Accenture.

På baggrund af disse analyse trin besvarer afhandlingen problemformuleringens fire underspørgsmål. Med udgangspunkt i det første underspørgsmål omkring Gen Y, er der identificeret de værdier og forventninger som Gen Y medbringer i en arbejdsmæssig kontekst. Her fremstår det personlige projekt, krav om fleksibilitet og livsvarig læring, som noget der har stor betydning for Gen Y som medarbejdere. De akademisk uddannede Gen Y'ere vil nemlig ikke spilde tiden på rutinearbejde, de forventer konstant udvikling og fremdrift. Derudover medvirker deres stærke fællesskabsfølelse til, at de helst vil arbejde i teams, og de foretrækker yderligere at blive bedømt på deres performance og resultater. Derudover viser resultaterne i Deloittes undersøgelse at Gen Y identificerer sig med CSR som identifikationsmål i employer branding.

Her overfor har afhandlingen gennem teoretisk og praktisk indsigt i employer branding feltet opnået viden om, hvorfor organisationer bør arbejde med CSR i deres employer branding, for at tiltrække og fastholde talent. Afhandlingen har besvaret problemformuleringens to næste underspørgsmål, og demonstreret hvordan employer branding fortolkes og anvendes som en marketing- og som ledelsesdisciplin. Som ledelsesdisciplin har afhandlingen påvist, på hvilken måde ledelse er forbundet med organisationskultur.

I denne sammenhæng handler ledelse om at skabe en organisationskultur, og er defineret som lederens evne til at projektere et forenklet billede af organisationens image i og udenfor

organisationen, for herved at motivere medarbejderne gennem nye forandrings- og læringsprocesser. Fra et marketingperspektiv har afhandlingen påvist, hvordan der indenfor employer branding teorien skelnes mellem autokommunikation og employer branding som et brand. I denne sammenhæng betragtes autokommunikation som en central dimension i enhver organisations kulturdannelse, hvor organisationer gennem ekstern kommunikation både skaber mening og identifikation for organisationens nuværende medarbejdere, samtidig med at de åbner op for tiltrækning af potentielle medarbejdere.

På baggrund af dette har afhandlingen desuden besvaret problemformuleringens fjerde underspørgsmål, idet den i en perspektiverende case-analyse har demonstreret, hvordan Accenture anvender CSR som identifikationsmål gennem deres VSO og ADP initiativer. Initiativerne er således med til at skabe værdi for medarbejderne på det personlige såvel som på det faglige plan, idet begge initiativer kommunikerer værdier såsom udvikling, socialt ansvar og meningsdannende arbejde. Yderligere er VSO og ADP som ledelsesdisciplin med til at fastholde medarbejdere der har CSR som identifikationsmål, eftersom de indgår i organisationens strategi og vision. Initiativerne rummer således både elementer som kan imødekomme den kommende generations forventning om fleksibilitet og livslang læring, samtidig med at de fungerer som fastholdelses- eller belønningssystemer, der adresserer udfordringen med Gen Y's manglende loyalitet overfor organisationer.

Accentures CSR-strategi ses desuden som autokommunikation, og som en måde hvorpå Accenture positionerer sig som en social ansvarlig organisation. Ved at Accenture anvender historier og udtalelser fra eksisterende medarbejdere fremstilles Accentures medarbejdere som handlingsorienterede individer, der er parate til at gøre en forskel ved at engagere sig i socialt arbejde. En fremstilling der er publiceret i CSR-rapporten, som også Accentures medarbejdere læser, og som derved skaber forbillede og forventninger både eksternt og internt.

Employer branding handler derfor om at anerkende det ledelsesmæssige i at rekruttere og fastholde de rigtige medarbejdere, og på denne måde kan employer branding ses som autokommunikation. Afhandlingens teoretiske resultater og case-analyse fremstår derfor som eksempler på, hvorfor og hvordan CSR i employer branding med fordel kan anvendes til at tiltrække og fastholde talent blandt Gen Y. Dermed giver afhandlingen ikke nogen entydig definition af employer branding, men bidrager med en fortolkning af CSR i employer branding, der lægger op til yderligere teoretisk arbejde og som kan anvendes af organisationer i praksis.

KAPITEL 8

LITTERATURLISTE

Alexander, Jeffrey (1985) i Andersen, Heine (2011): *Sociologi – en grundbog til et fag*. 4. Udgave: København: Hans Reitzels Forlag.

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996): *The employer brand*. The Journal of Brand Management Volume 4, Number 3, pp185-206. London: Henry Stewart Publications LLP.

Anne Mette Christensen, til Erhvervsmagasinet CSR. Lokaliseret den 21.01.2015 på www.csr.dk/socialt-engagede-virksomheder-tiltr%C3%A6kker-unge

Argyris, Chris (1985) i Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, Chris & Schon, Donald (1996) i Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004): *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International Vol. p Issue 5, p501-517. Bingley: Emerald Insight. Kan lokaliseres på: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>

Blaabjerg, Poul & Strømsnes, Wenche (2009) i Engelund, Henrik & Buchhave, Brit (2009). *Employer Branding som disciplin*. Frederiksberg: Samfunds litteratur.

Brier, Søren (2006): *Informationsvidenskabsteori*. 2. udgave. Frederiksberg: Samfunds litteratur.

Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1983) i Christensen, Lars Thøger (2004). *Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføringen*. Journal of Media and Communication Research, Vol. 20 Issue 37. København: MedieKultur.

Børsen artikel: *Al den talentfokus – uden at vide, hvad talenter er*. Lokaliseret den 06.05.2015 på http://borsen.dk/opinion/blogs/view/17/3190/al_den_talentfokus_uden_at_vide_hvad_talente_r_er.html

Christensen, Lars Thøger (2004). *Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføringen*. Journal of Media and Communication Research, Vol. 20 Issue 37. København: Mediekultur.

Collin, Finn (2003) fortolket af Larsen, Sune Holm: *Socialkonstruktivisme som forskningsmetode*. I Nygaard, Claus (2007): *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 1. udgave 2005, 2. oplag 2007. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Deloitte Millennial Survey (2014): Lokaliseret den 03.12.2014 og vedlagt som bilag 1:
<http://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>

Engelund, Henrik & Buchhave, Brit (2009). *Employer Branding som disciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Esmark, Anders; Laustsen, Carsten Bagge & Andersen, Niels Åkerstrøm (2005). Socialkonstruktivistiske analysestrategier – en introduktion. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Frandsen, Sanne & Morsing, Mette (2009): *Udfordringer og muligheder ved at anvende CSR som employer branding strategi*. I Engelund, Henrik & Buchhave, Brit (2009): *Employer branding som disciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gadamer, Hans-Georg (2007): *Sandhed og metode – grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Oversat af Arne Jørgensen. 2. udgave 2. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.

Guba, Egon G. (1990) i Nygaard, Claus (2007): *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 1. udgave 2005, 2. oplag 2007. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hatch, Mary Joe & Schultz, Majken (2001): *Are the strategic stars aligned for your corporate brand*. Feb. 2001, Vol. 79 Issue 2, p128-134. Boston: Harvard Business Review.

Hatch, Mary Joe & Schultz, Majken (2004) i Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Hildebrandt, Steen & Stadil, Christian (2007): *Company Karma*. København: Børsens Forlag.

Howe, Neil & Strauss, William (2007): *Millennials Go to College*. Second edition: Great Falls: LifeCourse Associates.

Human Development Index. Lokaliseret den 08.04.2015 på:
<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

Kuhn, Thomas (1962) i Thyssen, Ole (2012): *Det filosofiske blik*. København: Informations Forlag.

Lodberg, Ralf (2010): *Employer branding. På opdagelse i en ny branding-disciplin*. I Merkelsen, Henrik (2010): *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg: Samfundsletteratur.

Luhmann, Niklas (1984) i Thyssen, Ole (1999): *Kommunikation, kultur og etik*. 1. udgave 1994, 2. oplag 1999. København: Handelshøjskolens Forlag.

Maturana, Humberto & Varela, Francisco (1973) i Thyssen, Ole (1999): *Kommunikation, kultur og etik*. 1. udgave 1994, 2. oplag 1999. København: Handelshøjskolens Forlag.

Morsing, Mette (2006): *Corporate moral branding: limits to aligning employees*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 11 Issue 2, p97-108. Bingley: Emerald Insight. Kan lokaliseres på: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280610661642>

Morsing, Mette & Majken Schultz (2006): *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business Ethics: A European Review, Volume 15 Number 4, October 2006. Oxford, UK og Malden, USA: Blackwell Publishing Ltd.

Nygaard, Claus (2007): *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 1. udgave 2005, 2. oplag 2007. Frederiksberg: Samfundsletteratur.

Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Sennett, Richard (1999): *Det fleksible menneske. Eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmelting* fundet i Kompendium til CFIL1209U (2014): Kulturteori ved Ole Thyssen. Frederiksberg: Samfunds litteratur.

Thyssen, Ole: Iht. personlig samtale den 10.06.2015 er Luhmanns begreb "forråd af temaer" oversat fra tysk i hans bog *Organisation und Entscheidung* (2000) s. 242. Westdeutscher Verlag.

Thyssen, Ole (2011): *Værdiledelse – om organisationer og etik*. 1. udgave 1997, 5. reviderede udgave 2011. København: Gyldendal.

Van Meter, Rebecca A. et al; Grisaffe, Douglas B., Chonko, Lawrence B., Roberts, James A. (2012). *Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications*. Dordrecht: Springer.

Westerlund, Gunnar & Sjöstrand, Sven-Erik (1975) i Christensen, Lars Thøger (2004). *Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføringen*. Journal of Media and Communication Research, Vol. 20 Issue 37. København: MedieKultur.

www.accenture.com lokaliseret den 22.03.2015.

KAPITEL 9

BILAGSFORTEGNELSE

OVERSIGT OVER BILAG

Bilag 1: Deloitte Millennial Survey 2014. *Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey.* Executive summary. January 2014

Bilag 2: Accenture CSR Strategi 2011. *Accenture Development Partnerships.* 2011

Bilag 3: Accenture Årsrapport 2013. *Corporate Citizenship in the United States.* Fiscal 2013 Profile.

Bilag 4: Arketype Afgelse. Howe & Strauss oversigt over arketyper (2007). Howe, Neil & Strauss, William (2007): *Millennials Go to College.* Second edition: Great Falls: LifeCourse Associates.

Deloitte.

Big demands
and high

expectations

The Deloitte
Millennial

Survey

January 2014
Executive summary

BILAG 1: DELOITTE MILLENNIAL SURVEY 2014



Big demands and

high expectations:

What Generation Y

Wants from business, government, and the future workplace

Big demands and high expectations

summarize the results of this year's [Annual Deloitte Millennial \(Generation Y\) Survey](#). Across the globe, 70 percent of

tomorrow's future leaders might 'reject' what business as traditionally organized has to offer, preferring to work independently through digital means in the future. This and other findings in Deloitte's annual study of Generation Y point to significant challenges facing business leaders if they are to meet the expectations of the Millennial generation.

Millennials, who are already emerging as leaders in technology and other industries and will comprise 75 percent of the global workforce by 2025, want to work for organizations that foster

innovative thinking, develop their skills, and wish to see them make a positive contribution to society. The study also reveals that Millennials believe businesses are not currently doing as much as they could to develop their leadership skills and that they need to nurture their future leaders, especially as they cannot count on them bidding their time until senior positions arise.

Other key findings from the survey include:

➤ **BUSINESS COULD ACHIEVE MORE.**

While most Millennials believe business is having a positive impact on society by generating jobs (48 percent) and increasing prosperity (71 percent), they think business can do much more to address society's challenges in the areas of most concern:

resource scarcity (68 percent), climate change (65 percent) and income equality (64 percent). Additionally, 50 percent of Millennials surveyed want to work for a business with ethical practices.

"To attract and retain talent business needs to show Millennials it is innovative and in tune with their world-view," said Barry Salzberg, CEO, DTL. "Our society—globally—faces many critical issues and it's become clear no sector should 'go it alone.' By working together and combining their different skills, business, governments and non-government organizations (NGOs) have an opportunity to reignite the Millennial generation and make real progress in solving society's problems."

Barry Salzberg
Chief Executive Officer
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

➤ ***GOVERNMENT IS NOT DOING ENOUGH.***

Millennials say government has the greatest potential to address society's biggest issues but are overwhelmingly failing to do so. Almost half felt governments were having a negative impact on areas identified as among the top challenges: unemployment (47 percent), resource scarcity (43 percent) and income inequality (56 percent).

➤ ***ORGANIZATIONS MUST NURTURE***

EMERGING LEADERS. Almost one in four Millennials are 'asking for a chance' to show their leadership skills. Additionally, 75 percent believe their organizations could do more to develop future leaders.

➤ ***MILLENNIALS ARE EAGER TO MAKE A DIFFERENCE.***

MILLENNIALS ARE EAGER TO MAKE A DIFFERENCE. Millennials believe the success of a business should be measured in terms of more than just its financial performance, with a focus on improving society among the most important things it should seek to achieve. Millennials are also charitable and keen to participate in 'public life': 63 percent of Millennials gave to charities, 43 percent actively volunteered or were a member of a community organization and 52 percent signed petitions.

➤ ***ORGANIZATIONS MUST FOSTER INNOVATIVE THINKING.***

Millennials want to work for organizations that support innovation. In fact, 78 percent of Millennials were influenced by how innovative a company was when deciding if they wanted to work there, but most say their current employer does not greatly encourage them to think creatively. They believe the biggest barriers to innovation are management attitude (63 percent), operational structures and procedures (61 percent), and employee skills, attitudes, and lack of diversity (39 percent).

"It's clear that Millennials want to innovate and businesses should be listening," said Salzberg. "Fostering a culture of innovation will not only help retain high-performing talent but it will also drive growth by creating opportunities for individuals to unlock the next game-changing innovations."

An ambitious vision of what business can achieve

Millennials most often cite four issues as the greatest challenges facing societies around the world: unemployment, resource scarcity, climate change/protecting the environment, and inequality of incomes and wealth. ([Figure 1](#))

Millennials feel these and other challenges should not be the exclusive province of either business or government. Both have important roles to play in addressing them.

Not surprisingly, almost 90 percent of Millennials feel business could do 'a great deal' or 'a fair amount' to address unemployment while roughly three-quarters say the same about inequality of incomes and wealth. ([Figure 2](#)) But Millennials have a much broader vision of the potential of business. More than 80 percent of Millennials believe business has the potential to address the other two top-rated challenges: climate change/protecting the environment and resource scarcity. In fact, more than half of

Millennials feel business can develop products

and services or adopt behaviors that will have a positive impact on each of the 20 challenges included in the survey. In Deloitte's 2012 survey, almost all Millennials said it is acceptable for business to make a profit from innovations that benefit society.

Millennials are even more positive about the promise of government, with roughly three-quarters or more saying it has the potential to address today's challenges. ([Figure 3](#)) They not

only believe government has the potential to address societal issues such as education, skills and training, and climate change/protecting the environment, but more than 80 percent also see an important role for government in economic issues such as unemployment and inequality of incomes and wealth.¹

The greatest challenges facing society are not the exclusive province of either business or government. Both need to work collaboratively to address them.

¹ The questions about the potential of government to address society's challenges and the impact government is currently having on them were not asked in China.

Deloitte's prior survey found that Millennials believe solutions to society's challenges will not come from business and government acting on their own. Individual businesses will need to work with governments, universities, and non-profit organizations, as well as with other companies. The clear message is that businesses need to look outside the confines of their own enterprises and seek collaborative partners if they are to maximize the chances of finding innovative solutions to the issues facing society.

But its performance is falling short

While Millennials have a positive perception of business, most feel that it is not achieving its potential. Roughly three-quarters believe businesses have a positive overall impact on the wider society in which they operate. When it comes to specific challenges, Millennials think business is having a positive impact on such issues as education, skills, and training (38 percent net positive impact), stability of national economies (27 percent) and unemployment (12 percent).² ([Figure 4](#)) For several of the top-rated challenges,

however, more Millennials feel business is having a negative impact than a positive impact: inequality of incomes and wealth (-18 percent net negative impact), climate change/protecting the environment (-25 percent), and resource scarcity (-28 percent).

Millennials are even more critical of government. Government is seen as having a net negative impact on three of the top challenges: unemployment (-15 percent), inequality of incomes and wealth (-31 percent), and resource scarcity (-12 percent). (Figure 4) In some areas where government has traditionally had an important role, Millennials believe business is actually having a more positive impact including education, skills, and training (+38 percent net positive impact for business; +6 percent for government) and healthcare/disease prevention (+18 percent for business; +8 percent for government).

Although not fully achieving its potential, Millennials feel business is having a positive impact in areas traditionally seen as the responsibility of government such as education, skills, and training and healthcare/disease prevention.

² The "net impact" for each challenge is the percentage of respondents who said business (or government) is having a positive impact minus the percentage that said it is having a negative impact.

In their own words: The impact of business on society

**MOST MILLENNIALS FEEL BUSINESS IS HAVING
A POSITIVE IMPACT ON SOCIETY**

**BUT MANY DO NOT TRUST THE ACTIONS
OR MOTIVES OF BUSINESS**

Businesses are driving the growth of the economy.
Singapore

Businesses are essential to the economy and society itself. They underpin growth and innovation, provide jobs and services which keep the population moving forward. They are the precursors of modern technology and new innovation.
United Kingdom

They create employment and can serve as role models and demonstrate how to produce/trade in a sustainable way.
Germany

Technology is improving steadily, initially focused on generating profit for business but over time it seeps back into society offering new ways to tackle old problems. Overall making society more efficient and positively affecting the general population.
South Africa

Many large corporate businesses in the United States only promote the growth of the wealthy and give nothing back to the middle or lower classes. They care more about their bottom line and their shareholders than they do about contributing to charities.
United States

Most businesses around the world are running their corporations with a single motive: to generate more profits. In an attempt to increase their bottom lines using resources like land, labour and capital in the short term [and] completely ignoring long term consequences of their decision. Although Corporate Social Responsibility has started with much fanfare, on the ground level noticeable changes have not yet been observed.
India

I believe that companies and businesses only think about their immediate profits. They are not concerned with what tomorrow will bring and what the damage of their relentless search for capital will do to future generations.
Brazil

Business promotes the advancement of society very well, but current businesses pollute the environment, and have a money making black heart, squeezing employees.
China

Building an innovative organization

Who will generate the innovative solutions needed to address the challenges confronting societies around the world? Millennials most often cite business and individual entrepreneurs (44 percent), although substantial percentages expect either universities (23 percent) or governments (22 percent) to be the leading source of innovations. In fact, no group has a monopoly on creative approaches and new thinking. Innovative solutions are likely to come from many sources.

For Millennials, fostering innovative, 'out-of-the-box' solutions is more a matter of business processes than individual genius.

Almost 60 percent of Millennials believe organizations can become good at innovation by following established processes and that innovation can be learned and is repeatable, rather than being spontaneous and random.

Attracting—and retaining—the best and the brightest

Millennials want to work for organizations that foster innovative thinking, develop their skills as leaders and wish to see them making a positive contribution to society. But many Millennials find business lacking in these areas.

To encourage the innovative ideas of its professionals, whether Millennials or their older colleagues, businesses will need to examine their culture and practices. Roughly two-thirds of Millennials feel the outlook and attitudes of management are serious barriers to innovation, such as a reluctance to take risks; a reliance on existing products, services, and ways of doing business; and an unwillingness to collaborate with other businesses or universities. A similar percentage cite a variety of organizational barriers that impede new thinking including poor channels of communication across the organization, lack of a formal process to encourage innovation, and a poor organizational structure.

Innovative solutions to society's challenges will come from a variety of sources including business, government, universities, and nonprofit organizations.

As in the prior survey, an organization's support for innovation is important for Millennials. More than three-quarters of Millennials say they are strongly influenced by thoughts of how innovative an organization is when deciding if they want to work for it. Being seen as an innovative organization is even more important in attracting Millennials in emerging markets. A reputation for innovation is important for roughly 90 percent of Millennials in China and India when they choose an employer.

Only about half of Millennials feel the organization they work for encourages its people to suggest new ways of doing things or rewards them for innovative ideas. Further, many Millennials believe they are not being given the opportunity to develop professionally. Only roughly half of Millennials agree that their organization does all it can to develop their skills as a leader, while in France, Spain, South Korea, and Japan this figure was less than 40 percent. In developed markets, business faces an additional challenge with this generation:

rebuilding trust. While attitudes toward business in emerging markets are almost uniformly positive, many Millennials in developed markets have lost faith in the motives and actions of business. (Figure 5) Less than half of Millennials in developed markets believe that business shows a strong commitment to being sustainable, that its leaders are committed to helping to improve society, or that it behaves in an ethical manner.

Businesses that fail to address these concerns may find they will lose skilled professionals in the years ahead, as many of the most talented members of the Millennial generation decide to leave large organizations and instead work for themselves. Roughly 70 percent of Millennials see themselves as working independently at some point, rather than being employed within a traditional organizational structure. The danger of losing talented Millennials is even greater in emerging markets. While 52 percent of Millennials in developed markets expect to eventually work independently, this figure rises to 82 percent in emerging markets.

Roughly 70 percent of Millennials see themselves as working independently at some point in their lives, rather than being employed within a traditional organizational structure.



About the Survey

The survey gathered the views of more than 7,800 Millennials (those born in 1983 or later) who had a college or university degree and who were employed full-time. There were roughly 300 respondents each in 26 countries in North America, Western Europe, Latin America, and Asia-Pacific. The survey was conducted online from October 10 – November 11, 2013 and was compiled by Millward Brown.

The Millennials surveyed worked in organizations of a variety of sizes: less than 100 employees (26 percent), 100 to 999 (42 percent), and 1,000 or more (32 percent). The respondents were employed in various types of organizations including public-owned companies (20 percent), private-owned businesses (58 percent), public sector organizations (16 percent), not-for-profit organizations (3 percent), and other types (3 percent).

A new generation with new expectations

As they advance in their careers, hastened by the retirement of the large Baby-Boom generation, Millennials are rapidly assuming positions of greater responsibility. Business will gain a new generation of skilled professionals—provided it can meet their expectations.

Although Millennials value its role in creating

jobs and expanding prosperity, they have larger ambitions for business. Millennials see a large gap between the potential of business to address the challenges facing society and the actual impact it is having. Fulfilling this potential will require businesses to do a better job of encouraging new thinking within their own organizations to develop innovative products and services, while also working collaboratively with government, with nonprofit organizations, and with other companies to develop creative solutions.

Figure 1

TOP CHALLENGES FACING SOCIETY IN THE NEXT 5–10 YEARS

- Economic
- Environmental
- Social
- Crime / Health / Education
- Political instability / Conflict / Terrorism
- Privacy / Cyber security

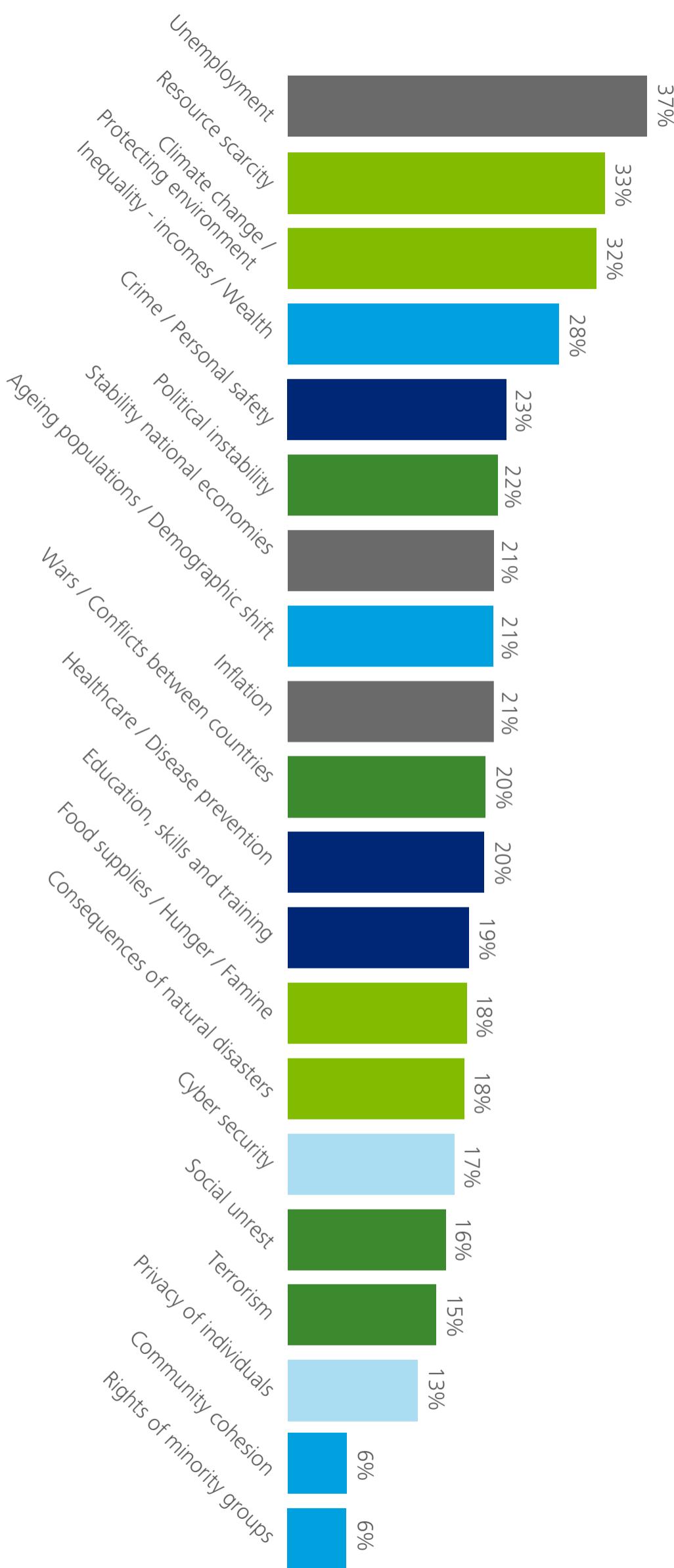


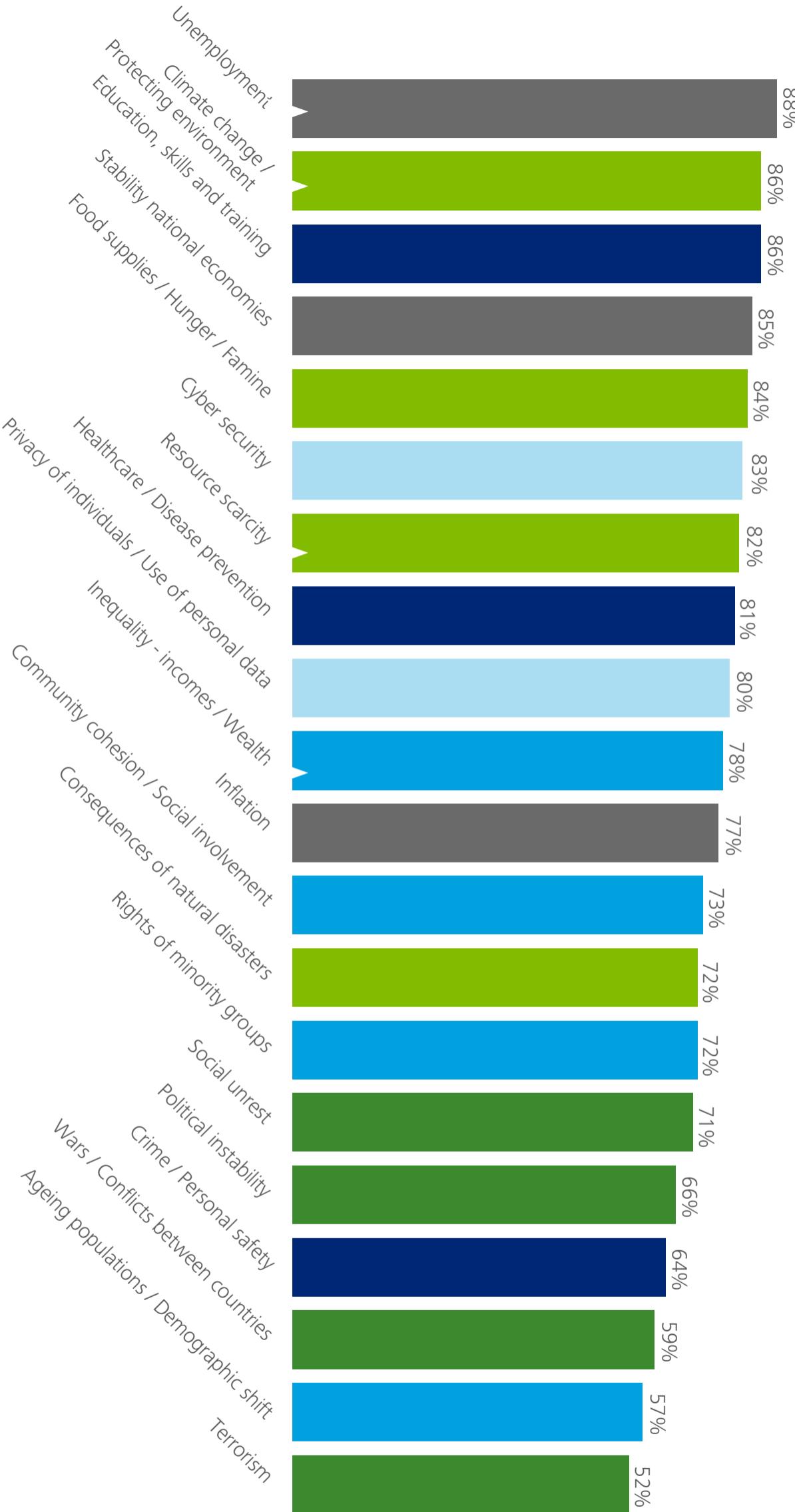
Figure 2

POTENTIAL OF BUSINESS TO MEET SOCIETY'S CHALLENGES

PERCENTAGE RESPONDING "A GREAT DEAL/FAIR AMOUNT"*

- Economic
- Environmental
- Social
- Crime / Health / Education
- Political instability / Conflict / Terrorism
- Privacy / Cyber security

★ Top-rated challenge



*Of those who consider each challenge to be among the most important facing society.

Figure 3

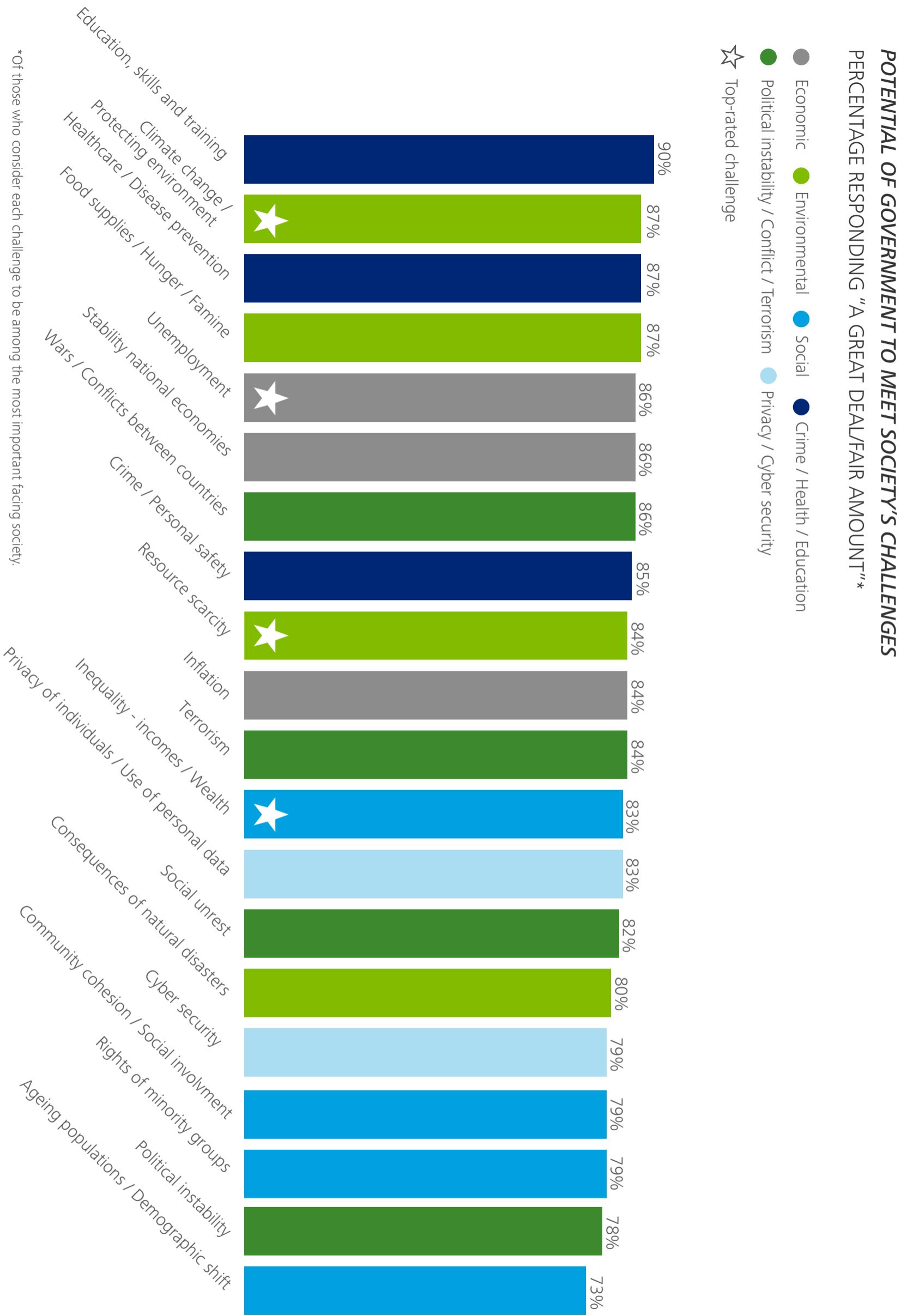


Figure 4

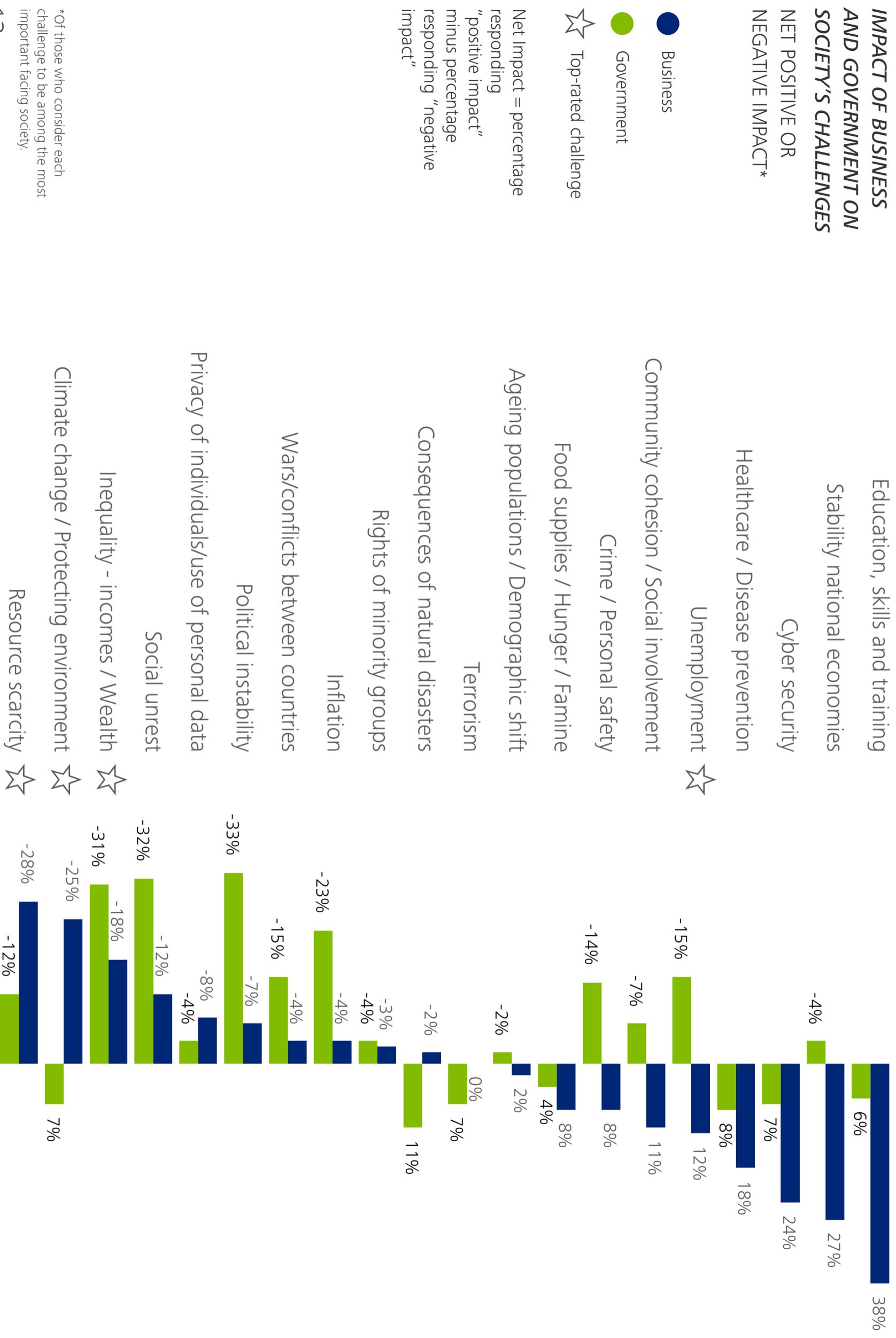
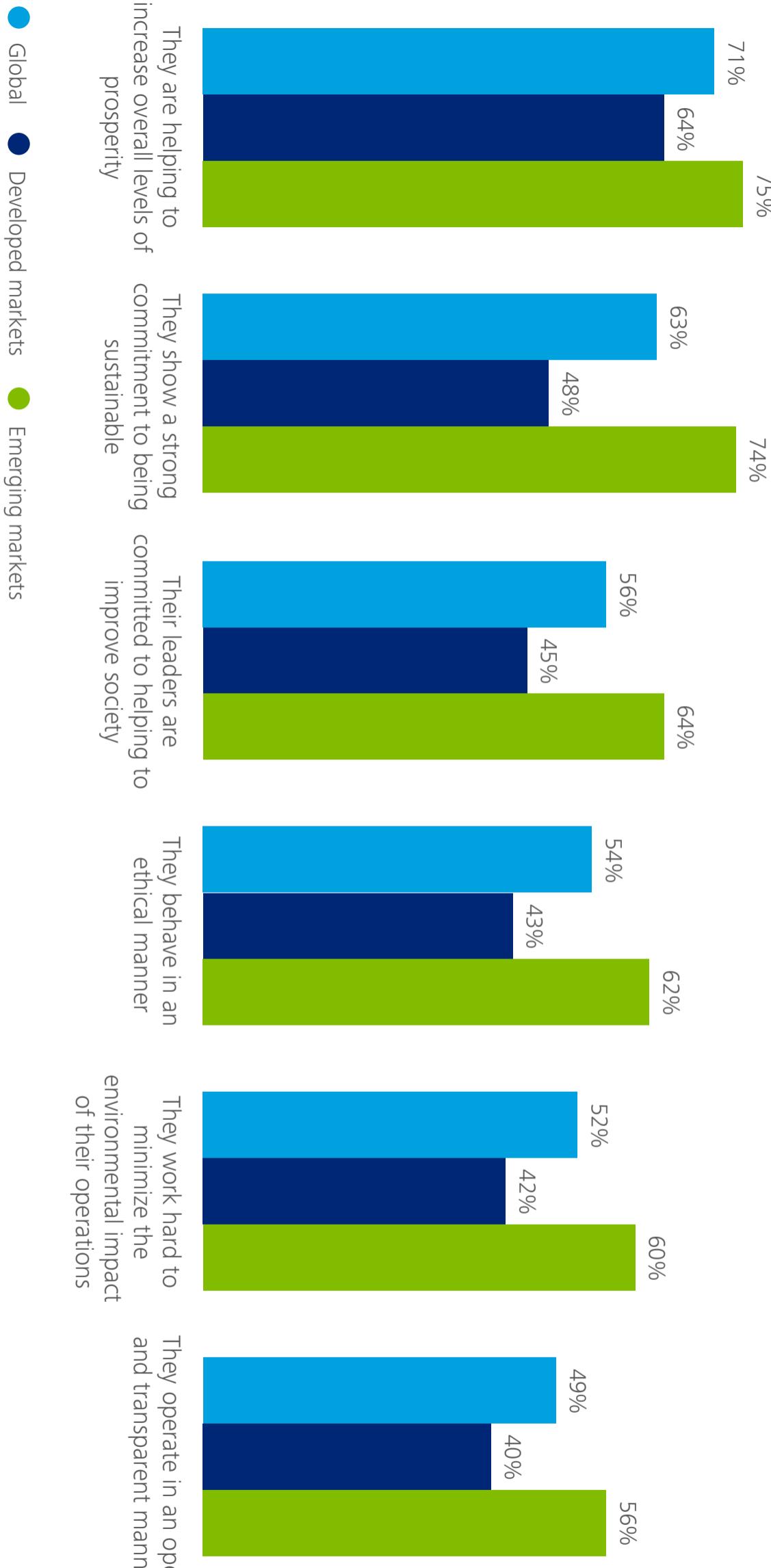


Figure 5

VIEWS OF THE MOTIVATIONS AND BEHAVIOR OF BUSINESS
PERCENTAGE AGREE



Stay connected

www.deloitte.com/MillennialSurvey

#MillennialSurvey



Deloitte.

Created by DTTL Global Brand & Communications

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2014. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

BILAG 2: ACCENTURE CSR STRATEGI 2011

Accenture Development Partnerships

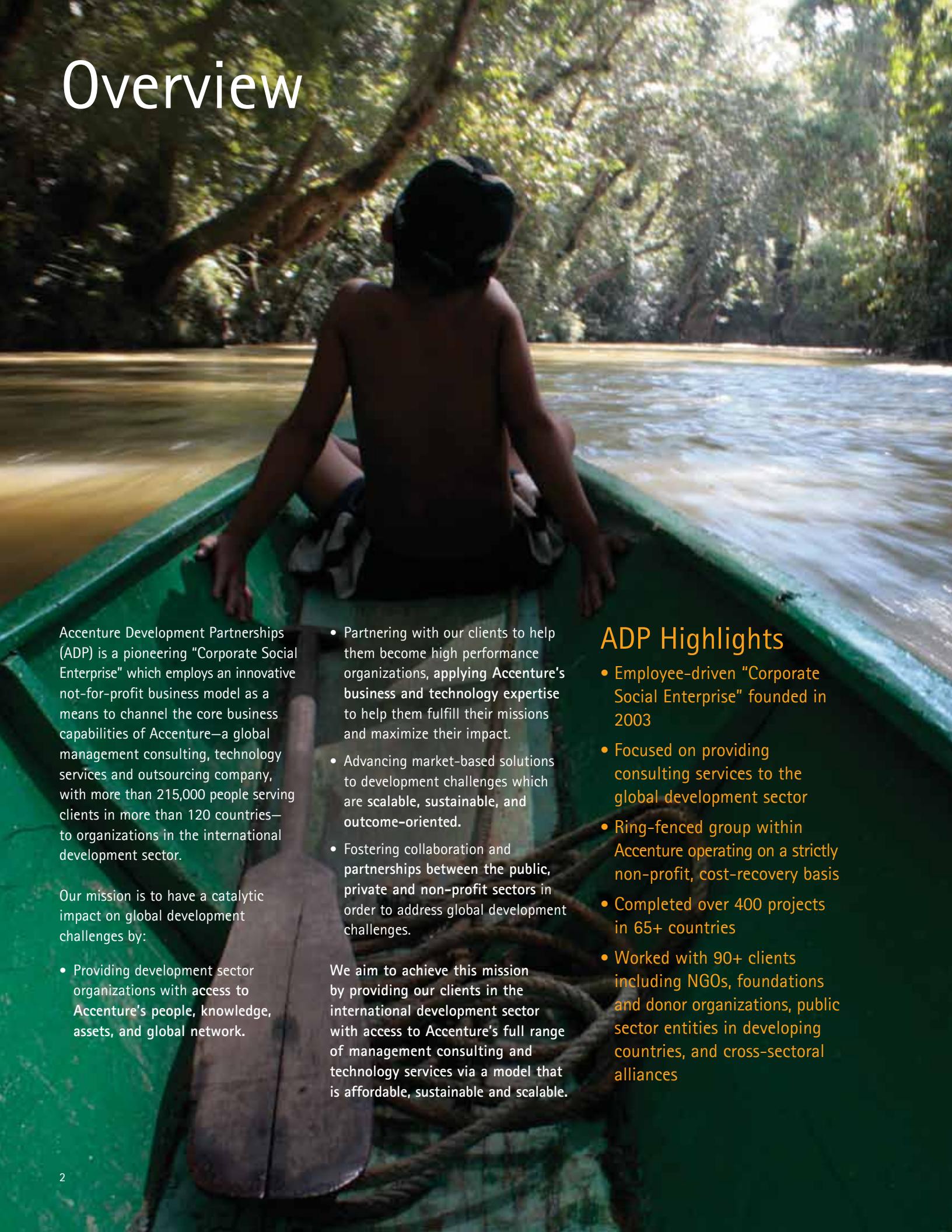
Channeling Accenture's skills and services to the international development sector to advance sustainable solutions to global development challenges.

>
accenture

High performance. Delivered.

- Consulting • Technology • Outsourcing

Overview



Accenture Development Partnerships (ADP) is a pioneering "Corporate Social Enterprise" which employs an innovative not-for-profit business model as a means to channel the core business capabilities of Accenture—a global management consulting, technology services and outsourcing company, with more than 215,000 people serving clients in more than 120 countries—to organizations in the international development sector.

Our mission is to have a catalytic impact on global development challenges by:

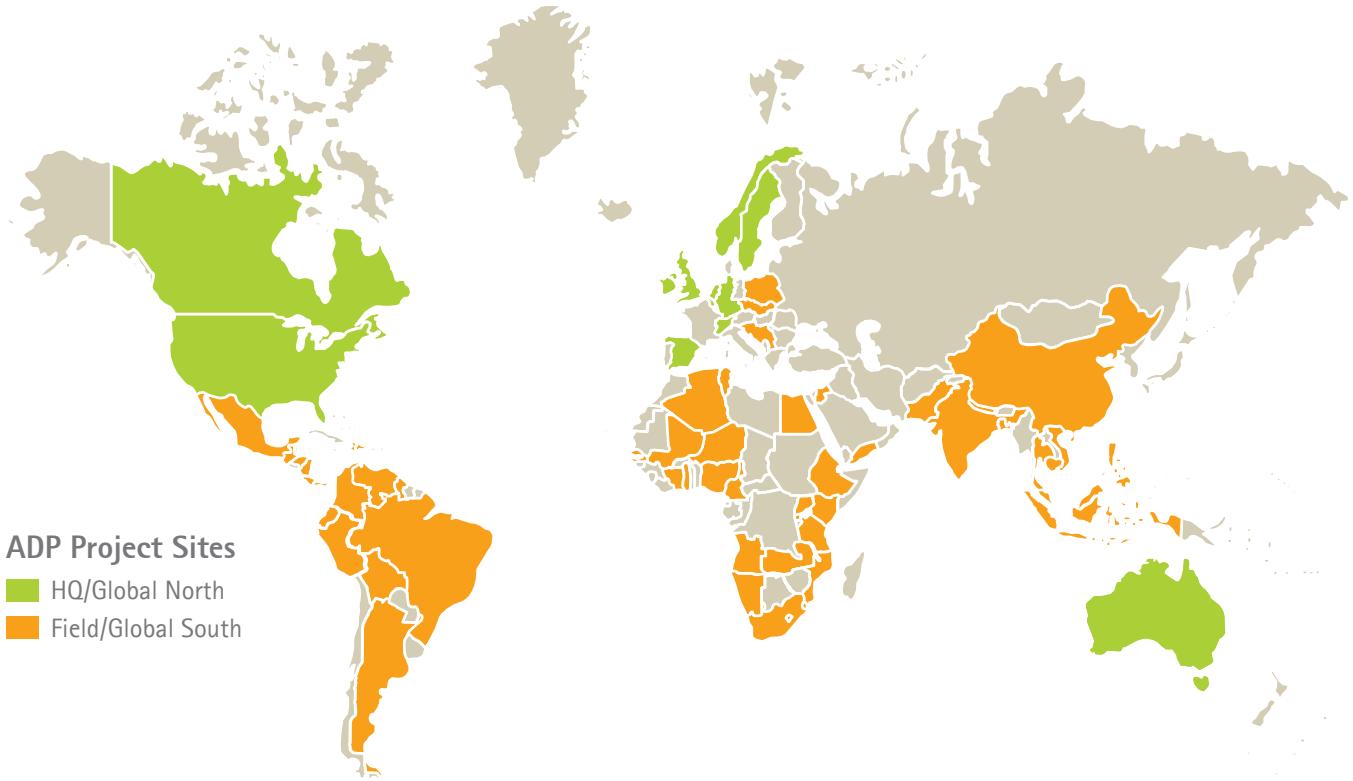
- Providing development sector organizations with access to Accenture's people, knowledge, assets, and global network.

- Partnering with our clients to help them become high performance organizations, **applying Accenture's business and technology expertise** to help them fulfill their missions and maximize their impact.
 - Advancing market-based solutions to development challenges which are **scalable, sustainable, and outcome-oriented**.
 - Fostering collaboration and **partnerships between the public, private and non-profit sectors** in order to address global development challenges.
- We aim to achieve this mission by providing our clients in the international development sector with access to Accenture's full range of management consulting and technology services via a model that is affordable, sustainable and scalable.

ADP Highlights

- Employee-driven "Corporate Social Enterprise" founded in 2003
- Focused on providing consulting services to the global development sector
- Ring-fenced group within Accenture operating on a strictly non-profit, cost-recovery basis
- Completed over 400 projects in 65+ countries
- Worked with 90+ clients including NGOs, foundations and donor organizations, public sector entities in developing countries, and cross-sectoral alliances

Our Clients and Track Record



We are driven by the missions and objectives of our clients, who represent a diverse range of organizations that are engaged in addressing global development challenges and achieving the Millennium Development Goals.

Our clients include:

- NGOs focused on global development
- Donor organizations, including multilateral agencies, bilateral agencies, and corporate and private foundations

- Developing country Governments and other public sector entities
- Cross-sectoral partnerships and alliances which bring together public, private and non-profit organizations to address global challenges.

To date, we have completed over 400 projects for more than 65 clients, and have established long-term partnerships with our key development sector clients based on trust, mutual understanding, and a proven ability to work together to achieve results.

Our Services



ADP provides our development sector clients with a broad range of management consulting and technology services, drawing on the resources of Accenture's global organization. We partner with our clients to strengthen their own institutional capacity, to maximize the impact of their development programs, and to foster cross-sectoral partnerships. Our unique value lies in our ability to combine our skills, expertise, and tools from the private sector with our experience working in the distinct context of the international development sector. Our long-term relationships with our clients have enabled us to understand development sector needs and adapt our approaches to the particular challenges they face.

We strive to achieve impact for our clients and the communities they serve by offering services in the following areas:

Organizational Strengthening
Development sector organizations need to operate as effective and efficient "high performance" institutions in order to maximize impact and achieve their missions. The management and operational challenges that face ADP's clients are often similar to those faced by the private sector—from implementing new strategies that require significant organizational change, to improving the efficiency of support functions, to utilizing IT to inform management decision making. ADP draws on Accenture's unparalleled management and IT consulting capabilities to help our clients address these challenges by adapting and applying relevant leading practices from the private sector to their organizations.

Our experiences include:

- Advising a major human rights NGO on developing a new **global organization structure** and operating model to better align the organization's resources to its strategic objectives.
- Assisting a global humanitarian relief organization in scaling up its **supply chain and procurement capabilities** following a major natural disaster.
- Designing, building and deploying a **global intranet solution** for a major humanitarian NGO enabling more effective knowledge management and collaboration across the organization.

Program Innovation

ADP also partners with our clients to bring private-sector thinking and innovation to their programs in areas ranging from health and education to



enterprise development and microfinance. Our focus is on sharing skills rooted in our business and technology core competencies that are complementary to the deep sectoral and technical skills of our clients. We bring world-class expertise in project and program management, proven tools and methodologies for monitoring and measuring program performance, and experience integrating technology to enable field programs.

Our experiences include:

- Partnering with a multilateral donor organization in designing and piloting a methodology for **linking small businesses into corporate supply chains**.
- Supporting the rollout of a **mobile platform solution for disease surveillance** in three African countries as part of cross-sectoral global health coalition.

- Working with a major African NGO and the National Ministry of Health to design, develop and rollout an **eLearning training curriculum for nurses in Kenya**.

Cross-Sectoral Partnerships

Successful cross-sectoral partnerships across a wide range of areas—from developing and distributing vaccines to accelerating emergency response efforts—have shown that public, private and non-profit entities can work together effectively to address global development challenges. Development sector organizations are increasingly looking to companies not only for financial resources, but also for access to their skills, knowledge capital and networks. At the same time, corporations are engaging more proactively in developing countries not only as part of corporate citizenship programs, but also as part of a business strategy to tap into new markets. With experience and relationships that span the public,

private and non-profit sectors, ADP can help bring together diverse sets of stakeholders to achieve a common goal.

Our experiences include:

- Managing the design and launch of a partnership between the microfinance units of two major humanitarian NGOs and a global, commercial bank to **scale up access to community-based finance** in 10 countries.
- Completing a feasibility study for an international NGO and a global food and consumer goods corporation in a project focused on **integrating small holder farmers into the company's extended value chain**.
- Defining the strategy and operating model for a new public private **partnership focused on youth HIV prevention** comprised of multiple government agencies, 19 international private sector partners, and numerous civil society stakeholders.

Our People



Accenture Development Partnerships employs an innovative staffing model to bring a diverse range of skills to our development sector clients. ADP's core management team is comprised of experienced consulting professionals who are dedicated to working with development sector clients, and who bring a passion and a commitment to partnering with our clients to achieve results. Senior members of our core team play a role both in managing our long-term relationships with clients and oversight for the delivery of our engagements.

We complement our full-time ADP core team by bringing in individuals from Accenture's commercial practice on a project-by-project basis. This model enables ADP to draw on the diverse range of skill sets of Accenture's 200,000+ employees worldwide and to bring in world-class management

consulting and technology experience to our clients' most strategic initiatives and most pressing challenges. We have a competitive selection process that means we only staff Accenture's highest performers who have established a proven track record in their functional areas of expertise.

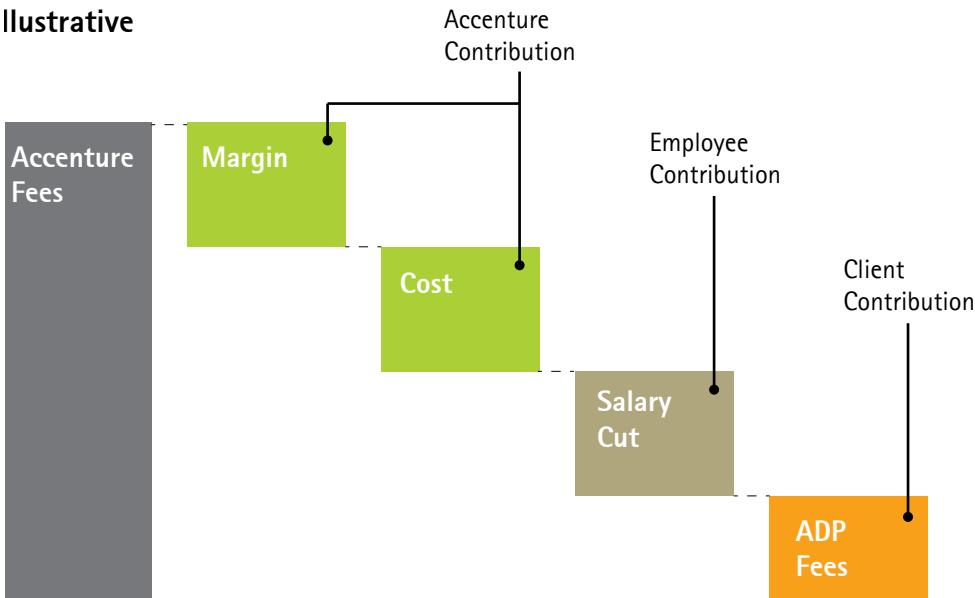
In addition, our people have complete access to Accenture's global knowledge capital and subject matter experts, enabling our teams to bring the full depth and breadth of Accenture's global resources to our clients.

By bringing together the global expertise of Accenture consultants and the development sector client experience of our ADP core team members, ADP is able to provide our clients with access to a diverse range of skills that few other organizations can offer.

Since ADP began, we have engaged over 1,000 Accenture employees from 26 countries to work on projects with development sector clients, representing over 1 million hours of consulting services.

The Accenture Development Partnerships Value Proposition

Illustrative



Accenture Development Partnerships (ADP) is a pioneering "Corporate Social Enterprise" created by the employees of Accenture in 2003—as a vehicle to channel Accenture's skills and capabilities to the development sector, while offering a valuable professional experience for our people.

ADP employs an innovative business model that makes Accenture services accessible to development sector organizations at substantially lower market rates than in the private sector. The model is based on a three-way partnership in which the key stakeholders involved—our clients, our people, and Accenture as a business—all make a contribution (see diagram above).

- Accenture makes a contribution by providing consultants at marginal cost, free of profit and overhead, to work on ADP assignments worldwide.
- Our employees accept a voluntary salary reduction (of up to 50 percent) for the time they are working on ADP assignments, which represents a significant personal contribution to the program and to our clients.
- Our clients make a contribution by paying fees at not-for-profit rates which aim to cover this reduced cost base.

This mutual contribution model yields mutual benefits for all involved as well. Our clients are able to access Accenture's services at lower cost and in parts of the world where Accenture typically does not reach. Accenture's

people are rewarded by having the opportunity to 'give back' and apply their core skills on challenging and enriching projects which contribute to positive social and economic impact. And for Accenture as a business, ADP provides our top performers the opportunity to advance their career development, thus serving as a powerful recruitment and retention tool, and demonstrates our commitment as a firm to advancing the role of the private sector in development.

With ADP, we have created a sustainable model which is based on a true partnership—one which delivers impact for our clients, and also yields benefits for our people and our business.

Accenture Development Partnerships

London Office

20 Old Bailey
London, EC4M 7AN
Telephone: +44 20 7844 4000
devpartnershipsinfo@accenture.com
Home page: www.accenture.com/adp

London Contact

Gib Bulloch
Office: +44 20 7844 4715
Mobile: +44 7802 536449
gib.j.bulloch@accenture.com

Washington Office

820 First Street, NE
Suite 150
Washington, DC 20002

Washington Contact

Roger Ford
Office: +1 703 947 1618
Mobile: +1 301 509 0872
f.roger.ford@accenture.com

Copyright © 2011 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

About ADP

Accenture Development Partnerships is a group within Accenture designed to operate on a not for profit basis to channel Accenture's strategic business, technology and project management expertise to non-profit organizations, NGOs, foundation and donor organizations operating in the development sector—helping these organizations achieve their social and economic development goals. ADP started as a corporate social enterprise in 2003 and as at August 2010 completed 350 projects for 74 non-profit clients, working across 64 countries, and deploying more than 750 Accenture employees. Its home page is www.accenture.com/adp.

About Accenture

Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company, with more than 223,000 people serving clients in more than 120 countries. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments. The company generated net revenues of US\$21.6 billion for the fiscal year ended Aug. 31, 2010. Its home page is www.accenture.com.

BILAG 3: ACCENTURE ÅRSRAPPORT 2013



Strategy | Digital | Technology | Operations

Corporate Citizenship in the United States

Fiscal 2013 Profile



Letter from Our Leaders

Jorge Benitez and Michael Scimo

At the core of our business is a commitment to delivering high performance to our clients and making a difference in the communities where our people live and work. Accenture brings a unique advantage to North America—deep industry knowledge, tremendous skills and capabilities, powerful partnerships in both the business and nonprofit sectors and a dedication to making a sustainable difference. Our 43,000 Accenture professionals across the United States are unified in laying the groundwork for shared growth and success.

As always, our achievements are closely linked to the passion and dedication of our people, who are deeply committed to advancing corporate citizenship, sustainability and inclusion and diversity. Their enthusiasm for collaborating with clients, nonprofits and one another helps make a tremendous impact on the individuals and communities around them. At the same time, their generous contributions of time, knowledge and resources to our innovative programs make a significant difference—which ranges from preparing the next generation to join the workforce to adopting eco-smart work practices and championing diversity.

Highlights from our initiatives around the globe include:

- Exceeding our **Skills to Succeed** goal by equipping half a million people with the skills to get a job or build a business—and raising our target to 700,000
- Reducing our per employee carbon emissions by more than 36 percent against our fiscal 2007 baseline—from an average of 4.0 to 2.6 metric tons of CO₂ per employee
- Investing more than \$870 million in training and professional development to help ensure that our 281,000 employees have the skills they need to serve our clients at the highest level
- Reaching the important milestone of employing more than 100,000* women—a testament to our focus on cultivating an inclusive and diverse environment that attracts, retains and advances women

The following pages provide an overview of Accenture's corporate citizenship activities in the United States. While we always strive to achieve more, we are proud of the progress we've made across the country and globally. In the year ahead, our focus and commitment remains on driving sustainable, meaningful growth on behalf of our clients, our communities and our people.

Kind regards,

The handwritten signature of Jorge Benitez in black ink.

Jorge Benitez,
Chief Executive, United States
and Senior Managing Director,
North America

The handwritten signature of Michael D. Scimo in black ink.

Michael D. Scimo,
Managing Director –
Human Capital & Diversity,
North America

If you'd like to learn more about our global corporate citizenship efforts, visit accenture.com/corporatecitizenship. To read more about our corporate citizenship activities in the United States, visit accenture.com/uscorporatecitizenship. Share your feedback at us.corpcitizenship@accenture.com.

*Announced in January 2014

Winning Facts

Skills to Succeed

9 cities

where KIPP's Future Focus college and career readiness program helps students prepare for success



700,000 people

number we will equip globally by 2015 with the skills to get a job or build a business

250+ interns | 40 at Accenture

placed at KIPP Future Focus partners during summer 2013

1,850 US veterans

participated in Skills to Succeed initiatives

1,250+ volunteers | 4,800+ hours

contributed to Junior Achievement programs nationwide

Environment



36%+ reduction

in per person carbon emissions globally since fiscal 2007



43 million minutes

of employee video conferencing currently logged globally per year

Avoided 3,000+ flights | 300,000 auto miles

in just 6 weeks by participants in the North American Travel Smart Challenge thanks in part to the use of collaborative technology

Our People



FORTUNE | 6 consecutive years*

Accenture named among "100 Best Companies to Work For"

DiversityInc | 7 consecutive years

Accenture recognized on the "Top 50 Companies for Diversity" list

Working Mother | 11 consecutive years

Accenture featured on "100 Best Companies" list



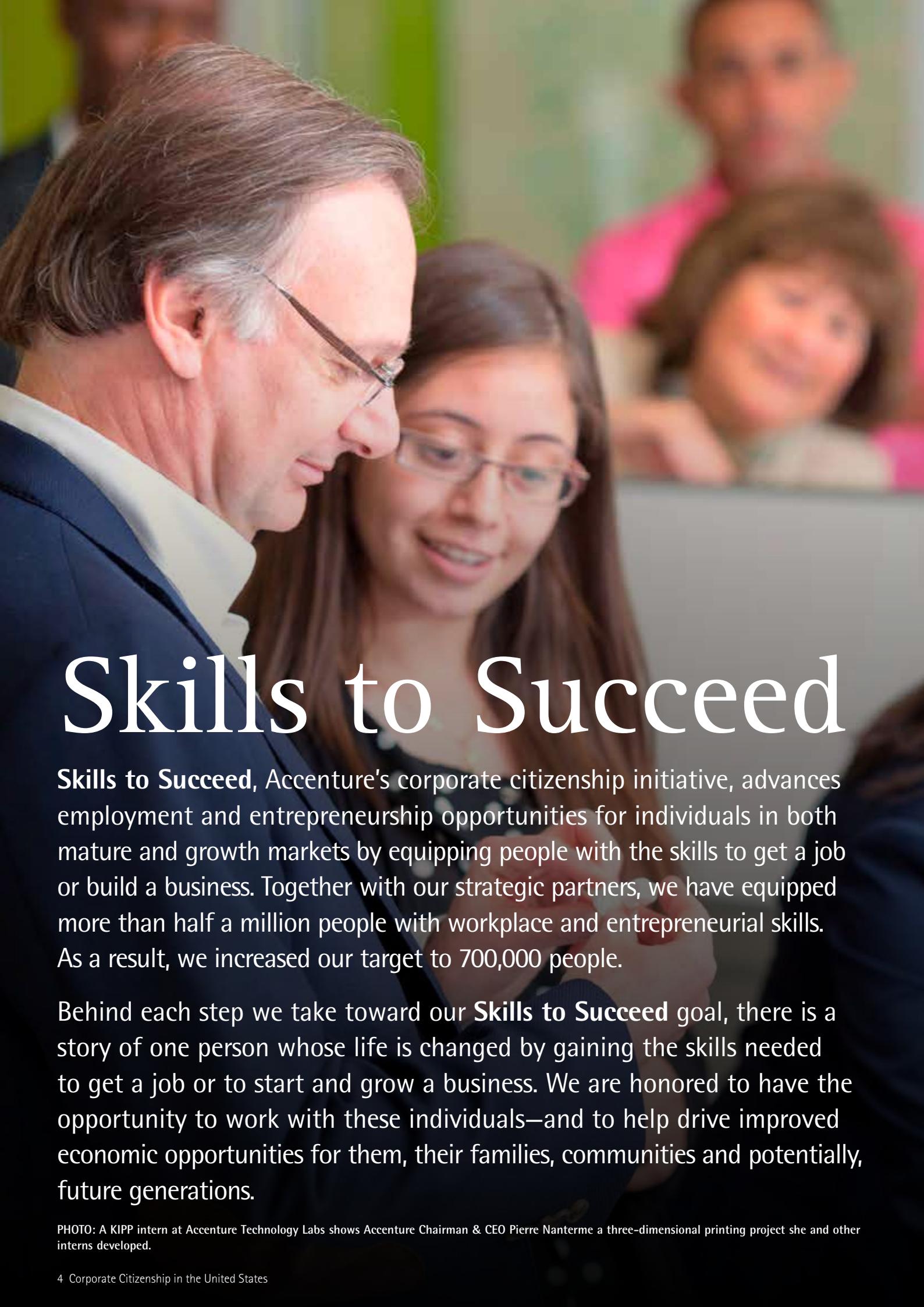
100,000+ women

employed globally by Accenture* and contributing to a dynamic corporate culture and work environment

\$870 million+

invested in training and professional development of our 281,000 people globally to serve clients at the highest level

*Announced in January 2014

A photograph showing a man with glasses and a blue suit, and a woman with glasses and a pink top, both looking down at a screen or document. They appear to be in a professional setting, possibly a presentation or meeting. In the background, other people are visible.

Skills to Succeed

Skills to Succeed, Accenture's corporate citizenship initiative, advances employment and entrepreneurship opportunities for individuals in both mature and growth markets by equipping people with the skills to get a job or build a business. Together with our strategic partners, we have equipped more than half a million people with workplace and entrepreneurial skills. As a result, we increased our target to 700,000 people.

Behind each step we take toward our **Skills to Succeed** goal, there is a story of one person whose life is changed by gaining the skills needed to get a job or to start and grow a business. We are honored to have the opportunity to work with these individuals—and to help drive improved economic opportunities for them, their families, communities and potentially, future generations.

PHOTO: A KIPP intern at Accenture Technology Labs shows Accenture Chairman & CEO Pierre Nanterme a three-dimensional printing project she and other interns developed.

Building Momentum



Left to right: James, a beneficiary of a Cleveland-based patient navigation program, says working with a navigator "changed my world"; manager Alicia Valin (left) mentors a student at the annual Junior Achievement Women's Future Leadership Forum in New Jersey; Accenture manager David Shin (right) advises a community college student on her resume during one of Accenture's **Skills to Succeed** job-readiness workshops for Los Angeles community college students. (Photo: Rene Macura)

Preparing for employability and entrepreneurship has become increasingly urgent in the United States and around the world. Having the right skills can open doors to employment and enhance economic inclusion and resilience at both individual and community levels. Yet, millions of Americans lack workplace and entrepreneurial skills. Through **Skills to Succeed**, we have seized an opportunity to give back what we do best—developing talent.

Skills to Succeed has captured the imagination of our people and mobilized our strategic nonprofit partners. Thanks to their passion and dedication, we have accomplished more than we ever thought possible, and we continue to focus on driving measurable impact and achieving scale through technology and collaboration. In addition, we are expanding our role as a convener by collaborating with our clients, nonprofit partners and other institutions to achieve our shared goals. We are actively working to bring together our clients who are interested in contributing toward the issues of employability and entrepreneurship with our strategic partners to make a greater impact.

To support our corporate citizenship efforts globally, including **Skills to Succeed**, Accenture and the Accenture Foundations have contributed more than \$150 million since 2011 through a combination of cash and pro bono contributions of time and Accenture employee skills.

Our people are active and generous volunteers in all of our US locations. They spend personal time giving back in a variety of ways, from leading workshops for adults re-entering the workforce to interacting one-on-one to introduce students to a wide variety of career opportunities. Ultimately, the power of **Skills to Succeed** stems from the impact it makes for each individual.

"Skills to Succeed is about empowering people to change their lives, whether helping a young adult prepare for the workforce, an entrepreneur build a business or an unemployed person train to enter a new profession. We are privileged to touch the lives of so many individuals at various stages of their career journeys."

**Robin Boggs –
US Corporate Citizenship Lead**

Focus Areas

In the United States and around the world, people lack skills to meet the demands of today's workforce. This creates a talent gap for new entrants to the workforce and for adults at varying stages of their professional lives.

Accenture conducted research to understand this issue and found that this talent gap leads to: difficult transitions from academic or vocational training to first employment; increasing underemployment and unemployment due to sector shifts and extended periods for reintegration into the workforce; higher than average non-participation in the workforce for young adults, people with disabilities, women and immigrant workers; and a shortage of workers with specialized skills to work in top-growth industries.

We shaped our Corporate Citizenship program in the United States to help address these challenges, focusing our **Skills to Succeed** efforts on three key areas: preparing young adults to enter the workforce, reskilling individuals for new opportunities and helping entrepreneurs start or build a business.

First Job: Preparing the next generation to join the workforce

A first job can open doors to a lifetime of career opportunities for a young adult. As part of our **Skills to Succeed** initiative, we work to prepare young adults, ages 16-24, for the workforce and equip them with the professional skills employers seek. We focus our efforts on socio-economically disadvantaged young adults and work with strategic partners to provide learning experiences, resources, training, mentoring and internships.

Helping Dallas Students Focus on the Future

In July, Accenture and the Dallas Regional Chamber teamed with the Dallas Independent School District to host Future Focus Summer Camp, a two-week college and career readiness program for 50 high school juniors and seniors. Accenture volunteers joined employees from more than 30 corporations in providing more than 400 volunteer hours to teach work-readiness skills, including: financial literacy, resume and cover letter writing, interview techniques, time management and professionalism.

Participant Allison said, "I didn't really know about all of the opportunities out there until I came to this camp." Imani, another attendee, said, "You learn the skills you need to get jobs, keep a job—and get through college."

Deanna Naugles, Senior Manager – Geographic Services, who led the event and worked with students said, "The camp helped the students discover new types of career opportunities and realize a wide range of choices is within their grasp."



Accenture manager Sandra Beal (left) was one of the volunteers helping high school students at the Dallas Future Focus Camp in July 2013. Students expanded their knowledge using 12 classroom-based practical exercises to polish financial literacy skills, resumes, cover letters and interview skills.

Reskill: Equipping people for new employment opportunities

To succeed in the ever-evolving job market, experienced adults often have to redefine themselves and learn new skills. We help provide active or displaced workers and the underemployed with the skills needed to secure jobs. Our efforts focus on military veterans, immigrants, individuals experiencing homelessness, women, the disabled and the formerly incarcerated. We team with our strategic partners to offer job-readiness training, mentoring, vocational and technical training and new career programs.



Accenture volunteers conducted personality assessments at Naperville Community Career Center—one of the 55 workshops held during **Skills to Succeed Week** in the Chicagoland area.

Building Skills for New Careers

In April, Accenture partnered with Chicago Cares, Chicago's premier nonprofit service organization, to convene **Skills to Succeed Week**. Approximately 440 volunteers participated in more than 50 **Skills to Succeed** workshops on topics including interview preparation, resume and cover letter writing, networking, skills assessment, professional work ethic and teamwork.

Volunteers served more than 1,400 people—including veterans and homeless persons—at 24 nonprofits, social services agencies and schools.

Jake, an unemployed veteran and jobseeker, participated in the training and in doing so, met an executive from an Accenture client in the healthcare industry. This encounter led directly to Jake securing an interview and ultimately a job with the client company. Said Jake, "I believe that had it not been for Accenture's **Skills to Succeed Week**, I may not have had this opportunity."

Build a Business: Helping entrepreneurs succeed

Our nation's economy relies on small businesses to support new job growth, and millions of Americans depend on them for their livelihoods. To help small businesses take root and thrive, we support aspiring and experienced entrepreneurs with training, coaching and opportunities for idea generation.



Brooke Foster (left) helps inmates prepare for their future through the Prison Entrepreneurship Program.

Supporting Entrepreneurship Among the Formerly Incarcerated

In Houston, we work with the Prison Entrepreneurship Program (PEP), a nonprofit that teaches business skills to incarcerated individuals. Accenture volunteers provide feedback to participants on different aspects of their business plans.

The inmates attend three months of character development and computer skills classes, followed by six months of entrepreneurship classes. Upon completing the program, they receive a certificate in entrepreneurship from Baylor University. More than 1,000 soon-to-be-released prisoners have completed the program since its inception in 2004, with a three-year return-to-prison rate as low as five percent, and an employment rate of 100 percent within 90 days of release. More than 150 PEP graduates have started their own businesses.

Brooke Foster, Analyst – Management Consulting, said: "The inmates' passion and drive for pursuing a second chance at life is truly remarkable. This program is about giving these individuals a fresh start, and I am blessed to offer what skills I have learned to help them succeed in their journeys."

Strategic Partners

Our ability to make an impact through **Skills to Succeed** is directly tied to our relationships with strategic partners. We work closely with global, national and local nonprofit organizations who share our passion for building skills, and together we strive to make a sustainable difference in the economic resilience and self-sufficiency of individuals, families and communities.

Choosing the right strategic partners is vital to the success of our efforts. We select partners that share our goals, provide holistic solutions, focus on outcomes, can fully leverage our services and resources and have a broad geographic reach that allows our employees to be involved. Examples of our strategic partners in the United States include:

Usher's New Look

Accenture is partnering with Usher's New Look, a nonprofit founded by recording artist Usher Raymond IV, to give young adults the skills and resources they need to develop confidence and become leaders. Our more than \$900,000 contribution to New Look includes financial and pro bono support to develop iLEAD—an online, interactive, curriculum based platform that will provide data management and tracking for students and parents. Our employees' contributions to iLEAD have enabled New Look to make an impact on more than 1,700 young people and will help the organization reach its goal of training and certifying 50,000 as global leaders. Usher said, "Through this partnership with Accenture, New Look will have a big digital impact on thousands of young people, opening up the doors to new opportunities."



Accenture volunteers helped opened up a world of new career possibilities for New Look students.

Veteran-Focused Groups

Accenture works to help veterans build workplace and entrepreneurial skills, and in fiscal 2013, **Skills to Succeed** initiatives helped 1,850 veterans in the United States. We partner with the Institute for Veterans and Military Families at Syracuse University and the USO to help support our military and their families as they transition into the civilian workforce. We also partner with Kauffman FastTrac, which provides training to entrepreneurs, including veterans.

In addition, Accenture hosts skills workshops for veterans across the country. This year, we launched the Accenture Military Career Coach, an online resource through which veterans transitioning out of the military and seeking employment can learn about career planning, resume writing, networking and interviewing, as well as building an online professional identity using social media.



Mike Salvino (right), group chief executive of Accenture Business Process Outsourcing, advises a veteran on the job search process.

Giving Students a New Look at the Workforce

Accenture people are sharing their time and skills to develop New Look's new iLEAD platform. C.J. Sinar, Manager – Communications, Media & Technology, Strategy & Transformation, volunteered more than 400 hours this fiscal year. In addition to his time developing the iLEAD online curriculum approach, C.J. led the effort to engage 35 New Look youth in a mock interview and resume review workshop with Accenture leadership.

In July, 40 Accenture volunteers, including Scott Yergin, Manager – Technology, spent a day coaching 50 New Look students in Detroit. Scott said, "There were some jobs the students never heard of. It was great to see them walk away with new ideas about their future."

Supporting Veterans Seeking Employment

Military professionals are known for their strong work ethic, commitment to excellence, attention to detail, and ability to succeed in a challenging environment—exemplifying many of the same core values we live at Accenture. In May 2013, at a resume development and interview workshop for a group of 55 veterans in Charlotte, Accenture signed a Statement of Support for the Guard and Reserve, affirming our commitment to military recruiting. In addition, Accenture Federal Services is supporting the US Chamber of Commerce's "Hire Our Heroes" initiative, which aims to help 500,000 veterans find jobs by 2015, by running training workshops for veterans at job fairs across the country.

"By hosting workshops to help military professionals transition to careers in the private sector as well as by signing this Statement of Support, Accenture shows it is a military-friendly employer and recognizes the skills, experience and leadership military service people bring to the workplace," said Bud Baker, chairman of the North Carolina Employer Support of the Guard and Reserve Committee.

The Harold P. Freeman Patient Navigation Institute

The Harold P. Freeman Patient Navigation Institute (PNI) trains individuals to save lives by eliminating barriers to timely access to care across the entire health care continuum. Patient navigators work directly with patients to overcome logistical, financial, cultural or social barriers. In fiscal 2013, Accenture and the Accenture Foundations awarded PNI \$750,000, plus an additional \$800,000 in pro bono work, to help roll out a Patient Navigator selection, skills-building and job-readiness program in 35 US locations. This grant builds on a 2011 donation of cash and in-kind support of \$875,000, and will allow PNI to train 7,500 new patient navigators and expand its program across the United States over the next three years. Find our PNI video and case study online at www.accenture.com/uscorporatecitizenship.

Junior Achievement

Accenture has a long history with Junior Achievement (JA), the world's largest organization dedicated to educating students about workforce readiness, entrepreneurship and financial literacy. In fiscal 2013, more than 1,250 Accenture people volunteered over 4,800 hours through JA programs nationwide.

Accenture awarded JA a grant of \$1.1 million to help the organization develop a new work-readiness program and mobile application. The program, *JA Career Success™*, will enable high school students to gain skills necessary to secure employment and build a career plan. During its first year, the program is expected to reach approximately 85,000 students across the country.

KIPP

In fiscal 2013, Accenture and the Accenture Foundations awarded the Knowledge Is Power Program (KIPP) a grant of \$3.3 million, plus an additional \$800,000 in pro bono work, to help young adults in underserved communities transition from secondary education to higher education and employment. The three-year grant will support the expansion of the Future Focus program, a college and career readiness program created by Accenture and KIPP, to deliver skills training, mentoring and internships to nearly 7,000 students across the KIPP network. The program has been rolled out in nine cities across the United States. Sarah Gomez, Managing Director of KIPP Through College for KIPP Philadelphia Schools, said, "We have always aspired to do career readiness work, but have not had the resources or time to move it forward. Through Future Focus we have developed a plan of attack for career readiness and building our internship pipeline."

Upwardly Global

Upwardly Global helps work-authorized, skilled immigrants transition their careers to the United States by providing professional job search training and access to employers. With Accenture's support, Upwardly Global is extending its virtual reach to immigrant jobseekers across the country. In fiscal 2013, nearly 180 volunteers helped more than 720 Upwardly Global jobseekers.

Recently, Accenture awarded Upwardly Global a grant of \$175,000 to support both the reach and scale of its online platform and a pro bono project to help expand available content in its digital library.

Putting People Back to Work and Saving Lives

With PNI's training and support from Accenture volunteers, former teacher Kim became a patient navigator and re-entered the workforce after an extended leave due to an illness. Kim said, "They didn't just train me. ... They helped me reinvent myself."

PNI's impact goes beyond job creation. James, a beneficiary of a Cleveland-based patient navigation program, shared his experience working with a patient navigator: "She changed my world around. She got me with the right doctors. I owe my life to her."

Said PNI project lead David Balderson, Senior Manager – Talent & Organization: "It's putting people back to work, and it's saving lives."

Preparing Students for 21st Century Employment

Our employees contribute to JA's efforts in a wide variety of ways, from working directly with students to supporting pro bono projects. For example: New York-based Sarah Crower, Senior Manager – Technology, led the effort to develop a curriculum for JA's program to close the workforce skills gap. Said Sarah, "21st century employers believe that new employees lack skills in communication, collaboration, critical thinking and creativity. JA and Accenture have developed a program to address this concern and teach students how to use problem solving techniques, apply conflict-management skills, collaborate with team members and build a personal brand."

In New Jersey, we partner with JA to mentor high school girls through Women's Leadership Forums twice yearly. Participant Camille said: "A mentor from Accenture helped me with my elevator speech that I am now using to present myself to professionals that I meet."

Leaders Supporting Future Leaders

In summer 2013, Accenture and KIPP placed more than 250 interns at Future Focus partners around the United States, including 40 interns at Accenture.

Our Silicon Valley Accenture Technology Labs hosted six interns from KIPP Bay Area schools. The interns spent the summer exploring the capabilities of three-dimensional printing and met Accenture Chairman & CEO Pierre Nanterme to showcase their work. Brian Landry, Manager – Technology and KIPP intern leader at the Technology Labs said, "Meeting Pierre represented the ultimate opportunity for the interns to use the skills they learned. It was a one-of-a-kind experience, which I'm sure they will always remember."

Helping Skilled Immigrants Build Careers

Accenture volunteers work with Upwardly Global immigrant jobseekers to help them gain skills to build careers. A.J. John, Manager – Products, said, "The immigrants in the workshop I led were talented and motivated. I enjoyed helping them understand how to bring their skills to bear in the United States."

O'rene, a compliance management professional from Jamaica and Upwardly Global jobseeker said, "My journey with Accenture began with a one-hour conversation with an employee volunteer at an Upwardly Global event. Through that conversation, I recognized that my skills were aligned with those sought in contract and commercial management in the United States." The conversation helped O'rene learn how she could apply her skills and pursue a job with Accenture. She is now a specialist in our Legal department in our New York Metro location.

Environment

At Accenture, our efforts to ensure sustainable growth span our entire operations, from how we run our business to the services we provide our clients to how we engage with our employees and suppliers. It is at the heart of our environmental strategy, which comprises four areas: running efficient operations; working sustainably; enabling client sustainability; and providing insights to advance sustainability.

Environmental stewardship is ingrained in our Code of Business Ethics and our core values, specifically Stewardship. Working closely with our global network of employees, clients and suppliers, we are on a relentless journey toward more sustainable operations and a smaller environmental footprint.





Left to right: Manager David Taylor (left) traveled to Uganda to help train entrepreneurs and provide green energy solutions; Accenture volunteers helped clean up Atlanta's Chastain Park during Corporate Green Day; globally, Accenture people currently log more than 43 million minutes of video conferencing each year.

"Our people in the United States and around the world are the driving force behind our environmental strategy. From choosing to telecommute to leveraging collaboration technologies, our employees' eco-smart work practices are helping us reduce our environmental footprint and making a positive difference for the environment."

Kristin Slattery, Managing Director – Geographic Services, North America

Running Efficient Operations

More than 80 percent of Accenture's environmental footprint consists of carbon emissions generated from air travel and electricity, and we are committed to addressing both of these areas.

Globally, we have reduced our per employee carbon emissions by more than 36 percent against our fiscal 2007 baseline—from an average of 4.0 to 2.6 metric tons of CO₂ per employee. This reduction is equal to avoiding nearly 1.5 million metric tons of CO₂. Notably, we achieved these results in the same period in which we increased our headcount by more than 100,000 employees, or approximately 60 percent.

We recognize that the need to travel by air for client work is often difficult to forecast, which may lead to year-over-year fluctuations in our total carbon emissions performance. Therefore, we will continue to pursue our current target of achieving a 35 percent reduction in per employee emissions by the end of fiscal 2015. We remain focused on growing our business in an environmentally responsible way, by coordinating efforts closely with our global network of employees, clients and suppliers.

We make transparency and accountability priorities, reporting annually to the United Nations Global Compact, Carbon Disclosure

Project (CDP), Dow Jones Sustainability Index and FTSE4Good Index. Since 2007 we have reported annually on our environmental performance to CDP's Climate Change program. We capture our environmental risks, opportunities and methodologies in our CDP response. In 2013, Accenture was included for the fifth consecutive year among the CDP Global 500, receiving a score of 92 out of 100 and a performance score of B. We have also been included on the Dow Jones Sustainability North America Index and FTSE4Good Global Index since 2005, and we have been a member of the FTSE4Good Global 100 since 2012.

Working Sustainably

Business travel continues to be an important part of our delivery model. When appropriate, we team with clients to implement smart work and alternative travel arrangements, so we can stay connected and deliver value with maximum efficiency.

Virtual collaboration has become the norm within Accenture, allowing our employees in the United States to interact seamlessly with colleagues and clients wherever they may be located. Our Smart Work program—which promotes flexible work options—and investments in collaborative technologies are helping us reduce the environmental impacts and costs associated with business travel.

These actions have helped our employees work effectively with a reduced need for travel, and they generated reductions in per employee carbon emissions from air travel during fiscal 2013 by more than 5 percent, compared to fiscal 2012.

All Accenture people are connected with Microsoft® Lync®, a communication and collaboration platform, which enables our people to interact as if they were in the same office. Our employees around the world currently log more than 43 million video conferencing minutes per year.

Our people embrace our commitment to the environment and enthusiastically drive our efforts and adoption of eco-smart work practices locally. We have 27 eco teams in the United States and more than 300 eco teams globally, made up of approximately 4,000 employee volunteers.

Annually, we celebrate Earth Day and World Environment Day with eco-related activities. For the past two years, in the United States and Canada, employees competed in our Travel Smart Challenge and came up with creative ways to reduce their travel-related carbon footprint.

Enabling Client Sustainability

We are committed to helping forward-thinking organizations position sustainability as a lever to long-term success. While striving for positive economic, environmental and social impacts, we help clients leverage their assets and capabilities to drive innovation and profitable growth.

We invest in technologies and solutions—including intelligent infrastructure, cloud computing and smart grid solutions—that we believe will help both drive our clients' growth and meet climate change objectives. In fiscal 2013, we invested \$715 million in research and development globally to help create, commercialize and disseminate innovative business strategies and technology solutions.

Providing Insights to Advance Sustainability

Accenture remains involved in the development of private-sector partnerships to create energy-access initiatives. We are a founding member of the Green Growth Action Alliance, a World Economic Forum initiative that supports environmentally and economically sustainable growth, and our Chairman & CEO is an executive board member.

Accenture also has a long-standing relationship with CDP as its Global Implementation Partner, helping expand the organization's reach and make robust and meaningful data available to corporations and other stakeholders as they strive to reduce their carbon footprints.

Environmental Stewardship in Action

Saving the Planet, One Mile at a Time

From Earth Day in April, through World Environment Day in June, employees in the United States and Canada participated in the second annual Travel Smart Challenge to reduce their carbon footprints.

Jarred Clore, Consultant – Technology, reconsidered travel behaviors and successfully collaborated with his client virtually—avoiding five flights and more than 280 automobile miles. Likewise, Zachary Backus, Analyst – Technology, avoided four flights by working remotely and reduced automobile miles by organizing car pools. Zachary said, "In my line of work, I need to travel, but the Travel Smart Challenge helped raise awareness for me—and my team—of how we can be smart about it."

The carbon-reducing pledges of Jarred, Zachary and other participating employees during this six-week challenge resulted in more than 3,000 flights and 300,000 automobile miles avoided, up from 1,200 flights and 40,000 automobile miles in fiscal 2012.

Providing Sustainable Energy Solutions and Training Entrepreneurs

Accenture supports the Notre Dame Initiative for Global Development to bring villages in Uganda solar electricity solutions and entrepreneurial training. This unique project furthers our **Skills to Succeed** initiative, while also contributing to our efforts to support the environment. It provides remote communities with clean, efficient, renewable power and Internet connectivity. In addition, we support on-the-ground partners who train and mentor entrepreneurs by teaching them how to bring clean electricity to other villages and start their own businesses.

David Taylor, a Washington, DC-based Manager – Management Consulting, who traveled to Uganda to work on this initiative, said: "This is one of the most meaningful projects I have ever worked on. The impact of entrepreneurship, renewable energy, and information and communications technology on these communities is astounding. We're helping to bring energy solutions and training to transform the lives for this generation and those to come."

Supporting a Healthier, Greener Environment

In spring 2013, employees celebrated Earth Day by volunteering in eco-related activities around the United States to support a healthier, greener environment.

In Atlanta, nearly 100 Accenture and Turner Broadcasting System, Inc. volunteers worked together during EarthShare Georgia's Corporate Green Day Challenge. The team planted nearly 800 native plants and 500 native grasses, and cleaned, mulched and landscaped two acres of land. Project organizer Eleanor Bryant, Senior Specialist – Geographic Services, said, "A lot of hard work in a very short period of time by a great team of 100 or so folks who really care about the environment and our city transformed Chastain Park. Our efforts went a long way in making a positive impact on our environment."

In the New York area, 40 Accenture volunteers participated in New York Cares' spring event to clean up one of the Bronx's only beaches. And in Phoenix, more than 20 Accenture volunteers planted flowerbeds, dug foundations and cleared debris at a local community garden.



Our People

Accenture's people set us apart from our competition and are key to our differentiation in the global marketplace. Our ability to bring together their varied perspectives, backgrounds, cultures and skills—all of which reflect the clients we serve worldwide—drives collaboration and innovation.

We do things the Accenture Way, striving to create long-term value for our communities and to be "greater than" in all that we do. This unique way of doing things is the common thread that connects our people around the world.

Inclusion and diversity at Accenture goes beyond abilities, age, ethnicity, gender, religion, sexual orientation and gender identity and expression to create an environment that welcomes all forms of differences. Our commitment to inclusion and diversity makes us a better, stronger company on every dimension. We are proud to report that in 2013, Accenture ranked No. 9 on *DiversityInc*'s Top 50 Companies for Diversity list. This marks Accenture's seventh consecutive year on the *DiversityInc* Top 50 list—and first time in the top ten.

PHOTO: Accenture women in New York defined their own success on International Women's Day.



Left to right: More than 100 employees gathered in Maryland for our fifth annual LGBT Leaders Learning session; Accenture women celebrate International Women's Day in Dallas.

Our Global Inclusion & Diversity strategy defines focus areas that help Accenture reap the benefits of an inclusive and diverse talent pool. We have a dedicated team that provides guidance and support for our activities around the world.

Training

We continue our long-held commitment to helping our people develop the necessary skills and capabilities to deliver high performance to our clients and to advance in their careers. In fiscal 2013, we invested more than \$870 million in employee training and professional development.

Our training initiatives are custom built to meet the specific needs of our company, people, geographies and functions. Our diversity awareness training helps employees develop a greater sensitivity to the opportunities and challenges of working in an increasingly dynamic and diverse organization, while management training equips our executives to manage diverse teams effectively.

To complement and reinforce our training, we provide numerous professional development opportunities, focused on helping women, lesbian, gay, bisexual and transgender (LGBT), ethnically diverse and other employees network with peers and build skills to enable their success.

In 2013, we launched several new training programs to help our people navigate our increasingly global workforce. Because Accenture teams may comprise dozens of nationalities, training such as "Understanding Unconscious Bias" and "Building Cross-cultural Awareness" helps our people learn techniques for communicating across cultures and managing projects with cross-cultural teams.

Another new course, "Developing Executive Women: Steering Your Career," addresses the needs of women in our workforce, offering strategies to develop as an executive, strengthen leadership skills and expand networks.

Employee Resource Groups

Our employee resource groups (ERGs), typically organized around a common interest or background, drive inclusion and diversity at the local level. Through ERGs, colleagues with similar experiences can collaborate and participate in career development workshops, mentoring, local recruiting and community service activities. In fiscal 2013, we engaged our ERGs in new ways, such as building relationships with clients through shared diversity interests. In the United States, 10 ERGs offer chapters across the country, including men's and women's ERGs, African American ERG, Hispanic American ERG, Interfaith ERG and Disability ERG.

Our ERG membership is broad and includes individuals of all backgrounds who want to help raise awareness of diverse employee groups and their missions. Our networks offer employees a formal way to personally support and advocate for equal rights and fair treatment. This year, we saw strong growth in our LGBT Ally Network and our Persons with Disabilities Champions Network.

In fiscal 2013, we identified a leader in our major US locations to serve as the Local Diversity Advocate, define the local Inclusion & Diversity agenda, raise visibility for Inclusion & Diversity activities and help foster best practices across local ERGs.

This year we held our first national ERG Symposium to explore innovative best practices, opportunities for external networking activities and common challenges.



Tony Diaz (left), Managing Director – Technology, Client Delivery, participates in a fireside chat at the Accenture Business Leadership Forum during the Hispanic Information Technology Executive Council's Leadership Summit in Washington, DC.

Jorge Benitez, facilitator for this event said, "I left the event feeling inspired and energized knowing we have such amazing leaders committed to engaging and developing our people."

Military

We are committed to supporting our employees who serve in the military, as well as recruiting those transitioning out of service. Military professionals exemplify many of the same core values we live at Accenture. We have more than 1,000 active military and veterans as part of the Accenture Military Community, and we recently joined a number of leading companies in the 100,000 Jobs Mission, all working toward the collective goal of hiring 100,000 veterans by 2020. Our dedicated military recruiting team helps transitioning service members understand how and where to apply their experience. Additionally, our Military ERG brings employees together for information and mutual support.

Accenture ranked No. 37 on the *Military Times'* Best for Vets 2013 Employers' list, and *G.I. Jobs* recognized Accenture as a military-friendly employer.

“Accenture is a very special company—the reason is our people and the diversity they bring to our organization and our clients. We recognize that each person has unique strengths—and by embracing those unique strengths, we achieve success, foster innovation and deliver high performance.”

Nellie Borrero, Managing Director – Global Inclusion & Diversity

Empowering Women to Define Success Their Way

Accenture is proud to employ more than 100,000 women globally* and we strive to provide an environment that empowers women and enables them to thrive. Since 2005, we have celebrated International Women's Day (IWD) with innovative employee and client events around the world. Through our 2013 events, we encouraged more than 18,000 people across 39 countries—including 30 US locations—to create their own definitions of success. Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer, Facebook, Inc., and author of *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*, served as keynote speaker for our IWD webcast.

Prompted by employee feedback to continue the dialogue, we introduced Defining Success Forums, held globally by region. In these virtual sessions, Accenture executives candidly discuss their experiences with our women. More than 1,600 employees attended the three fiscal 2013 sessions offered in North America.

One participant commented: "It was enlightening. I love that Accenture provides these opportunities to connect and network even if you aren't in a major office."

LGBT Employees Set Best Practice for our Diversity Training

In October, Accenture hosted its fifth annual LGBT Leaders Learning (L3) training session in Maryland. More than 100 employees from across North America gathered for two days of leadership development, networking and interactive learning.

Conceived and developed by our LGBT employee network in the United States, the conference has built the skills of hundreds of employees each year. Due to its success and innovation, we have replicated the model for LGBT training globally, and it has become a best practice for Accenture's diversity training. Managing Director – Department of Agriculture Programs, Chip Sherrill, said, "Participating in L3 provided me with a unique opportunity to develop my professional skills and network in an environment that was personally enriching, fully supportive and understanding."

Following the training session, participants celebrated the launch of the "I am Pride" video, which showcases more than 90 of Accenture's LGBT Network members and Allies sharing what pride means to them.

Supporting Opportunities for People with Disabilities

We strive to provide a barrier-free work environment for people with disabilities. In 2013, *DiversityInc* recognized Accenture on its Top 10 employer list for People with Disabilities.

We look for ways to integrate people with disabilities into the workplace effectively. For example, John Matchette, Managing Director – Accenture Federal Services, works to create and support jobs for people who are blind. To comply with a federal mandate, he helped the National Industries for the Blind (NIB), launch new service delivery offerings to address software, systems and website accessibility and usability conformance.

David Moskovitz, Chief Executive – Accenture Federal Services, said, "Creating and maintaining opportunities for people who are blind is another example of our commitment to continuously fostering a diverse workforce of talented individuals." NIB President and CEO Kevin Lynch noted, "The partnership between Accenture and NIB is truly a 'win-win' for both organizations. NIB services provide excellent career opportunities for talented people who are blind, and Accenture and its customers receive the expertise needed to ensure accessibility of electronic information."

Bringing Together Diverse Leaders

We provide internal and external professional development opportunities for diverse leaders across the United States. For example, we connect with professional organizations to host Accenture Business Leadership Forums, bringing together Hispanic and African American executives for peer-to-peer networking and leadership development.

We partnered with the Hispanic Information Technology Executive Council (HITEC), a global executive leadership organization, to host a forum in August about the rise of Hispanic influence in technology. Tony Diaz, Managing Director – Technology, Client Delivery, who represents Accenture on HITEC's Board, said, "By partnering with HITEC and hosting Business Leadership Forums, we strengthen our culture of inclusion and diversity and amplify our collective commitment to the next generation of diverse leaders."

Internally, our East Coast African American and Hispanic ERGs hosted their first leadership retreat in April. More than 100 attendees participated in networking, social and learning opportunities, including sessions on self-branding, leading multi-generational teams and empowerment.

*Announced in January 2014

About This Profile

Accenture is pleased to share this profile of our corporate citizenship initiatives in the United States during fiscal year 2013 (September 1, 2012-August 31, 2013). Unless otherwise noted, the global data included here reflect our most recent non-financial reporting, through fiscal 2013 (ended August 31, 2013). All amounts throughout this profile are stated in US dollars.

For additional information please visit:

www.accenture.com/uscorporatecitizenship

About Accenture

Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company, with approximately 289,000 people serving clients in more than 120 countries. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments. The company generated net revenues of US\$28.6 billion for the fiscal year ended Aug. 31, 2013. Its home page is www.accenture.com.

About the Cover

Accenture joined with the Dallas Chamber and Dallas Independent School District to host Future Focus Summer Camp, a college and career readiness program for high school juniors and seniors.

Copyright © 2014 Accenture.
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.



1 2 4 5 9 8 1 8

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.

BILAG 4: ARKETYPE AFVIGELSE

Howe & Strauss oversigt over arketyper (2007). Arketyperne ses yderst i højre kolonne.

GENERATION	Birth years	Famous member (man)	Famous member (woman)	Era in which members came of age	Archetype
Puritan	1588–1617	John Winthrop	Anne Hutchinson	Puritan Awakening	Prophet
Cavalier	1618–1647	Nathaniel Bacon	Bridget Bishop	–	Nomad
Glorious	1648–1673	Robert "King" Carter	Hannah Dustin	Glorious Revolution Crisis	Hero
Enlightenment	1674–1700	Cadwallader Colden	Mary Musgrove	–	Artist
Awakening	1701–1723	Jonathan Edwards	Eliza Lucas Pinckney	Great Awakening	Prophet
Liberty	1724–1741	George Washington	Mercy Warren	–	Nomad
Republican	1742–1766	Thomas Jefferson	"Molly Pitcher"	American Revolution Crisis	Hero
Compromise	1767–1791	Andrew Jackson	Dolley Madison	–	Artist
Transcendental	1792–1821	Abraham Lincoln	Elizabeth Cady Stanton	Transcendental Awakening	Prophet
Gilded	1822–1842	Ulysses S. Grant	Louisa May Alcott	Civil War Crisis	Nomad * Artist
Progressive	1843–1859	Woodrow Wilson	Mary Cassatt	–	
Missionary	1860–1882	Franklin D. Roosevelt	Emma Goldman	Third Great Awakening	Prophet
Lost	1883–1900	Harry Truman	Dorothy Parker	–	Nomad
GI	1901–1924	John F. Kennedy	Katharine Hepburn	Depression–WW II Crisis	Hero
Silent	1925–1942	Martin Luther King, Jr.	Nancy Pelosi	–	Artist
Boom	1943–1960	George W. Bush	Hillary Clinton	Consciousness Revolution	Prophet
Generation X	1961–1981	Barack Obama	Sarah Palin	–	Nomad
Millennial	1982–2005?	Mark Zuckerberg	Hilary Duff	Millennial Crisis?	Hero?
Homeland	2005–2025?	–	–	–	

Kilde: Howe, Neil & Strauss, William (2007): Millennials Go to College. Second edition: Great Falls: LifeCourse Associates.