

## Strategi – et spørgsmål om ord?

### Et casestudie I mangfoldighedsledelse og employer branding I ISS



Copenhagen Business School  
Cand.ling.merc Engelsk og Kommunikation

Studerende:  
Christel Kjærulf Laursen  
Helena Raida Daugaard

Kandidatafhandling  
Afleveringsdato: 1. Maj 2014

Vejleder:  
Lisbet Pals Svendsen  
Tegn: 247.107  
Antal NS: 109

## **Strategy – a matter of words?**

### **A case study in diversity management and employer branding at ISS**

#### **Abstract:**

Today, diversity is part of society. Therefore, many companies face the challenge of having a diverse workforce, and the importance of diversity management is therefore undeniable. Furthermore the demographic faultline is getting closer and employer branding initiatives are more important than ever in order to attract potential employees before 'the battle' of generation Y begins. The international company ISS is one of the many companies who puts focus on these issues.

On this basis the purpose of this master's thesis is to research the following: *How does ISS work with diversity management and employer branding and do their methods correspond with the theoretical recommendations?*

These questions are answered by analyzing our empirical findings and other relevant materials in order to gain an insight into how ISS works with diversity management and employer branding in practice at management level and to find out if ISS' focus on these areas has a positive effect on the employee's view on ISS as an employer. Finally our empirical findings will be compared to the theoretical recommendations.

The empirical basis of the thesis is 13 qualitative interviews: One with ISS human resource manager Kit Abel, two with two middle managers from ISS and finally ten with the middle manager's employees. They are interviewed in order to give us knowledge on how ISS works with diversity management and employer branding.

The empirical findings reveal that there is a gap between ISS' methods and the theoretical recommendations. The theory claims that a company should have a goal and a strategy stating how they are going to reach that goal. However, ISS doesn't have a strategy in relation to how they work with diversity management nor how they work with employer branding.

But despite these facts ISS is a successful company and even though they do not have a strategy, their employees are satisfied with them as an employer and they feel that the culture in ISS makes room for diversity.

These empirical findings indicate that even though ISS doesn't follow the theoretical recommendations, they have success with diversity management and employer branding.

It would be interesting to research if there are other companies who have a different approach to diversity management and employer branding, and if they have achieved the same successful results as ISS, because that might indicate that the theory is incomplete.

# Indholdsfortegnelse

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kapitel 1: Introduktion .....                                                | 4  |
| 1.1 Indledning .....                                                         | 7  |
| 1.2 Problemfelt .....                                                        | 11 |
| 1.3 Problemformulering.....                                                  | 11 |
| 1.4 Begrebsafklaring.....                                                    | 12 |
| 1.5 Afgrænsning .....                                                        | 12 |
| 1.6 Formål.....                                                              | 13 |
| 1.7 Målgruppe .....                                                          | 13 |
| 1.8 Struktur .....                                                           | 14 |
| Kapitel 2: Metode .....                                                      | 15 |
| 2.1 Indledning .....                                                         | 15 |
| 2.2 Den videnskabsteoretiske ramme .....                                     | 15 |
| 2.2.1 Socialkonstruktivisme .....                                            | 15 |
| 2.2.2 Det hermeneutiske perspektiv .....                                     | 16 |
| 2.2.3 Fælles forståelsesramme for socialkonstruktivisme og hermeneutik ..... | 17 |
| 2.3 Indsamling af empiriske data .....                                       | 18 |
| 2.3.1 Metodeafgrænsning.....                                                 | 19 |
| 2.3.2 Formål med undersøgelsen .....                                         | 19 |
| 2.3.3 Interviewpersoner .....                                                | 20 |
| 2.3.4 Interviewguides.....                                                   | 17 |
| 2.3.5 Magtforholdet .....                                                    | 22 |
| 2.3.6 Fordele og ulemper ved kvalitativ metode.....                          | 22 |
| 2.3.7 Interviewsituationen.....                                              | 23 |
| 2.3.8 Begrundelse for ét transskriberet interview .....                      | 20 |
| 2.3.9 Brug af citater.....                                                   | 21 |
| 2.3.10 Ændring i interviewforudsætninger .....                               | 24 |
| 2.3.11 Validitet og Reliabilitet .....                                       | 25 |
| 2.3.12 Metodiske refleksioner .....                                          | 25 |
| Kapitel 3: Teori om mangfoldighedsledelse .....                              | 27 |
| 3.1 Indledning.....                                                          | 24 |
| 3.2 Begrundelse for valg af teori.....                                       | 24 |
| 3.3 Ledelse.....                                                             | 25 |
| 3.3.1 En af nutidens største ledelsesudfordringer.....                       | 25 |
| 3.3.2 To former for ledelse.....                                             | 26 |
| 3.4 Historien bag mangfoldighedsledelse.....                                 | 27 |
| 3.4.1 Hvad er mangfoldighedsledelse.....                                     | 27 |
| 3.5 Traditionel ledelse versus mangfoldighedsledelse .....                   | 32 |
| 3.6 Mangfoldighedsledelse på det danske marked.....                          | 30 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.6.1 Virksomhedernes sociale ansvar.....                           | 31  |
| 3.6.2 Kampen om talenter.....                                       | 35  |
| 3.6.3 Konklusion på ovenstående undersøgelse.....                   | 36  |
| 3.7 Tre tilgange til mangfoldighedsledelse.....                     | 36  |
| 3.8 Fordele ved mangfoldighedsledelse.....                          | 38  |
| 3.9 Problemstillinger ved mangfoldighedsledelse.....                | 40  |
| Kapitel 4: Kulturteori.....                                         | 40  |
| 4.1 Indledning.....                                                 | 40  |
| 4.2 Definition af begrebet kultur.....                              | 40  |
| 4.3 Elisabeth Plums kulturforståelse.....                           | 41  |
| 4.3.1 Kulturel intelligens.....                                     | 42  |
| 4.4 Den kulturelle autopilot.....                                   | 44  |
| Kapitel 5: Employer Branding-teori.....                             | 46  |
| 5.1 Indledning.....                                                 | 46  |
| 5.2 Introduktion til branding-teorien.....                          | 46  |
| 5.3 Forskellige definitioner på employer branding.....              | 47  |
| 5.4 Koblingen mellem product-, corporate- og employer branding..... | 529 |
| 5.5 To indgangsvinkler til employer branding.....                   | 49  |
| 5.6 Employer branding som strategisk disciplin.....                 | 50  |
| 5.6.1 Person-organisation fit.....                                  | 50  |
| 5.6.2 Employer value proposition.....                               | 50  |
| 5.6.3 Employer brand equity.....                                    | 51  |
| 5.7 The employee lifecycle.....                                     | 52  |
| 5.7.1 Den psykologiske kontrakt.....                                | 53  |
| 5.8 Autokommunikation.....                                          | 54  |
| 5.9 Employer branding – udbytte og effekt.....                      | 55  |
| Kapitel 6: Employer Branding i Praksis.....                         | 57  |
| 6.1 Indledning.....                                                 | 57  |
| 6.2 Det strategiske niveau.....                                     | 57  |
| 6.3 Det operationelle niveau.....                                   | 59  |
| Kapitel 7: Præsentation af casen.....                               | 60  |
| 7.1 Indledning.....                                                 | 60  |
| 7.2 Historie.....                                                   | 60  |
| 7.3 ISS' vision og mission.....                                     | 60  |
| 7.4 Værdier.....                                                    | 61  |
| 7.5 Ledelsesprincipper.....                                         | 61  |
| Kapitel 8: Analyse af mangfoldighedsledelse.....                    | 63  |
| 8.1 Indledning.....                                                 | 63  |
| 8.2 Analyse af ISS' arbejde med mangfoldighedsledelse.....          | 63  |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3 Fordele og problemstillinger ved mangfoldighed i teori og praksis ..... | 65  |
| 8.4 Delkonklusion .....                                                     | 72  |
| 8.5 Mellemlederens rolle i virksomheden.....                                | 72  |
| 8.5.1 Mellemleder A.....                                                    | 75  |
| 8.5.2 Mellemleder B.....                                                    | 78  |
| 8.5.3 Delkonklusion .....                                                   | 81  |
| 8.6 Mangfoldighed på alle niveauer.....                                     | 82  |
| 8.6.1 Kvinder i topledelsen .....                                           | 83  |
| 8.7 Samlet delkonklusion for mangfoldighedsledelse.....                     | 85  |
| 8.8 Analyse af ISS' kultur .....                                            | 86  |
| 8.8.1 Samlet delkonklusion for kultur .....                                 | 89  |
| Kapitel 9: Employer branding analyse.....                                   | 91  |
| 9.1 Indledning .....                                                        | 91  |
| 9.2 Employer branding i ISS .....                                           | 91  |
| 9.2.1 Kerneværdierne .....                                                  | 92  |
| 9.2.2 Fastholdelse versus tiltrækning .....                                 | 93  |
| 9.3 CSR's betydning for employer branding.....                              | 95  |
| 9.4 CSR i ISS.....                                                          | 96  |
| 9.5 Motivationsfaktorer i ISS.....                                          | 97  |
| 9.6 Employer branding som strategisk værktøj .....                          | 99  |
| 9.7 McDonalds som inspirationskilde.....                                    | 108 |
| 9.8 Samlet delkonklusion for employer branding .....                        | 111 |
| Kapitel 10: Diskussion.....                                                 | 113 |
| 10.1 Indledning.....                                                        | 113 |
| 10.2 Mangfoldighedsledelse og employer branding.....                        | 113 |
| 10.3 En kritisk tilgang til valg af teori.....                              | 113 |
| 10.4 Strategi - et spørgsmål om ord?.....                                   | 114 |
| 10.5 Den store ledelsesudfordring i ISS.....                                | 117 |
| 10.6 Den lavpraktiske tankegang i ISS .....                                 | 118 |
| 10.6.1 Begrebet 'image som arbejdsgiver' .....                              | 119 |
| Kapitel 11: anbefalinger.....                                               | 120 |
| 11.1 Indledning.....                                                        | 120 |
| 11.2 Anbefalinger til det fremtidige arbejde med mangfoldighedsledelse..... | 120 |
| 11.3 Anbefalinger til det fremtidige arbejde med employer branding.....     | 121 |
| Kapitel 12: Konklusion.....                                                 | 122 |
| Kapitel 13: Perspektivering .....                                           | 125 |
| Kapitel 14: Litteraturliste .....                                           | 126 |
| Kapitel 15: Bilagsliste .....                                               | 135 |

# Kapitel 1: Introduktion

---

## 1.1 Indledning

*"Den organisation der finder ud af at udnytte medarbejdernes kollektive geni i organisationen, vil blæse konkurrencen væk."* (Brandt & Hildebrandt, 2003: 22).

Mangfoldighedsledelse er en strategi med fokus på at tage hensyn til og samtidig drage nytte af medarbejdernes forskelligheder. Som ph.d. og professor i organisations- og ledelsesteori Steen Hildebrandt skriver: *"Vi ser mangfoldighedsledelse som en nødvendig forretningsstrategi, hvor målet er at skabe en inkluderende organisation, der værdsætter og bruger medarbejdernes unikke bidrag til fordel for både den enkelte og for virksomheden."* (Hildebrandt, 2005: 118).

Mangfoldighedsledelse er meget oppe i tiden, da mangfoldighed i samfundet er blevet et vilkår, som virksomhederne i Danmark bliver nødt til at forholde sig til. Mangfoldighed i denne forbindelse dækker over individuelle behov og forskelligheder inden for alder, køn, etnicitet, religion med mere (Brandt & Hildebrandt, 2003:12).

Employer branding har ligeledes vundet indpas de senere år. Employer branding er en strategi med fokus på at fastholde og tiltrække de "rigtige" medarbejdere (Engelund & Buchhave, 2009: 9). I perioder med høj arbejdsløshed kan det virke unødvendigt at arbejde med tiltrækning af medarbejdere på grund af de i forvejen mange ansøgere til de enkelte jobs. Siden 2008 har verden været i økonomisk krise og denne krise har også ramt Danmark. I 2009 gik rekord mange danske virksomheder konkurs ([www.nykredit.dk](http://www.nykredit.dk)). Danmark er stadig påvirket af krisen, hvilket fremgår af antallet af arbejdsløse, som i august 2013 var 149.900 danskere ifølge Danmarks Statistik ([www.dst.dk](http://www.dst.dk)). Derfor kan det på nuværende tidspunkt virke unødvendigt at arbejde med tiltrækning af nye medarbejdere i Danmark.

Ifølge Henrik Engelund, medejer af employer branding bureauet core:workers, og Brit Buchhave, medarbejder i samme bureau, er employer branding alligevel vigtigere end nogensinde før, da de forudsiger at der i 2018 vil være mangel på medarbejdere i Danmark. De argumenterer for, at vi nærmer os det der kaldes *'the demographic faultline'* (Engelund & Buchhave, 2009: 21).

Dette begreb dækker over en ændring i befolkningsudviklingen, fra den største generation på arbejdsmarkedet nogensinde, baby boomerne, til den mindste, kaldt generation Y.

Udover at være den mindste generation, stiller generation Y større krav til deres arbejdsgivere og deres egen rolle i virksomheden (Engelund & Buchhave, 2009: 21). Derfor bør man som arbejdsgiver, ifølge Hildebrandt, tænke således: *"Du (...) skal genansætte hver dag. Du skal hver dag gøre dig fortjent til, at medarbejderne bliver."* (Hildebrandt & Stadil, 2007: 127). Som der her indikeres, er det en nødvendighed at have fokus på medarbejderne og deres behov, da man som leder af en virksomhed ellers risikerer at miste dem.

Fællesnævneren for mangfoldighedsledelse og employer branding er fokuset på de "rigtige" medarbejdere. I forhold til mangfoldighedsledelse ligger fokus på at værdsætte og drage nytte af forskelligheder hos medarbejderne, og derfor er sammensætningen af de rigtige medarbejdere vigtig, for at forskellighederne kan supplere hinanden. I forbindelse med employer branding fokuseres der på tiltrækningen og fastholdelsen af de rigtige medarbejdere til jobbet. Det betyder, at den rigtige medarbejder til et givent job ikke nødvendigvis er en stereotyp af virksomhedens øvrige medarbejdere, men en person virksomheden kan drage nytte af, hvis de forstår at udnytte dennes unikke kompetencer. Det er derfor vigtigt i arbejdet med employer branding at tænke mangfoldighedsledelse ind for ikke at se sig blind på den stereotype medarbejder.

I det følgende vil vi redegøre for de problemstillinger, der skal tages højde for, når der arbejdes med mangfoldighedsledelse og employer branding. Det gør vi for at give et indblik i de problemer, der er forbundet med begge emner og dermed stille os kritiske overfor emnernes teoretiske indhold.



Mangfoldighedsledelse:

I forbindelse med at arbejde med mangfoldighedsledelse i Danmark er de væsentligste problemstillinger:

- Nydanskernes manglende sprogkunderskaber, da det kan hæmme kommunikationen medarbejderne imellem. Kommunikationen på et tillært sprog er ofte fattigere og bliver dermed mere unuanceret. Yderligere bliver tonen mere formel, hvis der blandt medarbejdere kommunikeres på et fremmedsprog (Korsgaard, Mangfoldighedsledelse og internationalisering, 2006).
- En anden problemstilling i forbindelse med sproglig mangfoldighed er misforståelser. Hvis medarbejdere ikke behersker og anvender et sprog på samme måde, vil der nemt kunne opstå misforståelser, som er både arbejdsorienteret men også socialt relateret, hvilket kan støde folk (Korsgaard, Mangfoldighedsledelse og internationalisering, 2006).

På trods af at der er potentielle problemstillinger forbundet med at arbejde med mangfoldighedsledelse, bør der dog være fokus på, hvad manglende mangfoldighedsledelse kan medføre:

- Splittelse og lav moral i form af indbyrdes kampe, mistillid og had, hvilket kan føre til lav produktivitet.
- Begrænset kreativitet og innovation.
- Dårlig kommunikation, misforståelser, fordomme/diskrimination, uenighed og ineffektivitet.
- Høj medarbejderudskiftning.
- At være uegnet til at konkurrere om de bedste potentielle medarbejdere.
- Svagere kundebase, hvilket betyder, at kundepotentialet mindskes hvis virksomheden har et dårligt image forårsaget af mangfoldighedsproblemer.

(Brandi & Hildebrandt, 2003: 37-39).

Employer branding:

I arbejdet med employer branding er der ligeledes nogle problemstillinger:

- En virksomhed er ikke herre over sit eget image, herunder en virksomheds image som arbejdsgiver/arbejdsplads. Virksomheden kan påvirke det i en positiv eller negativ retning, men i sidste ende kan modtagerens opfattelse være en anden end virksomhedens ønskede image (Engelund & Buchhave, 2009: 25-26).
- Koordinering af afdelinger. *"Det er vigtigt, at virksomheden tænker employer branding sammen med virksomhedens øvrige branding-aktiviteter."* (Engelund & Buchhave, 2009: 32). Dette kræver, at HR, kommunikation og marketing samarbejder hvilket kan være problematisk, da der er konkurrence om budgetter og taletid afdelingerne imellem (Engelund & Buchhave, 2009: 50-52).
- Begrebsforvirring. Mange virksomheder oplever interne uenigheder om, hvad begrebet employer branding dækker over (Engelund og Buchhave, 2009: 50-52).

Som det fremgår af ovenstående er der forskellige problemstillinger i arbejdet med mangfoldighedsledelse og employer branding. Både mangfoldighedsledelse og employer branding er langsigtede arbejdsprocesser, og det kan derfor være svært at måle effekten på kort sigt. Dog viser det sig gang på gang, at det giver gode resultater på lang sigt, når virksomheder arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse og employer branding (Brandi & Hildebrandt, 2003: 76 og Engelund & Buchhave, 2009: 11).

## 1.2 Problemfelt

Mangfoldighedsledelse og employer branding danner således baggrund for denne afhandling. Vi finder emnerne relevante fordi mangfoldighed i samfundet er blevet et vilkår og ligeledes fordi vi som nævnt nærmer os *the demographic faultline*, dermed bør store virksomheder være proaktive ved at arbejde med deres employer branding inden manglen på medarbejdere opstår. ISS arbejder meget bevidst med mangfoldighedsledelse, og de har i samarbejde med PwC udarbejdet rapporten 'Mangfoldighed i praksis' (Bilag 1). Det er derfor interessant at undersøge, hvordan de arbejder med deres mangfoldighedsledelse. Desuden fremgår det i rapporten at 2/3 af deres medarbejderteams endnu ikke er mangfoldige, og derfor finder vi det relevant at undersøge, hvilke employer branding tiltag de arbejder med, for at opnå deres ønske om større mangfoldighed.

Teorien inden for begge felter indikerer, at det strategiske element er essentielt for, at en virksomhed kan opnå succes med deres mangfoldighedsledelse og employer branding (Brandi & Hildebrandt, 2003: 11 og Engelund & Buchhave, 2009: 19). Det er derfor interessant at undersøge, om det gør sig gældende hos ISS eller om der er en uoverensstemmelse mellem teori og praksis.

## 1.3 Problemformulering

Med fokus på det strategiske arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i ISS, vil denne afhandling tage udgangspunkt i følgende problemformulering:

*Hvordan arbejder ISS med mangfoldighedsledelse og employer branding i praksis?*

*Stemmer ISS' praktiske tilgang overens med hvad teorien foreskriver?*

For at besvare ovenstående problemformulering vil vi sammenligne ISS' praktiske arbejde med de teoretiske forskrifter. Efterfølgende vil vi på baggrund af dette udarbejde nogle anbefalinger til, hvordan ISS kan arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i fremtiden.

## 1.4 Begrebsafklaring

- **Mangfoldighedsledelse**

Mangfoldighedsledelse er et meget komplekst begreb, og vi vil derfor uddybe og definere, hvordan begrebet benyttes i denne afhandling i kapitel 3.

- **Employer branding**

Employer branding er et forholdsvis nyt felt, og vi vil derfor komme nærmere ind på en definition samt redegøre for employer branding-teorien i kapitel 5.

- **Kultur**

Kultur i virksomhedssammenhæng er endnu et komplekst begreb, som kan opfattes på mange måder. Vi vil derfor i kapitel 4 definere, hvordan begrebet kultur bliver brugt i denne afhandling, samt redegøre for emnets relevans i forhold til mangfoldighedsledelse.

- **Mangfoldige teams**

Når der i denne afhandling er tale om mangfoldige teams, tager vi udgangspunkt i samme definition, som er brugt i den undersøgelse, ISS fik foretaget i samarbejde med PwC i 2012. Denne undersøgelse vil blive uddybet i kapitel 8.

Definitionen på mangfoldige teams er følgende:

- Minimum fem medarbejdere
- Maks 70% fra samme landegruppe.
- Maks 70% af samme køn.
- Maks 70% fra samme generation (X, Y og baby boomers).

## 1.5 Afgrænsning

ISS er en virksomhed, der beskæftiger sig med flere forskellige brancher. Vi har dog valgt at begrænse vores fokus til rengøringsbranchen. Dette valg har vi truffet, på baggrund af ønsket om en dybdegående analyse, som ikke synes mulig, såfremt flere brancher inddrages.

I kapitel 4, som handler om kulturteori, afgrænser vi os fra at give en udtømmende beskrivelse af teorien, da vi ikke vurderer, at det er relevant for afhandlingens fokus. Vi har i stedet valgt den kulturteori, som fokuserer på, hvordan ens handlinger påvirker samarbejdet med andre, og dermed de resultater, der kommer ud af samarbejdet.

I kapitel 5, som omhandler employer branding, vil begrebet corporate branding indgå, da employer udspringer af corporate branding. Vi afgrænser os dog fra at gå i dybden med corporate branding, da vores fokus udelukkende er på employer branding.

I kapitel 9, som indeholder vores employer branding analyse, vil begrebet '*Corporate Social Responsibility*' indgå, da det har relevans for employer branding. Vi afgrænser os dog ligeledes fra at gå i dybden med dette emne, da vores fokus som nævnt er på employer branding.

## **1.6 Formål**

Formålet med denne afhandling er at undersøge, hvordan en stor dansk virksomhed arbejder med nutidsrelevante emner som mangfoldighedsledelse og employer branding.

Undersøgelsens resultater vil vi sammenligne med de teoretiske forskrifter indenfor begge felter, for at finde ud af om teori og praksis stemmer overens.

## **1.7 Målgruppe**

Afhandlingens målgrupper er, udover vejleder og censor, studerende med interesse for mangfoldighedsledelse samt employer branding. Derudover er problemstillingen relevant for personer, der til dagligt arbejder med eller forsker i mangfoldighedsledelse og employer branding. Endvidere er ISS en væsentlig målgruppe, da virksomheden må antages at have interesse i afhandlingens konklusioner og anbefalinger i forhold til deres fremtidige arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding.

## **1.8 Struktur**

Denne afhandling består af 15 kapitler. Det første kapitel består af afhandlingens indledende afsnit. Det andet kapitel indeholder vores metode samt videnskabsteoretiske tilgang. Disse udgør afhandlingens empiriske fundament. Det tredje kapitel introducerer teorien om mangfoldighedsledelse. Fjerde kapitel dækker over dét kulturteori, som er fundet relevant i forbindelse med mangfoldighed. Det femte og sjette kapitel omhandler employer branding, det ene i teorien og det andet i praksis. Det syvende kapitel er en præsentation af vores case-virksomhed ISS. Det ottende kapitel er en analyse af ISS' mangfoldighedsledelse samt kultur, og det niende kapitel er employer branding analysen. Kapitel ti er vores diskussion af begge analysers resultater samt vores valgte teori. Kapitel 11 indeholder vores anbefalinger til ISS' videre arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding. Afslutningsvis består kapitel 12 af en konklusion, og kapitel 13 af en perspektivering. Kapitel 14 og 15 er henholdsvis en litteraturliste samt bilagsliste.

## Kapitel 2: Metode

---

### 2.1 Indledning

Formålet med dette kapitel er at gøre rede for de metodiske valg og fravalg, som ligger til grund for afhandlingens empiriske undersøgelse og valg af teori. I den forbindelse er det væsentligt at redegøre for det videnskabsteoretiske ståsted, som afhandlingen bygger på samt redegøre for, hvordan det empiriske materiale er indsamlet og hvilke overvejelser, vi har gjort os undervejs. Kapitlet indeholder desuden en refleksion over de metodiske valg og fravalg, som vi har taget.

### 2.2 Den videnskabsteoretiske ramme

Det videnskabsteoretiske ståsted er vigtigt at redegøre for, da det har betydning for, hvordan afhandlingens problemformulering besvares. Der findes ikke kun én måde at behandle en problemstilling på, derfor har den videnskabsteoretiske tilgang, der vælges betydning for undersøgelsen og de konklusioner, der drages.

Denne afhandling bygger på det fortolkende paradigme, og vi har derfor valgt socialkonstruktivismen samt hermeneutikken som vores videnskabsteoretiske ståsted.

#### 2.2.1 Socialkonstruktivisme

I det socialkonstruktivistiske perspektiv anses det, at al menneskelig erkendelse er socialt konstrueret. Denne konstruktion af verden opstår i samspillet mellem mennesker, og derfor bliver relationer og kommunikation samt den historiske og kulturelle kontekst væsentlige interesseområder inden for det socialkonstruktivistiske perspektiv. Skabelse af mening sker i den sociale kontekst og afhænger af enkeltpersoners subjektive erkendelse og fortolkning (Wenneberg, 2000: 97-102). Vi baserer dermed vores undersøgelser på vores respondents erfaringer og oplevelser i ISS, og vi er bevidste om, at dette grundlag bygger på respondenternes subjektive fortolkninger af virkeligheden.

### 2.2.2 Det hermeneutiske perspektiv

Hermeneutikken vil i denne afhandling blive anvendt som et forståelsesredskab, der skal hjælpe os til at blive vores forforståelse bevidst. Hans-Georg Gadamer, tysk filosof, beskriver vores forforståelse som værende en fordom i ordets oprindelige forstand: *"I sig selv betyder fordom en dom, der fældes, før man grundigt har undersøgt alle sagligt afgørende momenter"* (Gadamer, 2004: 258). Da ordet fordom kan opfattes negativt, har vi valgt at bruge ordet forforståelse, som dækker over det samme i afhandlingen.

En fortolkning vil altid "forurenes" af fortolkerens forforståelse, og vi vil som fortolkere aldrig kunne være 100 % bevidste om vores forforståelse, kun at vi har en. Hanne Fredslund, leder af HR Udvikling på Professionshøjskolen UCC, beskriver det således:

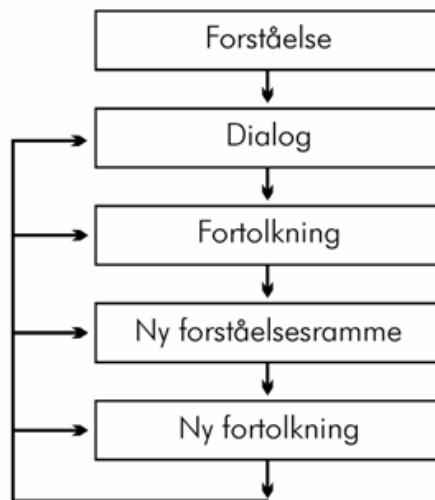
*"Vi vil aldrig kunne sætte ord på alt det vi ved, fordi en del af vores viden er tavs"* (Fredslund, 2005: 86, 94). På den anden side er forforståelse en nødvendig betingelse for overhovedet at forstå (Fredslund, 2005: 78). Det betyder set med hermeneutiske briller, at denne afhandling er påvirket af vores individuelle baggrunde og erfaringer. Eksempelvis er vores teoretiske og metodiske valg samt analysen og fortolkningen af denne en følge af vores forforståelse. Dette danner bro til afhandlingens socialkonstruktivistiske ståsted, da det ikke er muligt for os at forholde os objektivt til videnskaben, fordi vi selv er en del af den.

Udover vores forforståelse er den virkelighed, vores respondenter befinder sig i, på forhånd fortolket og tilskrevet betydning af dem, hvilket påvirker vores fortolkning og forståelse af deres virkelighed. Vores analyser af de empiriske data bør derfor betragtes som fortolkning af en fortolkning. Med en hermeneutisk tilgang kan man ifølge Fredslund aldrig forvente en total forståelse, og vi må derfor acceptere risikoen for hel eller delvis misforståelse (Fredslund, 2005: 73). Det er dermed ikke en objektiv sandhed, vi finder frem til, men derimod et billede af vores forståelse af virkeligheden i ISS.

Vores uundgåelige forforståelse som netop er blevet beskrevet, kan illustreres med den hermeneutiske spiral, som vist i figur 1 nedenfor.



Figur 1.



(Andersen, 2010: 197).

Den hermeneutiske spiral illustrerer en vekselvirkning mellem del og helhed, hvor delene kun kan forstås, hvis helheden inddrages og omvendt (Andersen, 2010: 197).

Bevidst om vores forforståelse vil de enkelte dele, dvs. de forskellige virkeligheder og forståelser vi møder i vores interviews, blive analyseret for at give en forståelse af helheden, dvs. den oplevede virkelighed i ISS.

Dette hænger igen sammen med det socialkonstruktivistiske perspektiv, idet vi er bevidste om, at vores forforståelse og analyse af både teori og empiri er påvirket af den kontekst, hvori den er opstået. Mere præcist konstituerer vores undersøgelse derfor et øjebliksbillede, der er blevet til gennem interaktion med respondenterne.

### 2.2.3 Fælles forståelsesramme for socialkonstruktivisme og hermeneutik

Socialkonstruktivisme og hermeneutik har således det tilfælles, at mennesket fortolker ud fra egen forståelsesramme, og at viden er baseret på fortolkning. Begge perspektiver afviser dermed, at der findes objektiv viden, da et menneskes forståelse af verden altid vil være subjektiv (Fredslund, 2005: 94). I udarbejdelsen af afhandlingen vil vi så vidt muligt være vores forforståelse og subjektivitet bevidst, og vi vil tage højde for dette i den endelige konklusion.

## **2.3 Indsamling af empiriske data**

Afhandlingen er baseret på et casestudie med ISS som case-virksomhed. Ifølge Bent Flyvbjerg, dansk samfundsforsker, er casestudiet "det konkrete videnskab", hvilket vil sige en videnskabelig undersøgelse af konkrete fænomener med det formål at opnå detaljeret viden om fænomenerne (Flyvbjerg, 1991: 143). Ifølge den traditionelle kritik af casestudier kan kvalitative interviews ikke sætte forskeren i stand til at foretage generelle konklusioner (Flyvbjerg, 1991:145). Vi tager derfor højde for, at der ikke nås frem til en endegyldig sandhed, men at casestudiet bidrager til en bredere forståelse for samt indsigt i det belyste emne.

Vi vil i denne afhandling desuden tage udgangspunkt i det kvalitative paradigme, og derfor bygger vores empiri på kvalitative interviews. Et interview kan kort defineres som en samtale, der har struktur og formål (Kvale & Brinkmann, 2009: 19).

Historisk set har kvantitative metoder været vægtet højere i troværdighed end de kvalitative metoder. Det skyldes, at objektive data tidligere blev anset som værende den eneste gyldige sandhed (Rasmussen et al, 2006: 116,119). I dag anerkendes det dog, at både kvalitative og kvantitative metoder har hver deres fordele og ulemper, og den ene metode anses ikke længere for at være mere korrekt eller valid end den anden (Rasmussen et al, 2006: 10, 119).

Vi vurderer, at det er oplagt at benytte kvalitative interviews, da det er en anerkendt metode til undersøgelser, som kræver en dybdegående forståelse af komplekse forskningsfelter (Rasmussen et al, 2006: 96). Vi har derfor valgt de kvalitative interviews, for at opnå en større forståelse for arbejdet med mangfoldighedsledelse og employer branding.

### **2.3.1 Metodeafgrænsning**

Vi blev fra starten af samarbejdet med ISS gjort opmærksomme på de sprogbarrierer, der eksisterer i ISS og vurderede derfor, at vi havde bedre mulighed for at undgå eventuelle misforståelser gennem den kvalitative metode. En stor del af servicemedarbejderne i ISS har svært ved at læse dansk, og vores formodning gik derfor på, at de har endnu sværere ved at formulere sig skriftligt. Denne formodning blev tilkendegivet i flere af vores interviews (Bilag 11, lydfil: J, I).

Grundet begrænset adgang til medarbejdere var det desuden ikke muligt at foretage en større spørgeskemaundersøgelse for derefter at interviewe nogle enkelte, og dermed var metodetriangulering ikke en mulighed. Grunden til den begrænsede adgang til medarbejdere uddybes i afsnit 2.3.8.

Vi har som nævnt valgt det kvalitative paradigme, men vi har afgrænset os fra fokusgruppeinterviews. Under de interviews vi foretog, blev medarbejderne afbrudt i deres arbejde, og det var ikke muligt at afbryde dem alle på en gang. Desuden kunne der i et fokusgruppeinterview opstå en situation, hvor en medarbejder var flov over at sige, at han/hun ikke havde forstået spørgsmålet, hvis alle de andre i rummet havde forstået det. På den anden side kunne et fokusgruppeinterview måske have skabt en mere flydende dialog, hvor vi som interviewere ville have mulighed for at observere respondenterne og påvirke deres besvarelser i mindre grad.

### **2.3.2 Formål med undersøgelsen**

Formålet med vores undersøgelse er, gennem kvalitative interviews og tilgængeligt materiale, at få indblik i hvordan der i praksis arbejdes med mangfoldighedsledelse og employer branding i ISS på ledelsesniveau, samt undersøge hvordan det bliver brugt i dagligdagen på mellemliderniveau.

Denne del af undersøgelsen udføres med henblik på at sammenligne en stor global virksomheds arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i praksis med de teoretiske forskrifter.

Derudover vil vi gennem kvalitative interviews med servicemedarbejderne søge at finde svar på, om de valgte tiltag indenfor mangfoldighedsledelse og employer branding har en indvirkning på servicemedarbejdernes oplevelse af ISS som arbejdsplads. Denne del af undersøgelsen udføres med henblik på at kunne komme med eventuelle anbefalinger i det videre arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i ISS, for at optimere det igangværende arbejde.

### **2.3.3 Interviewpersoner**

Empirien i denne afhandling er baseret på interviews med personer, som vi har fundet relevante i forhold til besvarelsen af vores problemformulering.

Vi fik stillet to teams til rådighed til vores interviews, de to teams arbejder for ISS på to forskellige lokationer. Det ene team arbejder dagligt i Rambøll, og det andet team arbejder dagligt i TDC. Ud fra de forudsætninger bad vi specifikt om at respondenterne, så vidt muligt, repræsenterede mangfoldighed i forhold til etnicitet, køn og alder. Respondenterne består derfor både af mænd og kvinder i forskellige aldre og med forskellig etnisk baggrund.

Respondenterne er ISS' HR chef Kit Abel, servicemanageren fra Rambøll (mellemeder A) og 5 af hans rengøringsassistenter samt servicemanageren fra TDC (mellemlider B) og 5 af hendes rengøringsassistenter. HR chef Kit Abel betragtes som en relevant interviewperson, da hun har førstehåndskendskab til virksomhedens arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding. Mellemlider A og mellemlider B er relevante, fordi de kan give os et indblik i, om strategien forplanter sig længere nede i hierarkiet. Til sidst er de ti rengøringsassistenter er relevante på grund af deres kendskab til ISS som arbejdsplads.

### **2.3.4 Interviewguides**

Forud for et kvalitativt forskningsinterview er det ifølge Steinar Kvale, norsk professor i pædagogisk psykologi, hensigtsmæssigt at udarbejde en spørgeguide, som de enkelte interviews tager afsæt i. Spørgeguiden til et semi-struktureret eller ustruktureret interview indeholder overordnede emner, der skal spørges ind til, hvorimod et struktureret interview består af en række forudbestemte og præcist formulerede spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009: 19, 32).

Vi vil benytte det ustrukturerede interview overfor ISS' HR chef Kit Abel, da dette giver mulighed for indskydelser og uddybende spørgsmål. Kit Abel skal fungere som det Ib Andersen, direktør for CBS Learning Lab, kalder en informant, fordi hun har førstehåndskendskab til virksomhedens arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding (Andersen, 2010: 168). Ifølge Ib Andersen er: *"Informantinterviewet (...) relevant at bruge, når vi fx er interesseret i fænomener, (...) som vi ikke har mulighed for at observere selv"* (Andersen, 2010: 168). Informantinterviewet benyttes i den indledende fase af undersøgelsen, og Kit Abel er derfor vores første interviewperson. Interviewet med hende foregår før udarbejdelsen af de resterende interviewguides.

Over for mellemleder A og B samt deres servicemedarbejdere vil vores spørgeguide være semi- struktureret, hvilket vil sige, at den vil bestå af en række forudbestemte spørgsmål, men der vil muligvis blive stillet uddybende spørgsmål, der ikke på forhånd er formuleret i interviewguiden. *"Det delvist strukturerede interview anvender vi i nogenlunde de samme tilfælde, som beskrevet ved det ustrukturerede informant interview, blot kender vi i disse situationer området bedre"* (Andersen, 2010: 169).

Overvejelser i forbindelse med interviewguides:

Ved udførelse af et kvalitativt forskningsinterview skal der fokuseres på forskningsemnet ved hjælp af åbne spørgsmål. Dette skyldes, at formålet med en kvalitativ undersøgelse er at motivere den interviewede til at tale frit om et emne (Kvale, 1997: 92). Vi har derfor været bevidste omkring ikke at stille lukkede og ledende spørgsmål. Udover at stille åbne spørgsmål er det vigtigt både at lytte til de eksplicitte beskrivelser og udtrykte meninger såvel som det, der siges mellem linjerne (Kvale & Brinkmann, 2009: 48-49).

Endvidere er vi bevidste om Andersens liste over punkter, der bør tages hensyn til i interviewguiden. Dette omhandler eksempelvis at undgå lange og upræcise spørgsmål, huske at bruge ord der har samme betydning for alle og at begrænse antallet af spørgsmål til max 30, da flere end det øger risikoen for at vække respondenternes modvilje (Andersen, 2010: 175-178).

### **2.3.5 Magtforholdet**

Det kan diskuteres, hvorvidt et kvalitativt interview er en ligeværdig dialog. Leder af Danners videntcenter og projektafdeling, Henriette Højbjerg, er af den opfattelse, at den interviewede besidder en viden, som interviewerens ønsker, og dermed befinder sig i en privilegeret situation (Højbjerg, 2004: 343). Kvale argumenterer derimod for, at det kvalitative forskningsinterview er kendetegnet ved en asymmetrisk struktur, hvor det er interviewerens, der styrer samtalsituationen og dermed indtager en dominerende position (Kvale & Brinkmann, 2009: 19, 50).

Dog påpeger han vigtigheden af interviewerens nysgerrighed og evne til at være lydhør over for såvel det, der siges, og det der ikke bliver sagt, og samtidig være sig sin egen forforståelse bevidst (Kvale & Brinkmann, 2009: 49). Vi tager afsæt i Kvales synspunkt og er bevidste om den asymmetriske situation såvel som vores forforståelser i gennemførelsen af vores interviews.

### **2.3.6 Fordele og ulemper ved kvalitativ metode**

En væsentlig fordel ved den kvalitative metode er, at det er muligt at stille spørgsmål, der giver den interviewede frihed til at sætte sine egne ord på det emne, interviewet omhandler (Kvale, 1997: 130). På den måde er dialogen i fokus, og det er netop ifølge Kvale og Svend Brinkman, professor i almenpsykologi og kvalitative metoder ved Aalborg Universitet, i interaktionen mellem interviewerens og den interviewede, at meningsfuld viden opstår (Kvale & Brinkman, 2009: 50, 72). Interviewet igennem fortolker interviewerens løbende den tilegnede viden og baserer den videre dialog på denne fortolkning. Denne proces kan sidestilles med hermeneutikkens principper, idet der fokuseres på fortolkning og forståelse gennem dialog (Højbjerg, 2004: 341).

En ulempe ved den kvalitative metode er, at det kun er muligt at interviewe et lille udsnit af målgruppen. Derfor kan vi ikke, som ved en kvantitativ undersøgelse, drage konklusioner, der er gældende for hele målgruppen. På trods af dette er det muligt at udlede tendenser i målgruppen, hvis de samme svar går igen hos respondenterne (Helles & Køppe, 2003: 302).

Den kvalitative metode kan desuden generere fejlkilder, da vores egen subjektive holdning kan blive tillagt resultaterne - som Kvale skriver: *“forskellige fortolkere finder forskellige meninger”* (Kvale, 1994: 207).

### **2.3.7 Interviewsituationen**

Vi ønskede at skabe så trygge rammer for interviewene som muligt og udførte derfor alle interviews i respondenternes vante omgivelser. Derudover har vi startet hvert interview med at præsentere os selv, vores speciale og tidsrammen for interviewet. Endvidere har vi informeret om, hvordan vi vil sikre anonymitet hos servicemedarbejderne og mellemlederne bedst muligt og har gjort opmærksom på, at interviewet blev optaget.

I løbet af vores empiriindsamling fik vi løbende mere og mere indsigt i emnerne, hvilket bevirkede, at vi derfor var i stand til at spørge om flere detaljer i de sidste interviews end i de første. Det antages derfor, at de sidste interviews formodentlig har en højere datakvalitet, og vi vil følgelig tage højde for mulige begrænsninger og konsekvenser af dette i vores konklusion.

### **2.3.8 Begrundelse for ét transskriberet interview**

Efter interviewet med mellemleder A erfarede vi desværre, at teknikken havde svigtet os. Vores optagelse af interviewet var ikke blevet gemt. Vi måtte derfor hurtigst muligt transskribere interviewet ud fra hukommelsen og de noter, vi havde taget undervejs i interviewet. At transskribere efter hukommelsen har sine begrænsninger, f.eks. i form af nøjagtige sproglige formuleringer der hurtigt glemmes (Brinkmann & Kvale, 2009: 201). Efter at have transskriberet interviewet så fyldestgørende som muligt, bad vi mellemleder A om at læse gengivelsen af hans svar igennem og skrive under på, at det stemte overens med de svar, han havde givet (Se bilag 10).

### **2.3.9 Brug af citater**

I vores analyse vil der løbende blive brugt citater fra de kvalitative interviews. Mange af udtalelserne blandt servicemedarbejderne kan være svære at forstå uden af kontekst, da respondenterne grundet deres etniske mangfoldighed har svært ved at formulere sig på dansk. Vi har derfor vurderet, at det er nødvendigt at korrigere flere af disse citater sprogligt, for at læseren af afhandlingen skal kunne forstå betydningen. Vi har forsøgt at gengive citaterne så virkelighedsnært som muligt, og der vil derfor stadig gives grammatisk ukorrekt dansk i de tilfælde, hvor det vurderes ikke at have betydning for den samlede forståelse.

### **2.3.10 Ændring i interviewforudsætninger**

Undervejs i forløbet opstod der gnidninger i samarbejdet med ISS. HR Chef Kit Abel blev langtidssygemeldt og kunne derfor ikke længere være vores kontaktperson. I stedet satte hun os i kontakt med den CSR ansvarlige Maria Idemo. Maria Idemo mente dog ikke, at hun havde tid til at hjælpe os og forsøgte at ophæve samarbejdet. På dette tidspunkt havde vi afleveret kontrakten og dermed bundet os til emne og virksomhed. Vi så os derfor nødsaget til at gøre dem opmærksomme på problemet og efter en længere mailkorrespondance kom vi frem til en løsning. Maria Idemo skulle fortsætte som vores kontaktperson, og interviewet med Kit Abel kunne foretages telefonisk, vi skulle dog trække på Maria Idemo så lidt som muligt. Hele denne situation formodes at have betydning for vores empiriske data. For det første fordi vi er kommet skævt ind på Maria Idemo, da hun ikke frivilligt indgik i samarbejdet, men derimod så sig nødsaget til at overtage sin kollegas forpligtelse. For det andet fordi korrespondancen til at starte med gik gennem Kit Abel, som vi så os nødsaget til at kontakte på trods af hendes sygemelding. Sidstnævnte kan have betydning for det telefoniske interview, da hun formentlig føler sig forpligtet til interviewet og ikke længere gør det af lyst og interesse. Mailkorrespondancen vedrørende denne problematik er vedlagt som bilag 5.



### **2.3.11 Validitet og Reliabilitet**

Det er vigtigt at reflektere over, hvordan vi kan verificere den viden, som vi producerer ud fra den empiriske undersøgelse. Kvale nævner tre væsentlige begreber i forbindelse med verificering af en empirisk undersøgelse: Validitet, reliabilitet og generalisering (Kvale & Brinkmann 2009: 267). Validitet refererer til sandhedsværdien og defineres ofte ved at stille spørgsmålet: Måler vi det, vi tror, vi måler? Reliabilitet forstås som undersøgelsens troværdighed, hvilket betyder, at de fundne resultater skal kunne reproducere ved gentagelse (Kvale & Brinkmann, 2009: 271-272). Generalisering redegør for, hvorvidt resultaterne af en interviewundersøgelse er af lokal interesse, eller om de kan overføres til andre interviewpersoner og situationer (Kvale & Brinkmann, 2009: 287).

Validitet, reliabilitet og generalisering udspringer fra den positivistiske videnskabstradition, som mener, at den kvantitative metode er den eneste rigtige (Rasmussen et. al., 2006: 16). Dette står i modsætning til afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, som tidligere blev præciseret til at være inden for den socialkonstruktivistiske og hermeneutiske tradition (Kvale & Brinkmann, 2009: 272).

Vi er dog af den opfattelse, at det er vigtigt at verificere vores empiriske undersøgelse, for at dokumentere afhandlingens troværdighed. Vi vil derfor reflektere over vores bidrag som forskere til den produktion af viden, som er skabt i løbet af de udførte interviews. Vi vil derfor i det følgende afsnit reflektere over vores metodiske valg.

### **2.3.12 Metodiske refleksioner**

I løbet af interviewprocessen har vi gjort os nogle tanker om, hvad vi eventuelt kunne have gjort anderledes. I forbindelse med udførelsen af vores interviews stod det klart, hvor stor betydning sprogbarrieren egentlig havde. Mange af respondenterne havde problemer med at forstå spørgsmålene på trods af, at vi bevidst havde udformet dem så enkelt som muligt. Det resulterede i, at vi måtte forklare spørgsmålet ved at give eksempler på svarmuligheder, og dermed muligvis ledte respondenterne henimod et bestemt svar. I enkelte tilfælde så vi os nødsaget til helt at droppe et spørgsmål, hvis respondenterne ikke forstod forklaringen på spørgsmålet.

På grund af sprogbarrieren har vi overvejet, om der eventuelt var en anden metode, som ville have fungeret bedre, men da de umiddelbart havde sværere ved skriftlig dansk end mundtlig, udelukker det det kvantitative paradigme. Desuden virkede det som om, at respondenterne var meget bevidste om deres manglende sprogkunderskaber, og det formodes dermed, at en fokusgruppesituation ville virke afskrækkende.

## Kapitel 3: Teori om mangfoldighedsledelse

---

### 3.1 Indledning

I dette kapitel vil der forud for selve teorierne inden for mangfoldighedsledelse argumenteres for de valgte teoretikere og deres teorier. Yderligere vil der redegøres for begrebet ledelse, da dette er fundamental viden i forbindelse med mangfoldighedsledelse, og det er dermed relevant for at få den fulde forståelse for dette kapitals fokusområde, mangfoldighedsledelse. Denne del af teorien vil imidlertid ikke blive anvendt i analysen, da det som sagt blot er inddraget for at give den fulde forståelse af begrebet mangfoldighedsledelse. Videre vil den historiske udvikling af begrebet beskrives, før vi definerer, hvad begrebet mangfoldighedsledelse dækker over. Derefter vil vi beskrive forskellige tilgange til mangfoldighedsledelse og skitsere fordele og ulemper ved mangfoldighedsledelse.

### 3.2 Begrundelse for valg af teori

Mangfoldighedsledelse stammer fra USA, og den oprindelige mangfoldighedsteori er derfor opbygget ud fra en amerikansk samfundsmæssig kontekst. Dette har ifølge lektorerne Annette Kamp og Peter Hagedorn-Rasmussen, begge ved Roskilde Universitet, stor betydning for udviklingen af teori inden for feltet mangfoldighedsledelse (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2003: 17-18). Der kan argumenteres for, at teori skabt i én kulturel kontekst ikke umiddelbart kan forventes at kunne overføres til en anden kontekst uden justeringer (Cheney et al., 2004: 397). På baggrund af dette har vi valgt at inddrage flere danske teoretikere, da vores afhandling tager udgangspunkt i ISS Danmark, og vores anbefalinger til det videre arbejde med mangfoldighedsledelse derfor bør gives på baggrund af dansk kontekstbaseret teori. Søren Brandi, direktør for rådgivningsfirmaet Hildebrandt & Brandi og Steen Hildebrandt, som tidligere er introduceret, inddrages i forbindelse med ledelse som overordnet disciplin og teori inden for mangfoldighedsledelse. De bliver suppleret af Kamp og Hagedorn-Rasmussens teori om mangfoldighedsledelse, som er udarbejdet i en dansk kontekst (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2003: 21). Disse teoretikere suppleres med kultursociolog og ledelsesrådgiver Elisabeth Plums kulturforståelse og teori om kulturel intelligens, som der vil blive redegjort for i kapitel 4.

### 3.3 Ledelse

Før vi beskriver den valgte teori inden for mangfoldighedsledelse, finder vi det relevant at give en beskrivelse af begrebet ledelse. Dette anses som hensigtsmæssigt i forhold til at opnå en fuld forståelse for teorien inden for mangfoldighedsledelse.

Ledelse er gennem de sidste 20-30 år blevet anerkendt som et professionaliseret praksisfelt, og i alle virksomheder arbejdes der på en eller anden måde med strategisk medarbejderorienteret ledelse. Dette begrundes med, at fokus på de interne menneskelige ressourcer er det, der giver bedst mulige optimeringsmuligheder i moderne virksomheder (Mogensen, 1999: 7).

Der kan ifølge den franske filosof Michel Foucault først tales om egentlig ledelse, når en leder anerkender sine medarbejdere som mere eller mindre ligeværdige mennesker, der ikke længere er til arbejdsgiverens fulde disposition (Mogensen, 1999: 9). Foucault beskriver ledelse ved brug af metaforen om "hyrden og hans flok", hvilket illustrerer det at lede en hel flok på rette vej, men også at lede det enkelte vildfarne lam tilbage til flokken (Mogensen, 1999: 10). Dette ledelsessyn kan overføres til virksomhedsledelse ved at betragte den samlede virksomheds økonomiske overlevelse som flokken og den enkelte medarbejders privatsfære som det vildfarende lam (Mogensen, 1999: 10). Det er altså lederens opgave at skole medarbejderne i at tage ansvar og føle sig forpligtet i forhold til den virksomhed, de er ansat i, så der tages hensyn til det, Douglas McGregor, amerikansk professor i ledelse, beskrev som "*medarbejdere – som mennesker – på et højere udviklingstrin, der ønsker at have indflydelse og tage ansvar for det de laver*" (Mogensen, 1999: 10,15). Hensigten med at tænke således var og er, at den straf mange syntes, det var at gå på arbejde skulle transformeres til en lyst (Mogensen, 1999: 15).

#### 3.3.1 En af nutidens største ledelsesudfordringer

Virksomhederne og deres ledelser sættes i dag ifølge Hildebrandt under et usædvanligt hårdt pres, idet de skal leve op til øget konkurrence, gennemsigtighed, mobilitet, mangfoldighed, globalisering og digitalisering, "*det handler om langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*", skriver han. Det kortsigtede er de umiddelbare krav om konkurrenceevne her og nu, effektiviseringer, nedskæringer m.m., og det langsigtede drejer sig om at tænke morgendagen med (Hildebrandt, 2005: 189). Hildebrandt beskriver mange virksomheders dilemma således:

*"Når de kortsigtede hensyn og krav presser ekstra på, er det let at spare på udgifterne til personaleledelse, medarbejderudvikling, kompetenceudvikling, organisationsudvikling og andre såkaldte bløde tiltag, der alle er karakteriseret ved lige nu og her er det bare penge ud af lommen."* (Hildebrandt, 2005: 190).

Videre skriver han, at man ikke kan fortænke ledere i at tænke således, men at det er yderst farligt, fordi det ikke er rigtigt, at det bløde er blødt. Det bløde har klare og fastslående virkninger, både på kort og på lang sigt. Det er vigtigt at tænke sådan, fordi virksomhederne skal leve af deres medarbejderes kompetencer, virksomhedens kultur, visioner, værdier, image og markedsrelationer. Alt dette er noget, der skabes over tid, og det er noget, som hurtigt og let kan beskadiges alvorligt (Hildebrandt, 2005: 190).

### **3.3.2 To former for ledelse**

Ifølge Hildebrandt findes der to tilgange til ledelse. 1) Man ser begrænsninger og løser problemer, eller 2) man ser muligheder og realiserer potentialer. Ud fra disse to tilgange kan der forenklet tales om to former for ledelse, nemlig problemorienteret ledelse og potentialeorienteret ledelse (Hildebrandt, *Problemer eller potentiale*. 2013). Hildebrandt skriver på sin hjemmeside, at de fleste af os er eksperter i problemer, men ikke i muligheder og potentialer, hvilket ifølge ham ikke er så mærkeligt. Vi er skolet i at formulere problemer. I folkeskolen, på ungdomsuddannelser og universiteter lærer vi at formulere problemer. Alle vores projekter, opgaver og specialer, som dette, tager udgangspunkt i en problemformulering, vi på bedste vis skal finde en løsning på. Vi tænker derfor per automatik i problemer (Hildebrandt, *Problemer eller potentiale*. 2013). Problemet med denne skoling er ifølge Hildebrandt, at man efter en færdiggjort uddannelse ofte møder nogen, der siger: *"Tænk ud af boksen!"*. Det er svært at tænke ud af boksen, når man ikke er bevidst om, at man er i en boks (Hildebrandt, *Lede ud fra den emergerende fremtid*. 2013).

Hildebrandt sammenligner det med et gammelt indiansk ordsprog: *"Den, der ikke bevæger sig, mærker ikke sine lænker"*. Fordi vi ikke har løst andet end godkendte problemformuleringer, har vi ikke opdaget vores lænker, og vi har med andre ord ikke opdaget, at *"Verden er forandret, men ledernes tankesæt har overlevet i den virkelighed, der ikke længere findes"* (Hildebrandt, 2005: 190).

Med indblik i ledelses begrebets betydning kan vi nu gå videre til mangfoldighedsledelse, som et underpunkt af ledelse. "*Mangfoldighed skal ledes. Den leder ikke sig selv.*" (Brandi & Hildebrandt, 2003: 40).

### **3.4 Historien bag mangfoldighedsledelse**

Mangfoldighedsledelse stammer fra USA, hvis samfundshistorie kan siges at være én lang historie om indvandring og integration. Under præsident Lyndon B. Johnson i 1960'erne blev en række reformer under titlen *The Great Society* indført. Disse reformer havde til formål at integrere indvandrere på arbejdsmarkedet og sikre deres rettigheder og muligheder. Ligeledes var det under Johnson-administrationen, at princippet om *affirmative action* blev til. Affirmative action, også kaldet positiv særbehandling, stiller krav til virksomheder inden for det offentlige om at skulle udarbejde handlingsplaner, der sikrer, at gruppen af medarbejdere afspejler sammensætningen af køn og etnicitet på det lokale arbejdsmarked (Brandi & Hildebrandt, 2003: 42). Affirmative action, som er et lovgivningsmæssigt og samfundsmæssigt krav, har i USA udviklet sig til begreberne *diversity management* og *corporate diversity*, som er det, vi på dansk oversætter til mangfoldighedsledelse.

Mangfoldighedsledelse har dermed udviklet sig fra at være nogle lovmæssige krav til i dag at være den måde, virksomhederne på frivillig basis arbejder med mangfoldighed på. Fokus er derfor nu rettet mod, hvordan den enkelte unikke medarbejder ledes og udvikles (Brandi & Hildebrandt, 2003: 43-44).

#### **3.4.1 Hvad er mangfoldighedsledelse**

"... mangfoldighedsledelse skal ske for forretningens skyld, og ikke for nogle menneskers blå eller brune øjnes skyld." (Hildebrandt, 2005: 118).

Der findes flere forskellige definitioner af mangfoldighedsledelse, hvilket formodes at skyldes, at ledelseskoncepter som mangfoldighedsledelse tilpasses den kontekst, hvori det benyttes, og der derfor opstår mange varianter af samme koncept. De kontekstbaserede elementer er så at sige ingredienserne i den cocktail, som varianten af konceptet udgør, som Kamp og Hagedorn-Rasmussen udtrykker det (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 13).

Ifølge Susanne Nour, afdelingsleder og antropolog i institut for Menneskerettigheder, og Lars Thisted, chefkonsulent i Rambøll Management Consulting, defineres mangfoldighedsledelse således:

*“ ... en strategisk proces, hvor der arbejdes målrettet med at skabe udvikling og resultater gennem sammensætning og ledelse af en mangfoldig medarbejdergruppe, der besidder en bred vifte af kompetencer, perspektiver og personligheder.”* (Nour & Thisted, 2005: 20).

Kamp og Hagedorn-Rasmussen benytter sig af følgende definition af mangfoldighedsledelse:

*“ .... et ledelseskoncept, der opfordrer til at vurdere menneskers forskellighed – mangfoldigheden – som et potentiale, der skal gøre organisationer i stand til at anvende mangfoldigheden positivt.”* (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:14).

Fællesnævneren for begge disse definitioner, og måden hvorpå mangfoldighedsledelse skal forstås i denne afhandling, opsummeres her af Brandi og Hildebrandt:

*“... mangfoldighedsledelse drejer sig om at udfolde og udnytte det menneskelige potentiale i en virksomhed som led i en forretningsmæssig ansvarlig ledelse af virksomheden.”* (Brandi & Hildebrandt, 2003: 75).

Videre beskriver Brandi og Hildebrandt ledelse af mangfoldighed som at arbejde med paradokser:

*“På den ene side er alle mennesker ens, og på den anden side er alle mennesker forskellige. På den ene side er der kimen og kilden til kreativitet og udvikling, og på den anden side er der kilden til spænding og konflikter. På den ene side skal man være afklaret om egne holdninger, værdier og normer, og på den anden side skal man være meget åben og villig til at sætte spørgsmålstejn ved egne meninger og leve sig ind i den andens synsvinkel. Det er forudsætningen for mangfoldigheden.”* (Brandi & Hildebrandt, 2003: 77).

Mangfoldighedsledelse handler altså om at betragte forskelligheder såsom kulturelle, sproglige og interkulturelle kompetencer blandt medarbejderne som en ressource, virksomheder kan benytte for at skabe bedre resultater, og dermed opnå større succes. Kamp og Hagedorn-Rasmussen beskriver mangfoldighedsledelse som en instrumentel anvendelse af menneskers forskellighed, forstået på den måde, at mennesker bruges som human kapital, der skal bruges så effektivt som muligt, da målet udelukkende er at forbedre resultatet på bundlinjen (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 10). Deres beskrivelse af mangfoldighedsledelse lægger sig dermed op af Brandi og Hildebrandts.

### 3.5 Traditionel ledelse versus mangfoldighedsledelse

Marilyn Loden, forfatter og partner i Loden Associates, har skitseret en række forskelle mellem traditionel ledelse og mangfoldighedsledelse. Disse er illustreret i figur 2, som ses nedenfor.

Figur 2.

| Traditionel ledelse                                                                    | Mangfoldighedsledelse                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forventninger, standarder, eksplicitte og implicitte regler formet af ledelsens behov. | Forventninger, standarder, eksplicitte og implicitte regler formet af forskellige kunder og ansatte. |
| Succes forbundet med assimilation.                                                     | Succes forbundet med den individuelle indsats og bidrag til helheden.                                |
| Ingen strategisk sammenhæng mellem mangfoldighed og forretning.                        | Mangfoldighed er en bevidst og konkurrencedygtig forretningsstrategi.                                |
| Mangfoldighed er lig med en potentiel hæmsko/ulempe.                                   | Mangfoldighed er lig med et enestående aktiv.                                                        |
| Ikke forbundet med compensation eller belønninger.                                     | Stærk forbindelse til compensation og belønninger.                                                   |
| Symbolsk køns- og etnisk mangfoldighed på mellemniveau.                                | Synlig mangfoldighed på alle organisatoriske niveauer.                                               |
| Ikke forpligtet/uengageret og uniformeret ledelse.                                     | Opmærksom på forpligtet/engageret ledelse.                                                           |



|                                                                  |                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Underliggende antagelse: Forandre de ansatte og bevare kulturen. | Underliggende antagelse: Tilpasse kulturen til de ansatte. |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

(Bearbejdet efter Marilyn Loden (1996) i Brandi & Hildebrandt, 2003: 78).

For kort at opsummere hvad der adskiller mangfoldighedsledelse fra traditionel ledelse er mangfoldighedsledelse en ledelsesstil hvor virksomhederne bruger mangfoldighed som en bevidst og konkurrencedygtig forretningsstrategi og ser mulighederne i mangfoldigheden. I den traditionelle ledelsesstil er der ikke nogen strategisk sammenhæng mellem mangfoldighed og forretning, og ledelsen anser mangfoldighed som en potentiel hæmsko.

Hvis der arbejdes bevidst og målrettet med at rumme og acceptere de opstillede forskelligheder i figur 2, opnås den maksimale udnyttelse af mangfoldighed ifølge Brandi og Hildebrandt (Brandi & Hildebrandt, 2003: 78).

### 3.6 Mangfoldighedsledelse på det danske marked

Med udgangspunkt i en Amerikansk undersøgelse, som beskriver tre fremherskende varianter af mangfoldighedsledelse i USA, fandt Kamp og Hagedorn-Rasmussen i 2004 frem til fire varianter af mangfoldighedsledelse i Danmark (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 18). De fire varianter er beskrevet kort i figur 3 nedenfor.

Figur 3.

| Variant            | Begrundelser                                                | Forskellighed og enshed                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialt ansvar     | Virksomheden skal bidrage til social stabilitet/integration | Alle er grundlæggende ens.<br>Normaliteten defineres ud fra det danske<br>`de andre' har mangler og skal hjælpes<br>assimilation eller underordning   |
| Kampen om talenter | Arbejdskraftmangel eller -konkurrence                       | Alle skal behandles ens på baggrund af deres meritter, men ikke alle har den samme adgang til jobmarkedet. Det påtager virksomhederne sig at udjævne. |

|                                                           |                                                                                 |                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                 | Kvalifikationer og kompetencer defineres dog stadig ud fra 'normaliteten' - traditionen i virksomheden assimilation                                                |
| Adgang og legitimitet<br>(kun lille udbredelse i Danmark) | Markedet er multikulturelt og adgang forudsætter forståelse for forskelligheden | Forskelligheden kan gøres til en styrke. Risiko for 'kulturalisering': forskelligheden som styrke defineres snævert ift. Instrumentelle forretningsmål segregering |
| Synergi og læring<br>(meget lille udbredelse i Danmark)   | Kreativitet og innovation skaber individuel og organisatorisk vækst             | Forskelligheden anses som en styrke, der kan skabe individuel, interpersonel og organisatorisk udvikling og vækst. Gensidig integration                            |

(Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 18).

Undersøgelsen viste, at de to første varianter, socialt ansvar og kampen om talenter, er langt de mest udbredte i Danmark, og det er derfor de to varianter, vi vil fokusere på i denne afhandling (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 19).

### 3.6.1 Virksomhedernes sociale ansvar

Mangfoldighed som socialt ansvar begrundes oftest med forventninger fra samfundet i form af at skulle bidrage til integration af etniske minoriteter og andre grupper, som står svagt på arbejdsmarkedet. Denne anvendelse af mangfoldighed forener det moralske om at varetage omsorg for "din næste" med det nytteoptimerende, som sikrer både den samfundsmæssige reproduktion og virksomhedens konkurrencedygtighed (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 14-16). Denne variant af mangfoldighedsledelse er præget af et fokus på svage minoriteter. Der fokuseres på mangler, som kan afhjælpes gennem forbedring af sprog, kendskab til dansk arbejdspladskultur, skriftlighed m.m.

Ifølge Kamp og Hagedorn-Rasmussen kommer det nemt til at handle om rummelighed og om at skabe plads til "den anden". Dem der er forskellige fra mængden bliver påduttet en rolle af majoriteten, som implicit eller eksplicit udtrykker, at "de andre" ikke kan eller ikke ønsker at bidrage til organisationen på lige vilkår (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 16).

### **3.6.2 Kampen om talenter**

Det øgede fokus på det Kamp og Hagedorn-Rasmussen kalder '*den demografiske fælde*', tidligere omtalt i denne afhandling som *the demographic faultline*, har haft stor betydning for denne variant af mangfoldighedsledelse.

Kampen om talenter er for mange virksomheder ét af argumenterne for at arbejde bevidst med mangfoldighedsledelse. Bekymringen for fremtidens nødvendige arbejdskraft er kommet i fokus, og det er nødvendigt at tænke på en bæredygtig udvikling på dette område allerede nu.

Virksomheder der primært har med kortuddannede medarbejdere at gøre, bør ifølge Kamp og Hagedorn-Rasmussen have en bekymring om, hvorvidt det er muligt at rekruttere arbejdskraft og på sigt fastholde denne, så de kan levere deres produkter og ydelser.

Virksomheder med mere komplekse produkter, der kræver højere uddannet personale, bør derimod bekymre sig om, hvorvidt de kan vinde kampen om de bedste talenter og ligeledes på sigt fastholde dem (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 16).

Denne variant af mangfoldighedsledelse retter sig ofte mod rekrutteringsprocesserne, ved at virksomhederne ændrer deres job-annonceringsstrategier og disses indhold for at komme ud til en bredere målgruppe. En forandringsproces som for mange organisationer viser sig at være mere vanskelig end som så, da det ofte kræver, at der gøres op med antagelserne om, hvem den bedste mand til jobbet er (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 17). At nytænke rekruttering på denne måde giver nye åbninger for minoriteter, da tilgangen bygger på, at vi alle grundlæggende er ens og skal have samme muligheder for adgang til arbejdsmarkedet. En vigtig del af denne strategi er ifølge Kamp og Hagedorn-Rasmussen, at virksomheder i forlængelse af nye mangfoldige ansættelser også udvikler arbejdsgange til at anvende denne mangfoldighed, når først de har den (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 17).

### 3.6.3 Konklusion på ovenstående undersøgelse

I forbindelse med varianterne socialt ansvar og kampen om talenter sættes der mere fokus på ensartetheden mellem "os" og "de andre" end på forskelligheden. Ofte vil virksomhederne have elementer fra flere af varianterne, og dermed skabe en mosaik af mangfoldighedstiltag.

Alle fire varianter af mangfoldighedsledelse er udviklet med det formål at løse forretningsmæssige udfordringer og målsætninger ved brug af humankapital (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 21).

Varianterne adgang og legitimitet samt synergi og læring kommer tættest på den positive mangfoldighedsretorik *forskellighed som styrke*. Undersøgelsen viste dog, at det var de to varianter, der blev praktiseret mindst i Danmark (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 19). Kamp og Hagedorn-Rasmussens anbefaler på baggrund af deres undersøgelse en strategi med både fokus på diskrimination og på de positive muligheder, som mangfoldighedsledelse bringer i fokus (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 21).

Fra gennemgangen af de forskellige varianter, som er årsagen til at virksomhederne arbejder med mangfoldighedsledelse, vil vi i det følgende afsnit beskrive hvilke tilgange til mangfoldighedsledelse virksomhederne kan anvende i deres arbejde.

### 3.7 Tre tilgange til mangfoldighedsledelse

Kamp og Hagedorn-Rasmussen har baseret på en undersøgelse identificeret tre dominerende tilgange til mangfoldighedsledelse: Antidiskrimination og retfærdighed, adgang og legitimitet samt læring og synergi (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 12). De tre tilgange gennemgås i det følgende:

- **Antidiskrimination og retfærdighed**

Denne tilgang til mangfoldighedsledelse har fokus på, at fordomme har tendens til at udelukke bestemte grupper fra organisationen. Som virksomhed er det derfor nødvendigt at tage initiativ til at ændre holdninger og procedurer, som medfører diskrimination.

Udover det rent moralske argument har denne tilgang også et forretningsmæssigt rationale. Dette vedrører, hvordan diskrimination hindrer virksomheden i at ansætte de bedst kvalificerede medarbejdere. Initiativer som kan bidrage til antidiskrimination medfører dermed et større rekrutteringsgrundlag for virksomheden (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 12).

- **Adgang og legitimitet**

I denne tilgang til mangfoldighedsledelse er fokus på virksomhedens interessenter og deres stigende multikulturelle sammensætning, som virksomheden sigter efter at få adgang til. For at opnå dette er virksomheden nødt til at bestå af medarbejdere med forskellige baggrunde. Grundlaget ligger i en servicetankegang, da mangfoldighed blandt medarbejdere kan medføre lettere tilgang til og forståelse for en bred sammensat kundegruppe. Yderligere kan denne tilgang til mangfoldighedsledelse fungere som et slags brand, som giver legitimitet til virksomheden (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 12).

- **Læring og synergi**

Denne tilgang fokuserer på nutidens krav om forandringsparathed, og på hvordan forskellighed kan opfattes som en ressource, der kan frembringe nye perspektiver og dynamik på arbejdspladsen. I forhold til rekruttering vil virksomheden med denne tilgang turde satse på medarbejdere, som man ikke tidligere har erfaring med (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 12).

Med en beskrivelse af fire varianter af mangfoldighedsledelse, hvor af de to praktiseres oftest i Danmark, og en gennemgang af tre mulige indgangsvinkler til at anvende mangfoldighedsledelse, vil vi i det følgende foretage en gennemgang af fordele og problemstillinger ved mangfoldighedsledelse.

### 3.8 Fordele ved mangfoldighedsledelse

- **Innovation**

Som tidligere nævnt stilles der i dag mange krav til såvel globale som lokale virksomheder. Et af de mange krav er, at der i virksomhederne skal fokuseres på nytænkning og "arbejdes smartere", for at virksomheden kan leve op til den stadige strøm af forandrede krav. Hvis de ansatte i en virksomhed tør være uenige og konfrontere deres forskellige synsvinkler, kan de komme frem til ny viden og nye måder at løse opgaver på. På denne måde bliver to og to ikke bare fire, men måske fem eller seks som Plum skriver (Plum, 2013: 7-8). Mangfoldige perspektiver fører til bedre problemløsninger og genererer mere kreative, innovative og effektive løsninger på forretningsproblemer (Brandi & Hildebrandt, 2003: 32 ; Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

- **Øget indtjening**

Ifølge Hildebrandt er en af fordelene ved mangfoldighedsledelse, at en organisation kan opnå forbedret indtjening (Hildebrandt, 2003: 13).

- **Bedst kvalificerede medarbejdere**

Mangfoldighed giver yderligere bedre mulighed for at rekruttere de bedst kvalificerede medarbejdere ved brug af nye marketing- og rekrutteringsmuligheder (Brandi & Hildebrandt, 2003: 31; Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006). Endvidere kan mangfoldighed også bidrage til at maksimere allerede eksisterende talent, erfaring og præstation ved hjælp af fokus på den individualisering, der ligger i mangfoldighedstankegangen (Brandi & Hildebrandt, 2003: 32).

- **Sprogkendskab**

Sprogkendskaber kan også være en fordel, især på det globale marked. Det kan f.eks. sætte medarbejderne i stand til at læse relevant litteratur og give dem adgang til sociale netværk i lokalområdet. Derudover kan medarbejdere med sprogkendskaber og kulturkendskab hjælpe til at forstå fremmede forhandlingsformer.

Desuden kan daglig kontakt med f.eks. det engelske sprog internt i virksomheden give de ansatte en større sikkerhed i kommunikationen med eksterne kunder og samarbejdspartnere (Brandi & Hildebrandt, 2003: 31; Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

- **Internationale muligheder**

Organisationer der har ansat ledere med forskellig national baggrund, har større tendens til at se muligheder i internationalisering, end organisationer med en mere homogen ledelse. Det formodes derfor, at mangfoldige organisationer er bedre til at udnytte forretningsmuligheder udover de nationale grænser (Brandi & Hildebrandt, 2003: 32; Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

- **Styrker interne markedskrav og image**

Etnisk mangfoldighed giver også mulighed for en bedre udvikling af internationale kompetencer internt i organisationen. Ved dagligt at være i kontakt med folk, der har en anden national baggrund end ens egen, værner medarbejderne sig til ikke at tage danske arbejdsprocedurer for givet. Dette udvidede perspektiv kan udvikle både medarbejdere og organisation, så begge parter lever op til kravene på det globale marked. Derudover kan interne internationale kompetencer og åbenhed også komme til at fungere som en selvforstærkende mekanisme ved at styrke virksomhedens image, og dermed tiltrække flere kvalificerede medarbejdere, som er åbne for impulser udefra (Brandi & Hildebrandt, 2003: 30-31; Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

- **Bedre forretningsforståelse**

Mangfoldighedsledelse hjælper organisationer med at forstå deres placering på det globale marked gennem den øgede bevidsthed om kulturelle forskelle (Brandi & Hildebrandt, 2003: 30).

- **Fokus på work-life-balance**

Balancen mellem arbejds- og privatliv kaldes populært work-life-balance (Brandi & Hildebrandt, 2003: 106). Fokus på mangfoldighed kan være med til at forbedre balancen mellem arbejds- og privatliv, fordi denne balance sættes højere på dagsordenen som en del af mangfoldighedsledelsen. Dette gøres med henblik på at tage særlige hensyn til kulturelle, kønsmæssige og aldersmæssige behov og derved give mulighed for at kombinere arbejde med forskellige livssituationer (Brandi & Hildebrandt, 2003: 31).

I ovenstående blev fordelene ved mangfoldighedsledelse gennemgået. I det følgende vil vi beskrive de problemstillinger, der kan opstå i forbindelse med mangfoldighedsledelse, for dermed at danne et fyldestgørende billede af denne ledelsesstrategi.

### **3.9 Problemstillinger ved mangfoldighedsledelse**

- **Forskelligheder kategoriseres**

En problemstilling er, at mangfoldighedsledelse bevirker, at forskelligheder navngives og kategoriseres som f.eks. køn, etnicitet, seksuel orientering og alder (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 11). Et sådan problem kunne bestå i, at en etnisk minoritet ansættes for at forbedre adgangen til specifikke markedssegmenter, f.eks. hvis en tyrkisk-dansk studievært ansættes for at tiltrække et tyrkisk-dansk publikum. Forventningerne til disse ansattes præstationer bliver dermed tilknyttet deres etnicitet og ikke deres kompetencer, hvilket både kan være positivt og negativt (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 11).

- **Hæmmet kommunikation**

Etnisk mangfoldighed kan føre til hæmmet kommunikation på grund af mangelfulde sprogkunderskaber (Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).



- **Unuanceret kommunikation**

Ifølge Lektor Steffen Korsgaard fra Institut for Marketing og Organisation, er kravene til sproglig tilpasning et stort problem i danske virksomheder. Nogle steder forsøger man at holde en del af kommunikationen på engelsk, men de fleste steder er det nødvendigt at kunne noget dansk for at få det fulde udbytte af arbejdsituationen. Uden at kunne tale dansk er det kun muligt lige at varetage den stillede opgave, og dermed går medarbejderen glip af alt det uden om (Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006). Korsgaard citerer en anonym personalechefs udtalelse:

*" ... kommunikationen på et tillært sprog bliver fattigere og mere unuanceret, og sprogbarrierer kan dermed være med til at hæmme kreativiteten.*

*Som en global virksomhed er det meget naturligt for os at møde andre kulturer.*

*I en mødesituation kan det dog være lettere bare med danskere. Møderne bliver lidt mere formelle, når de foregår på engelsk end på dansk. Der er lidt mindre pingpong over bordet. Lidt mindre uformel snak. Det er lidt negativt, for det kan ellers være godt med det uformelle, fordi det styrker gruppen socialt." (Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).*

- **Misforståelser**

Der kan yderligere opstå misforståelser i kommunikationen. Når folk enten ikke behersker sproget tilstrækkeligt, eller anvender det på forskellige måder, vil der let kunne opstå arbejdsmæssige, men især også mere socialt rettede misforståelser, hvor folk kan føle sig stødt (Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

- **Mangfoldighed kan blive for mangfoldig**

Såfremt det udelukkende er de individuelle forskelle, der betragtes, kan et sådan fokus på individet medføre den risiko, at ingen kan appellere til et særligt behov for støtte eller særbehandling, hvis alle er forskellige fra andre (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 12). Mangfoldigheden bliver med andre ord for mangfoldig.

Mangfoldighed har med alle sine fordele og problematikker stor indflydelse på kulturen i en virksomhed. I følgende kapitel vil vi derfor beskrive den teori vedrørende virksomhedskultur, som vi finder relevant i forhold til vores problemformulering.

## Kapitel 4: Kulturteori

---

### 4.1 Indledning

Vi vil i denne afhandling tage udgangspunkt i kultursociolog og ledelsesrådgiver Elisabeth Plums kulturforståelse. Vi finder Plums syn på kultur relevant for vores analyse, da hun på baggrund af sine to titler, kultursociolog og ledelsesrådgiver, anskuer kulturbegrebet med ledelsesrådgivning som målsætning. Yderligere anses Plums kulturforståelse for at være relevant for vores problemformulering, idet hun fokuserer på, hvordan de handlinger der foretages på baggrund af virksomhedskulturen påvirker samarbejdet med andre og dermed de resultater, der kommer ud af samarbejdet (Plum, 2013: 17). Oversat til vores kontekst betyder det: Hvordan agerer medarbejderne i ISS på baggrund af kulturen (herunder mangfoldighed blandt medarbejderne), og hvordan påvirker det samarbejdet og de resultater, ISS leverer.

### 4.2 Definition af begrebet kultur

I daglig tale bruges begrebet kultur i mange sammenhænge. Der tales både om kultur i forbindelse med nationaliteter, kunst og underholdning, men kultur bliver som bekendt også anvendt om organisationer, og det er i denne forbindelse, at kulturbegrebet er vigtigt for vores problemformulering.

At skulle definere begrebet kultur er en stor udfordring, som mange kulturforskere gennem tiderne har forsøgt, og måden at arbejde med kultur på har ændret sig med tiden. I første del af det 20. århundrede blev det hævdet, at kulturforskeren var fuldstændig objektiv i forhold til sit undersøgelsesobjekt, og kultur blev dermed betragtet som en statisk kategori, nemlig som noget en organisation *har* (Møller, 2009: 97-98).

Den øgede interesse for kultur, især organisationskultur, hænger sammen med det stigende krav om at være omstillingsparat i en globaliseret verden, hvor konkurrencevilkårene er blevet væsentligt skærpede (Bakka, 2010: 139-140). Professor George Cheney skriver om kultur: "*it defines a space within which certain behaviors are expected and, to a large extent, taken for granted*" (Cheney et al., 2004: 77). Kultur anses dermed som normer og værdier inden for en given gruppe, hvorudfra beslutninger og handlinger finder sted.

Videre skriver Cheney: "*Culture [...] is both the cause and the effect of human activity*" (Cheney et al., 2004: 77). Dette synspunkt deler Elisabeth Plum (Plum, 2013: 12). Kultur kan således findes i alt, hvad vi gør, og kultur er ligeledes grunden til, at vi gør, som vi gør. Dette kan betegnes som en dynamisk kulturopfattelse (Møller, 2009: 100). Kendetegnene ved en dynamisk kulturopfattelse er, at kultur ikke er statisk men inkonsistent, og at den har en mere subjektiv tilgang (Cheney et al., 2004: 76-78).

Kulturforskere, med denne tilgang til kultur, bestræber sig på at være en del af processen i en kulturanalyse, og er dette bevidst. Med denne dynamiske tilgang kan kulturen betragtes i et differentieringsperspektiv, hvor organisationen opfattes som bestående af flere forskellige subkulturer.

Dynamisk kulturforståelse anskuer kultur som værende relationerne mellem individer, noget der opstår ved både verbal og nonverbal interaktion (Møller, 2009: 100). Dette perspektiv på kultur sidestiller en kulturanalyse med en fortolkningsproces, som er afhængig af analytikerens subjektive holdning, hvilket er en socialkonstruktivistisk tilgang (Møller, 2009: 101). Dermed går denne kulturforståelse hånd i hånd med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt.

Ud fra denne beskrivelse af virksomhedskultur kan en definition af kultur lyde: "*Kultur er ikke noget man har, men noget man gør. Kultur er noget der skabes i den sociale interaktion mellem en gruppes medlemmer, og er dermed en social konstruktion.*" (Plum, 2013: 12).

Ovenstående kulturdefinition af Elisabeth Plum er den, der tages udgangspunkt i fremadrettet i afhandlingen.

#### **4.3 Elisabeth Plums kulturforståelse**

Plum bruger ordet *forskel* synonymt med ordet *kultur*, for at undgå den begrebsmæssige uklarhed omkring ordet kultur (Plum, 2013: 17). Ifølge Plum handler kultur og dermed forskelligheder om mere end bare nationalitet og etnicitet. Vi tilhører alle forskellige kulturer og har en unik kombination af kulturelle identiteter (Plum, 2013: 13). Det er dog først, når vi konfronteres med noget, der er anderledes fra det, vi kender, at vi bliver bevidste om det, vi har. Plum skriver: "*Vi tager vores egen kultur for givet og lægger ikke mærke til den i det daglige, så vi ser verden gennem vores egne briller uden at være opmærksom på, at vi har briller på*" (Plum, 2013: 12).

I de følgende afsnit vil vi redegøre for Plums teori om kulturel intelligens, som ifølge hende er en forudsætning for at skabe en imødekommende kultur (Plum, 2013: 17).

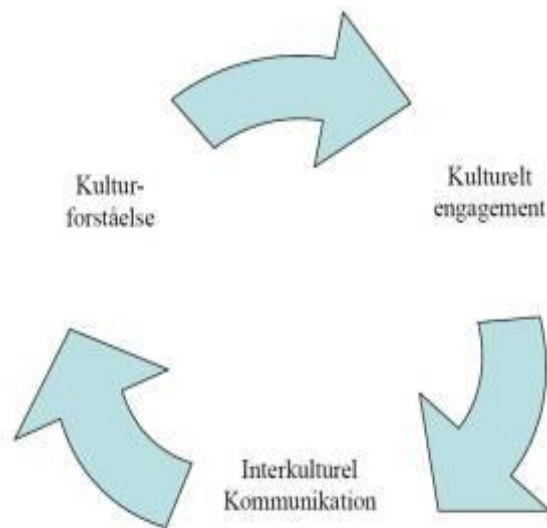
#### 4.3.1 Kulturel intelligens

Skabelse af en imødekommende kultur kræver ifølge Plum, at en organisation udvikler kulturel intelligens og er opmærksom på kommunikationsprocesser. Kulturel intelligens er nøglen til social interaktion. Det er evnen til at skabe et konstruktivt samarbejde med mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv (Plum, 2013: 17). Plum deler den kulturelle intelligens op i tre elementer:

- interkulturelt engagement
- kulturforståelse
- interkulturel kommunikation

De tre dimensioner påvirker hinanden gensidigt, som illustreret i figur 4 nedenfor.

Figur 4.



(Plum, 2013: 19).

De tre dimensioner har hver deres logik og er lige nødvendige for at kunne skabe et udbytterigt samarbejde. Plum beskriver dimensionerne således:

- **Interkulturelt engagement**

Interkulturelt engagement handler om lysten, nysgerrigheden og motivationen til at *skabe resultater* sammen med personer, der er forskellige fra os selv. Det er her, at vores evne til at rumme og håndtere egne og andres følelsesmæssige reaktioner kommer på prøve. Interkulturelt engagement består af følelsesmæssig modenhed og kræver nærvær. Det kræver at kunne rumme, når der opstår kejtede situationer, hvor misforståelser skal afklares, så der arbejdes hensigtsmæssigt i stedet for blot at gøre det, man altid har gjort. Denne dimension leverer energien såvel som gnisterne, både de problematiske gnister og de gnister, der skaber værdi (Plum, 2013: 18).

- **Kulturforståelse**

Kulturforståelse omhandler først og fremmest at kunne se sig selv som et kulturelt væsen, hvis tanker og handlinger er præget af ens mange baggrunde. Yderligere omhandler det at kunne forstå folk med andre kulturelle baggrunde og være bevidst om disse forskelle, når de kommer til udtryk i en situation (Plum, 2013: 18). Et eksempel kunne være, at der i Skandinavien er tradition for at vente med at tale, til modparten er færdig af ren og skær høflighed. En sydeuropæer ville opfatte dette som om, at modparten ikke var interesseret nok i samtalen. I Sydeuropa afbrydes der, for at vise sin iver til at bidrage. Helt anderledes er den japanske samtale, hvor lange pauser signalerer refleksion og eftertænksomhed (Nygaard, *Bygger bro mellem forskelle*, 2007).

- **Interkulturel kommunikation**

Interkulturel kommunikation er den dimension, der bringer de to andre dimensioner i spil. Denne kommunikationsform indeholder både verbale, nonverbale, skriftlige og evt. andre udtryksformer. Kommunikation med et andet menneske sker i en cirkulær proces. Den ene part taler og den anden, der lytter, sender måske gennem sin mimik og kropssprog (bevidst eller ubevidst) respons til den talende. Denne mekanisme gentager sig, når rollerne skifter, og den før lyttende person taler, og den anden lytter. Den interkulturelle kommunikation er: *"... evnen til at slå sin kulturelle autopilot fra, så man stopper egne rutiner og eget kulturelle kodesprog – og i stedet slår over på manuel styring."* (Plum, 2013: 18).

Samlet set betyder det at være kulturel intelligent ifølge Plum at kunne skabe et fælles fundament, hvor de implicerede parter kan bringe deres forskelle i spil, med det formål at skabe bedre resultater gennem udvikling og nye måder at handle på (Plum, 2013: 20). Dette er ligeledes begrundelsen for, at Plums teori vedrørende kulturel intelligens er relevant i forbindelse med mangfoldighedsledelse, da den kan anvendes som analyseværktøj til at vurdere, hvad der er vigtigt for medarbejderne i hverdagen.

#### **4.4 Den kulturelle autopilot**

I forbindelse med at opnå en imødekommende kultur gennem kulturel intelligens, er det nødvendigt at være bevidst om den kulturelle autopilot i kommunikationen.

Vi kommunikerer gennem individuelle filtre, hvilket Plum betegner som filtre, der består af vores eget kort over verden, synsvinkler, erfaringer, personlighed, baggrund, uddannelse, køn, selvindsigt, religion, værdier, interesser m.m.

Betegnelsen filter skal forstås som noget dynamisk og foranderligt, da det vil forandre sig fra situation til situation, alt efter hvilke følelser og tankemønstre der aktiveres i den givne situation (Plum, 2013: 30). Vores filtre påvirker ifølge Plum vores forståelse af, hvad en afsender siger, men vi er som regel ikke bevidst om dem. Vi kommunikerer med andre mennesker som om, de har de samme forståelsesrammer som os selv og det er en af grundene til, at der ofte opstår misforståelser i kommunikationen. Såfremt der køres på kulturel autopilot er afsender ikke opmærksom på egne og andres filtre. Dette medfører, at afsender vurderer andres kommunikation ud fra den effekt, kommunikationen har på afsender selv, da denne vurderer sin egen kommunikation ud fra intentionen bag. Afsender tillægger altså den anden motiver ud fra sin egen forståelse, selv om det kan være helt andre motiver, modtager har. Yderligere medfører den kulturelle autopilot et forvrænget billede af virkeligheden, hvis afsender på forhånd har en stereotyp opfattelse af modtageren. En stereotyp bliver tit bekræftet via en selvopfyldende profeti, da mennesker har tendens til kun at se efter netop disse træk hos andre, mens de træk der modsiger stereotypen bliver ignoreret. Man har derfor først rigtigt forstået den anden, når man opfatter, hvad vedkommende ønsker at sige (Plum, 2013: 31).

Det Plum kalder for filtre, kalder Mark Williams, som er mangfoldighedsekspert, for linser. Williams har identificeret ti linser, igennem hvilke mennesker betragter hinanden (Brandi & Hildebrandt, 2003: 96). Hypotesen er, at ved at identificere de mest dominerende linser, kan vi bedre forstå relevansen og konsekvensen af, at mennesker har forskellige linser. Williams argumenterer ligesom Plum for, at muligheden for at bygge bro, håndtere konflikter og finde fælles fodslag i tværkulturelle situationer øges efterhånden, som individet lærer at forstå egne og andres linser. Brandi og Hildebrandt fører linsetankegangen videre fra individet til virksomheden. De argumenterer for, at det er vigtigt for en virksomhed at kende og erkende de linser, som tilsammen udgør virksomhedens "indre levende liv". En klarhed over disse linser kan give en fornemmelse af, hvor og hvordan virksomheden bedst kan sætte ind for at fremme en mere mangfoldig virksomhed (Brandi & Hildebrandt, 2003: 100).



## Kapitel 5: Employer Branding-teori

---

### 5.1 Indledning

Da afhandlingen blandt andet tager afsæt i employer branding, er det vigtigt at gøre rede for, hvordan employer branding-feltet anskues. Der findes flere indgangsvinkler til feltet, som alle kan have forskellig betydning for, hvordan begrebet employer branding skal forstås. Det er desuden nødvendigt først at forstå den grundlæggende branding-teori, da employer branding-teorien udspringer af denne teori. I dette kapitel vil vi derfor uddybe de aspekter inden for branding- og employer branding-teorien, som vi opfatter som betydningsfulde for, hvordan feltet skal forstås i denne afhandling. Nogle af de emner, der bliver introduceret i dette kapitel, vil ikke indgå i analysen. De er udelukkende inkluderet for at give den fulde forståelse for, hvad begrebet employer branding indeholder.

### 5.2 Introduktion til branding-teorien

Et brand var oprindeligt det brændemærke, en farmer brændte på sine køer for at kunne kende dem fra naboens. I den kommercielle verden kom et brand derfor til at betyde en mærkevare. Product branding er kort fortalt den klassiske branding disciplin, der har til formål at gøre virksomhedens produkter til mærkevarer (Engelund & Buchhave, 2009: 33). Professor i Interkulturel Kommunikation og Ledelse Mette Morsing fra CBS beskriver et brand som *"... et løfte til forbrugeren om noget andet og mere end det generiske produkt."* (Morsing ifl. Engelund & Buchhave, 2009: 22). Ifølge Morsings definition handler product branding om at differentiere et produkt i forhold til andre lignende produkter ved at skabe en merværdi, som tillægger produktet nogle særlige egenskaber udover de fysiske.

I takt med at det generiske produkt blev lettere at efterligne, skiftede fokus i løbet af 1990'erne fra product branding til corporate branding. Corporate branding har til formål at anvende virksomhedens identitet til at gøre virksomheden selv til en mærkevare (Engelund og Buchhave, 2009: 33).

Ifølge professor i organisationsteori Mary Jo Hatch, fra Gothenberg University School of Business Economics and Law, og professor i ledelse Majken Schultz fra CBS, er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem virksomhedens vision, kultur og image, hvis en virksomhed vil opnå et stærkt corporate brand (Hatch & Schultz, 2001: 130).

Branding handler kort sagt om at bygge relationer til modtagerne. Det er ikke nogen nem opgave, for det moderne menneske bliver udsat for et utal af medier og budskaber. Det betyder, at modtageren normalt er ekstremt selektiv, og dermed udvælger de medier og budskaber, han/hun har tid til at forholde sig til. Kunsten ved branding er derfor at ramme modtageren på præcis det rette sted og med den rette timing (Engelund & Buchhave, 2009: 23).

### **5.3 Forskellige definitioner på employer branding**

Employer branding udspringer af corporate branding-teorien, og fordi det er en forholdsvis ny teori, findes der, i modsætning til andre branding-teorier, ikke meget litteratur om den. Derfor er forskningen inden for employer branding-feltet endnu meget begrænset. Desuden er employer branding et kompliceret fænomen, der krydser ind over mange fagområder, som f.eks. markedsføring, ledelse, HR og kommunikation. Hvert fagområde har hver sin vinkel og hver sin definition på employer branding-begrebet (Engelund & Buchhave 2009: 20). Som følge af de mange påvirkninger fra forskellige fagområder, findes der adskillige definitioner inden for employer branding-feltet. De første der forsøgte sig med en employer branding-definition var seniorforsker ved London Business School, Tim Ambler og formand for 'People in Business' Simon Barrow, som allerede i 1996 kom med følgende definition på employer branding: *"The 'Employer Brand' can be defined as 'the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'."* (Ambler & Barrow, 1996: 187). Denne definition fremhæver de forskellige typer fordele, en virksomhed kan tilbyde sine medarbejdere. Desuden betoner definitionen den dualitet, der eksisterer inden for employer branding-feltet, nemlig imellem det interne og eksterne, for udover fastholdelse af sine medarbejdere, handler employer branding også om rekruttering af nye.

Professor i ledelse, Kristin Backhaus og professor i marketing og international handel, Surinder Tikoo, begge fra School of Business - State University of New York at New Paltz, argumenterer ligeledes for både en intern og en ekstern målgruppe:

*"... employer branding involves promoting, both within and outside the firm, a clear view of what makes a firm different and desirable as an employer."* (Backhaus & Tikoo, 2004: 502).

Backhaus og Tikoo udtrykker i deres artikel "Conceptualizing and researching employer branding" deres egen definition på employer branding således:

*"... we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors."* (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). I denne definition skelnes der mellem employer branding som en proces, hvor virksomheden opbygger en unik identitet som arbejdsgiver og employer branding som et koncept, hvor der skabes et employer brand, der adskiller virksomheden fra konkurrenterne.

Backhaus og Tikoos definition på employer branding har dannet grundlag for Engelund og Buchhaves definition af begrebet: *"Et employer brand er en virksomheds varemærke som arbejdsplads og skabes af interne og eksterne interessenter i dynamikken mellem virksomhedens identitet, profil og image som arbejdsplads."* (Engelund & Buchhave, 2009: 27).

Hermed fremhæver Engelund og Buchhave også dualiteten imellem det interne og det eksterne. De er af den opfattelse, at en virksomheds employer brand skabes af interne og eksterne interessenter i dynamikken mellem identitet, profil og image.

Virksomhedens identitet omhandler, hvordan virksomheden opfatter sig selv, virksomhedens profil er dens bevidste selvfremstilling, og virksomhedens image er det indtryk, modtageren danner af virksomheden (Engelund & Buchhave, 2009: 26).

Det fremgår således af ovenstående definitioner, at employer branding indeholder en intern samt en ekstern dimension. Den interne dimension omhandler fastholdelse af egne medarbejdere, og den eksterne rekruttering af nye.

## **5.4 Koblingen mellem product-, corporate- og employer branding**

Engelund og Buchhave argumenterer for, at employer branding er sin egen disciplin, men de pointerer også vigtigheden af at tænke employer branding sammen med virksomhedens product branding og corporate branding. Dette skaber en rød tråd i virksomhedens branding aktiviteter (Engelund & Buchhave, 2009: 32).

Backhaus og Tikoo er ligeledes af den opfattelse, at det er vigtigt, at en virksomhed tænker sine branding aktiviteter sammen: *"It is fundamental to employer branding that the employer brand be consistent with all other branding efforts of the firm ..."* (Sullivan ifl. Backhaus & Tikoo, 2004: 503). Engelund og Buchhave argumenterer desuden for, at de tre branding discipliner har mange fællestræk, og at de derfor griber ind i hinanden (Engelund & Buchhave, 2009:33).

Det er oftest HR-afdelingen, der står for employer branding, mens marketingafdelingen står for product branding og kommunikationsafdelingen står for corporate branding (Engelund & Buchhave, 2009: 34). Som nævnt i indledningen kan det være svært at få de tre afdelinger til at arbejde sammen. Konkurrencen om budgetter og taletid hos topledelsen hæmmer muligheden for samarbejde de tre afdelinger imellem. Dette gør det vanskeligt at koordinere branding aktiviteterne (Engelund & Buchhave, 2009: 51).

## **5.5 To indgangsvinkler til employer branding**

Ifølge Engelund og Buchhave er der to måder at anskue employer branding på. Den første er som en kommunikationsdisciplin, hvor fokus er på at udvikle og implementere et kommunikationskoncept, der skal bruges i virksomhedens interne og eksterne markedsføring over for potentielle og nuværende medarbejdere. Den anden måde at anskue employer branding på er som en organisationsudviklings- og ledelsesdisciplin, hvor fokus er på at udvikle og forankre virksomhedens identitet, kultur og værdier i virksomhedens systemer og processer (Engelund & Buchhave, 2009: 10). Engelund og Buchhave argumenterer dog for, at employer branding skal betragtes som en fælles disciplin, da de kommunikationsfaglige aspekter hverken kan eller bør behandles isoleret fra de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter og omvendt (Engelund & Buchhave, 2009: 10). I denne afhandling tager vi derfor afsæt i begge indgangsvinkler.

## 5.6 Employer branding som strategisk disciplin

Engelund og Buchhave skelner mellem to forskellige employer brands: Virksomhedens reelle employer brand og virksomhedens ønskede employer brand. På baggrund af denne skelnen definerer Engelund og Buchhave employer branding således: *"Employer branding er den strategiske proces, hvor virksomheden forsøger at påvirke sit varemærke som arbejdsplads, således at virksomhedens reelle employer brand kommer så tæt på det ønskede employer brand som muligt."* (Engelund & Buchhave, 2009: 28).

I denne definition lægges der vægt på at virksomheden hele tiden skal arbejde sig hen imod det ønskede employer brand, og at employer branding dermed er en strategisk disciplin.

### 5.6.1 Person-organisation fit

Ifølge Sanne Frandsen, som er i gang med et erhvervs ph.d.-projekt i TDC om employer branding, og Morsing peger flere identitetsstudier på, at potentielle medarbejdere vurderer en virksomheds værdier ud fra deres egne værdier, og jo mere de værdier stemmer overens, des mere tiltrækkes den potentielle medarbejder af virksomheden (Frandsen & Morsing, 2009: 259). Dette fænomen kaldes for person-organisation fit, og det udtrykker en opfattelse om, at det ikke kun er den potentielle medarbejders faglige kompetencer, der gælder i en jobsituation, men derimod også den potentielle medarbejders personlige værdier. Backhaus og Tikoo beskriver det samme fænomen således: *"Research on person-organization fit indicates that potential applicants compare the employer brand image they have to their needs, personalities, and values. The better the 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). En af de ting der er med til at tiltrække en potentiel medarbejder, er en virksomheds unikke egenskaber som arbejdsplads – også kaldet en virksomheds employer value proposition. Dette begreb uddybes i næste afsnit.

### 5.6.2 Employer value proposition

Som nævnt er the employer value proposition en virksomheds unikke egenskaber som arbejdsplads. The employer value proposition kan ifølge Simon Barrow og Richard Mosley, medarbejder i 'People in Business', bestå af to typer fordele: Funktionelle og emotionelle fordele (Barrow & Mosley, 2005: 58-59).

De funktionelle fordele såsom pension, løn, barsel osv. ligner hinanden meget fra virksomhed til virksomhed (Engelund & Buchhave, 2009:30). De emotionelle fordele f.eks. virksomhedens identitet, værdier og kultur er derimod der, hvor virksomheden har mulighed for at differentiere sig og ifølge Engelund og Buchhave er de emotionelle fordele særligt afgørende for employer branding. (Engelund & Buchhave, 2009: 30).

Ifølge Backhaus og Tikoo kommer de emotionelle fordele til udtryk i brandets symbolske dimension:

*"Much of the strength of branding lies within the power of the symbolism of the brand. A brand can convey meaning beyond the tangible benefits. Symbolic associations, the ideas or feelings represented by the brand play a significant role in providing meaning in a person's personal and social world."* (Backhaus & Tikoo, 2004: 506).

I dette citat udtrykker Backhaus og Tikoo, hvor stor en betydning den symbolske dimension har på en potentiel medarbejders opfattelse af en arbejdsplads.

Engelund og Buchhave argumenterer ligeledes for vigtigheden af employer brandets symbolske dimension, fordi det ifølge dem er her, at virksomheden kan kommunikere sin identitet og dermed tiltrække potentielle medarbejdere (Engelund & Buchhave, 2009: 30).

### **5.6.3 Employer brand equity**

I arbejdet med employer branding er et begreb som employer brand equity relevant at inddrage. Begrebet brand equity er taget fra brand ekspert og professor ved UC Berkeley, David Aakers teorier. David Aaker beskriver brand equity således: *"A set of brand assets and liabilities linked to a brand that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers"* (Aaker ifl. Backhaus & Tikoo, 2004: 504). Til sammenligning definerer Backhaus og Tikoo employer brand equity som følger: *"Employer brand equity is the desired outcome of employer branding activities."* (Backhaus & Tikoo, 2004: 504). Backhaus og Tikoo forklarer hermed, at employer brand equity er virksomhedens ønskede resultat af deres employer branding aktiviteter.

Employer brand equity er derfor relevant, da det er målet for virksomhedens employer brand aktiviteter og dermed employer brandets samlede værdi.

## **5.7 The employee lifecycle**

Ifølge Engelund og Buchhave bør en medarbejders ansættelse anskues som en livscyklus bestående af fem forskellige faser:

- **Tiltrækning**

Tiltrækningen er den første fase, og den dækker over alt det, der ligger forud for, at en potentiel medarbejder kommer til en jobsamtale.

Her handler det først og fremmest om at tiltrække de rette personer med de rette kompetencer (Engelund & Buchhave, 2009: 55).

- **Rekruttering**

Rekrutteringsfasen dækker perioden, fra den potentielle medarbejder har sendt sin ansøgning, til ansættelseskontrakten underskrives. Her er det vigtigt at understøtte de løfter, som virksomheden har givet i tiltrækningsfasen (Engelund Og Buchhave: 2009: 55).

- **Introduktion**

Introduktionsfasen begynder den første arbejdsdag, og her er det vigtigt, at virksomheden giver den nye medarbejder en god og grundig oplæring (Engelund & Buchhave, 2009: 56).

- **Fastholdelse og Udvikling**

Når introduktionsfasen er overstået, melder hverdagen sig, og hermed starter den længste af de fem faser. Fastholdelses- og udviklingsfasen handler især om at sikre løbende og relevant kommunikation til medarbejderen, for at skabe forståelse, motivation og involvering. Ifølge Engelund & Buchhave er motiverede medarbejdere loyale og effektive, fordi de kan se en mening med det, de går og laver (Engelund & Buchhave, 2009: 57).

- **Farvel**

Farvelfasen er den sidste fase i en medarbejders livscyklus. Hvis medarbejderen forlader virksomheden ufrivilligt, er det vigtigt, at virksomheden viser god tone og struktureret kommunikation. Ved ufrivillige afskedigelser er det også nødvendigt at have fokus på de øvrige medarbejdere og nedtone eventuel uro hos dem.

Forlader medarbejderen derimod virksomheden frivilligt, handler det for virksomheden om at finde ud af, hvorfor medarbejderen forlader virksomheden og behandle denne medarbejder godt, da dette kan betyde, at medarbejderen måske vender tilbage, og at han/hun i mellemtiden vil omtale virksomheden positivt til andre (Engelund & Buchhave, 2009: 58).

### **5.7.1 Den psykologiske kontrakt**

Koordinering og konsistens på tværs af de fem faser er vigtig, når der arbejdes med employer branding, fordi virksomhedens employer brand indeholder et livslangt løfte til medarbejderen. Hvis ikke virksomheden lever op til de løfter, som er givet i løbet af ansættelsesperioden, bryder virksomheden den psykologiske kontrakt, de har med medarbejderen. Den psykologiske kontrakt er ifølge Engelund & Buchhave en kontrakt, som går på medarbejderens og virksomhedens ubevidste og bevidste forventninger til hinanden. Backhaus og Tikoo definerer den psykologiske kontrakt således: “... *the subjective beliefs regarding an exchange agreement between an individual (...) and the employing firm and its agents.*” (Backhaus & Tikoo, 2004: 507).

Hvis en virksomhed bryder den psykologiske kontrakt, har det store konsekvenser for medarbejderens tillid og motivation, og dermed er risikoen for, at medarbejderen siger op, og derefter skader virksomhedens image stor (Engelund & Buchhave, 2009: 54).

Ifølge Sanne Frandsen spiller employer branding en stor rolle i forhold til at overholde den psykologiske kontrakt. “*For begge parter er det vigtigt at få afstemt den psykologiske kontrakt, inden den formelle fysiske kontrakt skrives under. Mange glemmer imidlertid, at den psykologiske kontrakt er oppe til revision hver eneste dag – og ofte er virksomhedens employer branding afgørende for, om medarbejderen oplever, at kontrakten overholdes.*” (Frandsen ifl. Engelund & Buchhave, 2009: 54).



## 5.8 Autokommunikation

Et andet interessant begreb inden for employer branding er autokommunikation. Lektor ved Syddansk Universitet, Heidi Hansen, definerer autokommunikation således: "... *autokommunikation er kommunikation om en selv rettet mod sig selv som modtager.*" (Hansen, 2012: 357). Autokommunikation er inspireret af de to chilenske biologer og filosoffer Humberto Maturana og Francisco Varelas begreb autopoiese, som betyder selvskabelse (Hansen, 2012: 357). Virksomhedens kommunikation om sig selv, med sig selv som modtager, kunne i princippet foregå internt, men som Heidi Hansen påpeger, er ekstern kommunikation mere effektiv:

*"Når ledelsen vælger også at benytte eksterne kanaler til at fortælle organisationen om sig selv, så er det for at udnytte, at omverdenen fungerer som et spejl."* (Hansen, 2012: 360).

Engelund og Buchhave tilføjer, at det meste af en virksomheds kommunikation er autokommunikativ: "... *en stor del af virksomhedens kommunikation [fungerer] – hvad enten den bevidst er målrettet virksomhedens nuværende medarbejdere eller ej – som det, der i fagsprog kaldes autokommunikation.*" (Engelund & Buchhave, 2009: 33). De påpeger dermed vigtigheden af, at en virksomhed er opmærksom på, hvordan den profilerer sig som arbejdsplads, og at medarbejderne bør tænkes ind som modtagere af al virksomhedens eksterne kommunikation.

Barrow og Mosley argumenterer endda for, at medarbejderne lægger mere mærke til den eksterne kommunikation end virksomhedens forbrugere: "*It is always worth bearing in mind that employees will probably pay as much, if not more attention to external marketing than your target consumers.*" (Barrow & Mosley, 2005: 150).

Ifølge Engelund & Buchhave er en virksomheds medarbejdere deres vigtigste ambassadører og omverdenens mest troværdige kilde til information om virksomheden (Engelund & Buchhave, 2009: 48). Med andre ord skal medarbejderne repræsentere de værdier og budskaber, som virksomheden kommunikerer. Dette kræver, at medarbejderne er fuldt fortrolige med og langt hen ad vejen enige i virksomhedens værdier og budskaber (Engelund & Buchhave, 2009: 48). Medarbejderne er dermed en virksomheds vigtigste målgruppe.

Begrebet autokommunikation kan desuden sættes i forlængelse af teorien om social identifikation, tidligere beskrevet som person-organisation fit. Bestemte grupper har ikke kun behov for selv at opfatte arbejdspladsen som attraktiv, de vil også opleve, at andre synes at deres arbejdsplads er attraktiv. Det er med til at styrke deres etos i de sociale grupper, som de færdes i, og dermed bekræfte dem i, at de har valgt den rette arbejdsplads (Hansen, 2012: 361).

## **5.9 Employer branding – udbytte og effekt**

Vi har nu defineret begrebet employer branding samt introduceret forskellige begreber inden for branding samt employer branding-teorien. Vi mangler blot at argumenterer for, hvilken effekt employer branding har i en virksomhed. Engelund og Buchhave har i deres bog 'Employer Branding som disciplin' beskrevet en hel række af fordele ved employer branding:

- **Lavere udgifter per rekruttering**

Employer branding reducerer både cost-per-hire og time-per-hire. De reducerede udgifter kommer bl.a. af, at virksomheden samler budskaber i større annoncer, der både øger kendskabet til virksomheden, fremhæver ledige stillinger og brander virksomhedens hjemmeside. Dermed er der færre udgifter til annoncering og færre arbejdstimer for HR (Engelund & Buchhave, 2009: 36).

- **Flere kvalificerede ansøgninger og færre forgæves rekrutteringer**

Employer branding øger virksomhedens tiltrækningskræft, dvs. at flere potentielle medarbejdere søger job i virksomheden. Flere potentielle medarbejdere betyder større valgmuligheder, og dermed større chance for at besætte stillingen med den optimale kandidat til jobbet. Employer branding højner dermed både kvantiteten og kvaliteten af ansøgere (Engelund & Buchhave, 2009: 37).

- **Lavere personaleomsætning**

Employer branding øger evnen til at fastholde medarbejdere, og det giver en lavere personaleomsætning. Det er en mærkbar gevinst for virksomheden, da det er dyrt at erstatte en medarbejder (Engelund & Buchhave, 2009: 37).

- **Større kendskab, øget trafik på jobsite og bedre rankings**

Employer branding har den effekt, at den øger kendskabet til og interessen for virksomheden som arbejdsplads. Dette vil ud over det stigende antal af potentielle medarbejdere også komme til udtryk i en øget trafik på jobsitet samt bedre placeringer i imagerelaterede målinger.

- **Glade medarbejdere = bedre indsats = tilfredse kunder = mere salg = bedre bundlinje**

Glade medarbejdere betyder tilfredse kunder, og tilfredse kunder betyder større omsætning og øget indtjening. Logikken bag denne ligning findes i teorien om den såkaldte 'service profit chain'. Backhaus og Tikoo definerer den således:

*"(...) satisfied employees tend to have higher performance levels and provide higher levels of customer satisfaction. (...) Heskett et al. (1997) call this phenomenon the service profit chain, proposing that worker capability, job satisfaction and commitment are linked to customer's perception of value and hence to profits."*  
(Bakhaus & Tikoo, 2004: 510).

- **Højere samlet brand værdi**

Employer branding har en afsmittende positiv effekt på virksomhedens øvrige branding aktiviteter. Dermed får virksomheden en stærkere 'total brand value'.

Engelund & Buchhave ytrer på baggrund af denne liste, at de vover at komme med den påstand, at employer branding har en klar positiv effekt - både på virksomheden som arbejdsplads, men også på virksomheden som forretning (Engelund & Buchhave, 2009: 22).

## Kapitel 6 – Employer Branding i Praksis

---

### 6.1 Indledning

Med udgangspunkt i de teoretiske overvejelser omkring employer branding i kapitel tre, vil vi i det følgende gøre rede for, hvordan virksomheder kan arbejde med employer branding i praksis. Engelund & Buchhave skelner imellem to niveauer: Et strategisk- og et operationelt niveau. Den praktiske anvendelse af employer branding er relevant i forhold til afhandlingens analyse, da det strategiske niveau kan bruges som et værktøj til at udarbejde en strategi for ISS fremtidige arbejde med employer branding.

### 6.2 Det strategiske niveau

Engelund og Buchhave opstiller fem indledende skridt, som en virksomhed bør tage udgangspunkt i, hvis de har problemer med at påbegynde det strategiske arbejde med employer branding. De fem indledende skridt er:

1. Virksomheden bør starte med at samle og organisere al intern og ekstern medarbejderkommunikation i en selvstændig employer branding-funktion.
2. Virksomhedens kompetencebehov skal identificeres.
3. Al eksisterende medarbejderkommunikation skal kortlægges.
4. Den eksisterende medarbejderkommunikation skal sammenlignes med virksomhedens kompetencebehov.
5. Der skal udarbejdes et oplæg til topledelsen, hvori virksomhedens kompetencebehov, resultaterne af kortlægningen samt en handlingsplan for det fremtidige arbejde med medarbejderkommunikationen indgår (Engelund & Buchhave, 2009: 66).

Udover de fem indledende skridt har Engelund & Buchhave udarbejdet fem hovedingredienser, som tilsammen indeholder opskriften på en effektiv employer branding-strategi:

- **Mål**

Først og fremmest er det vigtigt at definere målet med employer branding-strategien. Et mål kan for eksempel være at tiltrække 20 nye medarbejdere eller at styrke eksisterende medarbejderes opfattelse af virksomheden.

- **Målgruppe**

En employer branding strategi skal altid indeholde en prioritering af de primære målgrupper. Prioritering er dog ikke nok. Hvis der skal skabes en effekt, er det også nødvendigt at forstå hvad målgruppen lægger vægt på.

- **Budskaber**

Virksomhedens unikke egenskaber som arbejdsplads, også kaldet employer value propositions, bør udgøre de vigtigste employer branding-budskaber. Det er derfor vigtigt at arbejde med udviklingen af disse budskaber, og oversætte dem til et kernebudskab.

- **Kanaler**

Når virksomheden har fundet frem til de budskaber, de gerne vil udbrede, er det vigtigt at udvælge den rigtige kanal. I dag findes der mange forskellige kanaler, og udfordringen ligger i at vælge den rigtige kanal i forhold til den primære målgruppe.

- **Handlingsplan**

Det sidste led i udarbejdelsen af en employer branding-strategi er at lægge en langsigtet handlingsplan. Handlingsplanen krydser de primære målgrupper med de rigtige kanaler og fungerer som et styringsværktøj, der skaber overblik. Desuden bør handlingsplanen tænke virksomhedens employer branding sammen med virksomhedens product- og corporate-branding, og dermed forstærke effekten af eventuelle kampagner (Engelund & Buchhave, 2009: 67-71).

### 6.3 Det operationelle niveau

Når employer branding-strategien er formuleret, er det vigtigt, at den bliver omsat til handling. Til det formål har Engelund og Buchhave udarbejdet tre faser, som de mener er vejen til en succesfuld employer branding-proces. De tre faser er meget omfattende, derfor vil der kun blive refereret til de dele, som er relevante for afhandlingens problemstilling. De tre faser er:

- **Analysefasen**

I analysefasen skal virksomheden træffe nogle vigtige metodiske valg, som for eksempel hvilken analysemetode der skal bruges, for at skaffe bedre viden om virksomheden, samt hvordan analyseresultaterne skal afreporteres. Ifølge Engelund & Buchhave skal analysen bidrage til at belyse målgrupper, budskaber og kanaler.

- **Udviklingsfasen**

Udviklingsfasen handler om at samle al den viden, man har fået om virksomheden og målgrupperne i løbet af strategi- og analysearbejdet til et samlet employer brand-koncept.

- **Driftsfasen**

Driftsfasen handler om at få employer branding-konceptet til at leve i praksis. Det er i denne fase, at virksomheden skal vise, at de mestrer employer brand management. Ifølge Engelund og Buchhave skal employer brand management tage højde for alle faserne i '*the employee lifecycle*' samt sikre, at virksomhedens budskaber er integreret i alle virksomhedens kommunikationsaktiviteter.

I forbindelse med både det strategiske og det operationelle niveau er det vigtigt at understrege, at den praktiske anvendelse af employer branding i høj grad afhænger af den enkelte virksomheds situation og kontekst (Engelund & Buchhave, 2009: 65).

Samtlige teori kapitler vil blive kritisk vurderet og diskuteret i kapitel 10.

## Kapitel 7: Præsentation af casen

---

### 7.1 Indledning

I dette kapitel vil vores casevirksomhed blive præsenteret. Først vil kapitlet indeholde en kort gennemgang af ISS' historie som daterer helt tilbage til 1901. Derefter vil ISS' vision og mission blive beskrevet. Yderligere vil ISS' værdier blive gennemgået, og afslutningsvist vil de ledelsesprincipper, ISS har formuleret til deres ledere blive præsenteret.

### 7.2 Historie

I 1901 startede Marius Hofgreffe i samarbejde med sin kone et lille sikkerhedsfirma ved navn København-Frederiksberg Nattevagter. Sikkerhedsfirmaet beskæftigede 20 medarbejdere. Efter Marius Hofgrefes død besluttede hans kone Franziska Hofgreffe at sælge virksomheden. Virksomheden blev opkøbt af en ung advokat ved navn Christian Ludvig David. I 1934 besluttede Christian Ludvig David at gå ind i rengøringsbranchen, og dermed startede han datterselskabet "Det Danske Rengøringsselskab A/S". I 1946 samledes begge virksomheder under navnet ISS ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

I dag beskæftiger ISS mere end 500.000 medarbejdere verden over inden for forskellige brancher, som f.eks.: Sikkerhed, rengøring, ejendomsservice, catering og supportservice. Geografisk dækker ISS 55 lande heriblandt Sydafrika, Rusland, USA, Japan, Australien og Argentina. ISS er dermed verdens førende facility service virksomhed ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

### 7.3 ISS' vision og mission

Det er ISS' vision fortsat at være verdens førende facility service virksomhed. For at opnå dette mål mener de, at det er vigtigt, at deres medarbejdere hjælper ISS' kunder med at opnå deres mission. De skal med andre ord ikke tænke, at deres job er at gøre rent, men derimod at deres job er at hjælpe kunden med at opnå dennes mission (Lindholm, 2012: 85).

ISS' egen mission bunder i samme tankegang. De beskriver deres egen mission således: *"Our mission is for us to unleash the power of the human touch through our management processes. And that by doing so, each employee will understand their role in delivering The Apple. If we as a company are able to realize this, then ISS will deliver the best return of all companies to its shareholders, because happy customers produce happy shareholders, but the customers will only be happy if our employees are happy."* (Lindholm, 2012: 88).

Det som i citatet bliver beskrevet som 'The Apple' er ifølge ISS det, at man hjælper kunden med at opnå dennes mission. Med andre ord skal deres service matche kundens mission (Lindholm, 2012: 86).

#### **7.4 Værdier**

ISS har udarbejdet fire værdier, som udstikker rammerne for deres adfærd. De beskriver selv deres værdier således: *"Vores værdier er grundlaget for alt, hvad vi gør. De er skabt og formet gennem mere end hundrede års ISS historie. Og de vejleder os fortsat mere end noget andet."* (www.dk.issworld.com). ISS' værdier er:

- Ærlighed – vi viser respekt
- Entreprenørånd – vi handler
- Ansvarlighed – vi tager ansvar
- Kvalitet – vi leverer

(www.dk.issworld.com).

#### **7.5 Ledelsesprincipper**

ISS ser fastholdelse af dygtige medarbejdere som en af deres vigtigste kvalitetsparametre. Dette kræver dygtig ledelse, og derfor har ISS udarbejdet ni ledelsesprincipper, som skal være med til at skabe dygtige ledere i virksomheden. Ledelsesprincipperne er:

- Vi sætter kunden først
- Vi brænder for at skabe resultater
- Vi opmuntrer til forandring og nytænkning
- Vi behandler alle med respekt



- Vi leder gennem vores adfærd
- Vi leder gennem medbestemmelse
- Vi udvikler os selv og vores medarbejdere
- Teams er grundlaget for gode resultater
- Vi handler som én virksomhed med fælles værdier, ét brand og én strategi

([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

Ledelsesprincipperne er integreret i ISS' procedurer for bl.a. ansættelse, medarbejderudviklingssamtaler, udvikling og talentudvikling. Ledelsesprincipperne gælder for alle ledere i ISS, og ledernes indsats bliver jævnligt målt ud fra disse principper ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

## Kapitel 8: Analyse af mangfoldighedsledelse

---

### 8.1 Indledning

I de foregående kapitler har vi klarlagt den metodiske og teoretiske ramme for afhandlingen. I dette kapitel vil vi beskrive, hvordan der i praksis arbejdes med mangfoldighedsledelse i ISS og sætte det op imod den ifølge teorien optimale måde at arbejde med mangfoldighedsledelse. Dernæst vil vi analysere os frem til hvilke fordele og problemstillinger ved mangfoldighedsledelse, der er gældende i ISS. Formålet med dette er at konkretisere, hvilke problemstillinger de nu og i fremtiden bør forberede deres ledere på i forbindelse med mangfoldighedsledelse, samt hvilke tiltag, de eventuelt kan gøre for at udnytte mangfoldigheden optimalt. Dernæst vil vi analysere de to mellemlederes roller på baggrund af deres egne samt servicemedarbejdernes udtalelser. Det gør vi med henblik på at vurdere, om de lever op til det, Hildebrandt og Susanne Justesen, innovationsrådgiver i INNOVERSITY, beskriver som en god leder. Efterfølgende vil vi fokusere på, hvorvidt mangfoldighed er udbredt på alle niveauer i virksomheden. Dette kapitel afsluttes med en kortfattet analyse af virksomhedskulturen i ISS med henblik på at finde frem til, hvad mangfoldighed betyder for kulturen.

### 8.2 Analyse af ISS' arbejde med mangfoldighedsledelse

Der arbejdes meget bevidst med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse i ISS, men der er ikke udarbejdet en decideret samlet strategi. I stedet arbejder ISS med nogle få fokusområder, som f.eks. kvinder i ledelsen og uddannelse af deres ledere (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Arbejdet med kvinder i ledelsen vil blive beskrevet nærmere i afsnit 8.5.1.

Tilbage i 2007 modtog ISS Danmark Københavns Kommunes præmie for at fremme mangfoldighedsledelse ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). I 2008 påbegyndte de en mesterlæreuddannelse, hvorigennem medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, som havde potentiale til at blive dygtige ledere, bliver lederuddannet.

Ifølge oplysninger på ISS' hjemmeside er antallet af nydanske ledere i ISS steget markant siden dette tiltag startede, og i dag er 15 % af ISS' ledere af anden etnisk baggrund end dansk. (www.issworld.com). I 2012 fik ISS i samarbejde med konsulenthuset PwC lavet rapporten, *Mangfoldighed i praksis – En kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS*. Denne rapport vil blive brugt som reference løbende i analysen, og er derfor vedlagt som bilag 1. Rapportens formål var at undersøge sammenhængen mellem mangfoldighed og virksomhedens økonomiske bundlinje (Bilag 1: 2). Ledelsen i ISS havde nemlig på fornemmelsen, at der var en sammenhæng mellem netop mangfoldighed og god økonomi.

ISS har selv udarbejdet et resumé af rapporten (Bilag 2), *Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS*, hvor tidligere administrerende direktør i ISS Danmark, Maarten van Egeland kommenterer på resultaterne. Han skriver: "*Folkelighed betaler sig. Det har jeg været fuldstændig overbevist om, siden jeg første gang trådte ind ad døren i ISS. Og nu er det bevist sort på hvidt.*" (Bilag 2).

Det fremgår af rapporten, at der i ISS er klare linjer for, hvordan et mangfoldigt team defineres: Max 70 % af samme køn, max 70 % med samme etnicitet og max 70 % af én generation, en såkaldt 70-70-70 definition (Bilag 1: 6). Tal fra rapporten viser, at de mangfoldige teams i gennemsnit tjener 3,7 procentpoint mere til firmaet end ikke-mangfoldige teams, og at det i 2012 var ca. en fjerdedel af alle de 469 teams, der hørte under betegnelsen mangfoldige (Bilag 1: 6). Ud fra disse tal blev det konstateret, at der er et stort potentiale for øget indtjening i ISS ved at øge og arbejde målrettet med mangfoldighedsledelse i de resterende  $\frac{3}{4}$  dele af deres teams. Ifølge HR chef Kit Abel arbejdes der på at øge mangfoldighed i flere teams, blandt andet ved at mellemlederne opfordres til at tænke over sammensætningen af deres team. Eksempelvis opfordres de af Kit Abel til, ved en jobansættelse hvor to kandidater til et job viser sig at være lige gode, at vælge den person, som tilfører teamet størst mulig mangfoldighed. Yderligere nævner Kit Abel muligheden for, at mellemlederne bytter medarbejdere indbyrdes, hvis de har for mange af én "slags", forstået på den måde, at der er mere end 70 % af samme køn, alder eller etnicitet (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Hverken mellemleder A eller mellemleder B nævnte dog denne byttemetode i forbindelse med sammensætningen af deres mangfoldige team (Bilag 10, Bilag 11, lydfil: mellemleder B).

En mulig grund til at denne metode ikke blev nævnt af mellemlederne kan skyldes, at ingen af dem har haft særlig meget udskiftning i deres medarbejderteam og yderligere mener begge, at deres teams allerede er mangfoldige (Bilag 10, Bilag 11, lydfil: mellemleder B).

I vores interview med Kit Abel udtaler hun: *"I ISS har det hele tiden været et grundvilkår blandt vores timelønnede medarbejdere, at vi har mangfoldighed, og det kan man vælge at sige, at det bare er et vilkår (...), eller også kan man vælge at se på, at det i virkeligheden er en gave."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Ifølge hende er det vigtigste ved at arbejde med mangfoldighed at fokusere på ledelse. Hun påstår: *"Ledelse er det, der driver de her resultater aller, aller mest (...). Hvis du spørger os kl. 03 om natten, så vil vi sige, at det er mangfoldighedsledelse, der driver det."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Denne holdning deler HR direktør i ISS, Finn Vestergaard, han skriver på hjemmesiden: *"Ikke homogene medarbejderteams har ofte udfordringer, der kalder på en specielt engageret ledelsesindsats – eksempelvis i form af respekt, omsorg, ansvar og en familiær relation mellem medarbejdere og leder. Den ekstra indsats medfører bedre trivsel og tilfredshed."* ([www.issworld.com](http://www.issworld.com)).

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at ISS' arbejde med mangfoldighedsledelse adskiller sig fra den teoretiske måde at arbejde med mangfoldighedsledelse på, da de ikke arbejder med en samlet strategi. Ifølge Marilyn Lodens teori som er beskrevet i afsnit 3.5. Det der ifølge Marilyn Loden blandt andet adskiller mangfoldighedsledelse fra traditionel ledelse er netop at have en bevidst strategi, som kæder mangfoldighedsledelse og forretning sammen.

Ud fra denne gennemgang af ISS' måde at arbejde med mangfoldighedsledelse, vil vi i det følgende afsnit se på de fordele og problemstillinger ved mangfoldighed, som er relevante for ISS.

### **8.3 Fordele og problemstillinger ved mangfoldighed i teori og praksis**

Vi vil i dette afsnit analysere os frem til, hvilke fordele ISS kan opnå, og hvilke problemstillinger de skal være specielt opmærksomme på i deres arbejde med mangfoldighedsledelse.

Som beskrevet i teoriafsnit 3.8 og 3.9 er der mange fordele og problemstillinger ved at arbejde med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, men ikke alle fordele og problemstillinger er relevante for alle medarbejdergrupper. I ISS skelnes der ifølge Kit Abel mellem to interne målgrupper, de timelønnede, som f.eks. arbejder med rengøring, og funktionærerne, som f.eks. sidder i HR, Økonomi og IT (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Vi vil derfor ligeledes skelne mellem disse to medarbejdergrupper i følgende analyse.

Analyse af fordele blandt de timelønnede:

De fordele ISS kan opnå ved at arbejde med mangfoldighedsledelse blandt de timelønnede er: Demografi, øget indtjening og fokus på work-life-balance. Disse vil blive gennemgået i det følgende: Den demografiske situation er et af de hårdtslående argumenter, der taler for at arbejde med mangfoldighed. Fremtiden varsler mangel på arbejdskraft, og ifølge Brandi og Hildebrandt betyder det, at arbejdet med mangfoldighed er mere aktuelt end nogensinde før.

Der er sket en stor udvikling i den demografiske mangfoldighed i Danmark inden for de seneste 25 år. Historisk set har vi i Danmark ikke så meget erfaring med at forholde os til kulturelle forskelle i vores eget land, og vi har derfor ifølge Brandi og Hildebrandt en tendens til at assimilere eller isolere minoritetsgrupper (Brandi & Hildebrandt, 2003: 68).

Det danske samfund har de sidste årtier gennemgået en transformation fra det, Brandi og Hildebrandt kalder '*det gamle Danmark*' til at blive '*det ny Danmark*'. *Det gamle Danmark* var et homogent land, hvor danskerne som en stamme prøvede at sikre deres præg ved at fremme ensartetheden, søge sammenhold og enighed og ikke mindst kræve loyalitet, hvorimod *det ny Danmark* er et mangfoldigt land med forskellige religioner, nationaliteter, kompetencer, kulturer m.m. (Brandi & Hildebrandt, 2003: 65-66). Grundet manglende erfaring med at skulle forholde os til kulturelle forskelle, virker den demografiske udvikling ifølge Brandi og Hildebrandt voldsom på mange danskere. Den politiske debat viser, at øget forskellighed giver øget usikkerhed, hvilket kommer til udtryk gennem fordomme, myter, angst og modstand mod forandring blandt danskerne (Brandi & Hildebrandt, 2003: 68).

Vi befinder os derfor i en brydningstid, hvor der er en stor kløft mellem generationer og kulturelle værdier. I det følgende vil vi komme ind på den demografiske situation for henholdsvis alder og etnicitet.

Den aldrende arbejdsstyrke anser Brandi og Hildebrandt for at være en af de mest markante forandringer, vi går i møde. Det samlede antal ældre mellem 65 og 79 år vil stige 44 % frem til år 2021 (Brandi & Hildebrandt, 2003: 48-49). De ældste generationer er opvokset i et samfund, hvor fællesskaber som familie, lokalsamfund, religion og fædreland var centrale elementer, hvorimod de unge under 20 år tager mobiltelefoner, computere og internet som en selvfølge, og de er siden vuggestuealderen vokset op med mangfoldighed i Danmark (Brandi & Hildebrandt, 2003: 69-70). Historien viser, at det tager lang tid at ændre den fælles forståelses- og referenceramme, men mangfoldigheden er en del af samfundsudviklingen, og det er derfor nødvendigt at acceptere mangfoldighed i dagens Danmark (Brandi & Hildebrandt, 2003: 48, 71).

Antallet af indvandrere og efterkommere af indvandrere er en kraftigt stigende gruppe. Fra 1980-2000 steg denne gruppe fra tre til syv procent i den danske befolkning, og tallet er siden steget til 10,7 % i 2013 (Brandi & Hildebrandt, 2003: 52, [www.dst.dk](http://www.dst.dk)). Denne ændring afspejler den stigende mangfoldighed i Danmark.

Udover det Brandi og Hildebrandt kalder den eksterne immigration, er der også en intern immigration inden for EU. Med åbningen af grænserne inden for EU følger en tendens, hvor primært yngre mennesker med større lethed kan flytte fra deres hjemland, hvis der er mere attraktive jobmuligheder i andre lande, som f.eks. Danmark (Brandi & Hildebrandt, 2003: 46).

Demografiske forandringer som alder og etnicitet kræver, at virksomhederne åbner sig og danner et mere nuanceret syn på medarbejder- og talentbegrebet. Demografien fordrer altså, at den gængse opfattelse af talent og kompetencer redefineres, så der gøres plads til mangfoldighed (Brandi & Hildebrandt, 2003: 52).

I og med at ISS beskæftiger sig med rengøringsbranchen, som er en branche, der ikke har høje krav til uddannelse og sprogkompetencer, og som desuden ikke er alders- eller kønsbetinget, er det muligt for dem at udnytte de potentielle ressourcer, der ligger i de dele af befolkningen, som af forskellige årsager ikke kan udføre et hvilket som helst job på grund af manglende kompetencer samt sprogforståelse.

Økonomisk gevinst er ligeledes et argument, der taler for mangfoldighed. Som tidligere nævnt bekræfter rapporten, *Mangfoldighed i praksis – en kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS*, dette ved at konkretisere, hvordan de mangfoldige teams tjener 3,7 procentpoint mere til virksomheden end de ikke-mangfoldige teams (Bilag 1: 6).

I arbejdet med mangfoldighedsledelse øges fokus desuden på balancen mellem arbejds- og privatliv gennem fokus på den enkelte medarbejder. Dette er en fordel, der er relevant for ISS, da de har muligheden for, at rengøringsarbejdet udføres uden for normal arbejdstid, hvilket giver medarbejderne mulighed for at tilpasse arbejdet til deres privatliv. Vores interviews gjorde det klart, at dette var en fordel, som både mellemledere og medarbejdere benyttede sig af og var meget glade for (Bilag 10, Bilag 11, lydfil: B, C, F).

Analyse af fordele blandt funktionærerne:

Det vurderes, at de fordele ISS kan opnå ved at arbejde med mangfoldighedsledelse blandt funktionærerne er: Innovation, bedst kvalificerede medarbejdere, sprogkundskab, internationale muligheder, dét at styrke interne markedskrav og image samt at opnå en bedre forretningsforståelse. Dette vil blive gennemgået i det følgende:

Blandt funktionærerne formodes det, at der indimellem bliver arbejdet i projekt- eller udviklingsgrupper for at forbedre virksomheden, og det er i sådanne situationer at f.eks. innovation, internationale muligheder og bedre forretningsforståelse opstår.

Sprogkundskab og internationale muligheder vurderer vi som værende en fordel, der er aktuel blandt funktionærerne, fordi ISS er en international virksomhed, hvor det er oplagt at samarbejde med medarbejdere fra andre lande. Dette er ikke muligt, hvis medarbejderne ikke besidder de sprogkunderskaber, der skal til.

Desuden kan daglig kontakt med f.eks. det engelske sprog give funktionærerne større sikkerhed i kommunikationen med eksterne kunder og samarbejdspartnere.

Etnisk mangfoldighed giver mulighed for bedre udvikling af internationale kompetencer internt i virksomheden og bedre forretningsforståelse. På denne måde vender medarbejderne sig til ikke at tage danske arbejdsprocedurer for givet. Det kan bevirke et udvidet perspektiv, som udvikler både medarbejdere og organisation, så begge parter lever op til kravene på det globale marked. Derudover kan de interne internationale kompetencer også fungere som en selvforstærkende mekanisme ved at styrke virksomhedens image, og dermed tiltrække flere kvalificerede medarbejdere, som er åbne for impulser udefra.

Analyse af problemstillinger:

Misforståelser, hæmmet og unuanceret kommunikation er de tre problemstillinger, vi vurderer til at være de mest væsentlige for ISS at være opmærksomme på i forhold til de timelønnede medarbejdere. Dette vurderer vi på baggrund af vores empiri. Misforståelser opstår let, hvor der hersker sproglig mangfoldighed, og det er derfor en væsentlig problemstilling, som ISS bør være opmærksom på. Ifølge Plum kan misforståelser blandt ansatte gå hårdt ud over effektiviteten og arbejdsresultaterne for både store og små virksomheder (Plum, 2013: 21). I vores interviews blev det nævnt, at der nogle gange kunne opstå misforståelser, men at de var gode til at opklare misforståelserne i fællesskab (Bilag 11, lydfil: D, G, I).

Hæmmet og unuanceret kommunikation opstår også i ISS. I vores interviews med servicemedarbejderne var der stor enighed om, at mangfoldigheden ikke var et problem, men alligevel var der kommentarer som:

*"Vi får en sms en gang imellem på dansk, og det er et problem. De kan ikke læse, hvad der står. Så må vi andre træde til og forklare dem, hvad det er, der står på den sms ..."* (Bilag 11, lydfil: C).

*"I starten, på grund af mange forskellige lande, vi har svært ved at forstå hinanden."* (Bilag 11, lydfil: D).

*"Der er udfordringer, men det snakker vi om i vores pauser (...) vi gør tingene på forskellige måder, men vi respekterer hinanden. Jeg har oplevet en kollega, der kun snakkede spansk (...) og det var svært, at det kun var mig, der kunne lidt spansk, men vi klarede det."* (Bilag 11, lydfil: E).



I interviewsituationen havde vi desuden til tider svært ved at forstå respondenterne, og de havde også svært ved at forstå vores spørgsmål (Bilag 11, lydfil: I, J). Vi anser derfor unuanceret kommunikation som en problemstilling, der ligeledes bør arbejdes bevidst med i ISS. Denne problemstilling er ISS bevidste om. De er grundet deres anseelige mangfoldighed ofte nødsaget til at holde en del af kommunikationen på engelsk og udforme materiale som eksempelvis tilfredshedsundersøgelsen på 34 sprog (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Ifølge Jakob Lauring, ph.d. professor, Institut for Marketing og Organisation, Aarhus Universitet, og Steffen Korsgaard, adjunkt, ligeledes fra Institut for Marketing og Organisation på Aarhus Universitet, er sproglige problemer en meget væsentlig udfordring for mangfoldighedsledelse i Danmark, men den er ikke så ofte nævnt i litteraturen, der typisk tager udgangspunkt i erfaringer fra engelsksprogede lande.

Problemerne handler ofte om, at udlændingene ikke taler godt nok dansk eller engelsk, men det kan modsat også være, at danskerne ikke kan eller vil tale engelsk i tilstrækkeligt omfang (Lauring & Korsgaard, *Mangfoldighedsledelse og internationalisering*, 2006).

Dét at forskelligheder kategoriseres, og mangfoldighed kan blive for mangfoldig, er ikke problemstillinger, vi anser for relevante for ISS. Vi mener ikke, at det er et problem, at forskellighederne blandt medarbejderne navngives og kategoriseres på køn, etnicitet og alder, fordi den enkelte servicemedarbejder ikke har indflydelse på ISS' mulighed for at øge adgangen til de markedsandele ISS bevæger sig indenfor. Det er ISS som helhed, der er afgørende for, om virksomheden vinder/genvinder kundernes kontrakter, ikke den enkelte medarbejder.

I og med at mangfoldighed betragtes som et grundvilkår i ISS, er mellemlederne vant til at tage udgangspunkt i den enkelte medarbejder og dennes behov for hjælp for at kunne varetage jobbet. Dermed konfronteres mellemlederne ofte med det, Brandi og Hildebrandt kalder et omfattende men fundamentalt mangfoldighedsspørgsmål: "*Skal mennesker, for at blive behandlet ens, behandles forskelligt?*" (Brandi & Hildebrandt, 2003; 49). Hildebrandt kalder selv svaret på dette spørgsmål for *IKEA-princippet*. Hans svar lyder: "*For at behandle alle mennesker ens skal de behandles lige forskelligt.*" (Hildebrandt, 2005: 119).

Betina Rennison, professor på Aalborg universitet, og Anne K. Roestorff, CSR specialist, er af den opfattelse, at ovenstående spørgsmål er det, der gør mangfoldighedskonceptet fascinerende, fordi det provokerer og forstyrrer vores traditionelle måde at tænke på. Det udfordrer vores skandinaviske lighedskultur og homogenitetsforestillingen om, at 'lige børn leger bedst'. "*Klonernes tid er forbi*", skriver de (Rennison & Roestorff, 2008: 2). Dilemmaet lighed versus forskel ligger ifølge Rennison og Roestorff implicit i begrebet mangfoldighedsledelse. Dette dilemma mener de står særligt i kontrast til den danske velfærdsmodel, der er bygget op på det forståelsesgrundlag, at alle skal gives de samme muligheder for at opnå størst lighed. Det resulterer i en forståelse af lighed, som værende ensbetydende med at være ens (Rennison & Roestorff, 2008: 26). Rennison og Roestorff påpeger denne pointe om mangfoldighedsledelse:

*"De hidtidige ligestillingstiltag har ladet lighedsidealet dominere, og således traditionelt været forankret i en forestilling om 'det lige', 'det ens' og 'det fælles'. Ræsonnementet har været, at vi alle er mennesker, der af politiske og etiske grunde, har krav på at blive behandlet lige, uanset forskellighed. Men denne tilgang har konsekvens: Betoningen af lighed forhindrer en diskussion af forskel, blandt andet pga. en ofte udbredt holdning om, at det at sætte ord på forskelle antages at medføre en risiko for ulige behandling. (...)*  
*At behandle folk ens, når de er forskellige, giver dem ikke lige muligheder. De skal derimod behandles forskelligt for reelt at have lige muligheder. Forskelsbehandling bliver et positivt udtryk. Lighed er forskel."* (Rennison & Roestorff, 2008: 2).

Fra ISS' ledelse er der opbygget et net af muligheder, der fungerer som hjælpeværktøj, for netop at kunne tilbyde den enkelte servicemedarbejder den støtte eller særbehandling, der skal til, for at arbejdet kan fuldføres tilfredsstillende, og den enkelte kan udvikle sig. På baggrund af dette vurderer vi, at mangfoldighed ikke kan blive så mangfoldig, at det bliver et problem for ISS.

## 8.4 Delkonklusion

På baggrund af ovenstående kan vi konkludere, at ISS' håndtering af mangfoldighedsledelse adskiller sig fra de teoretiske anbefalinger, da de ikke har udarbejdet en samlet strategi.

Yderligere kan vi konkludere, at ISS adskiller sig fra "normen" i deres tilgang til mangfoldighedsledelse. Vi vurderer at *synergi og læring* er den dominerende tilgang i ISS på trods af, at Kamp og Hagedorn-Rasmussen beskriver denne tilgang som værende meget lidt udbredt i Danmark. Vi baserer denne vurdering på, at forskellighed anses som en styrke i ISS, og at ledelsen er af den overbevisning, at forskellighed/mangfoldighed er en ressource, der kan frembringe nye perspektiver og dynamik i virksomheden.

Endvidere kan der argumenteres for, at der også forekommer elementer fra *kampen om talenter* og *virksomhedens sociale ansvar*. Tilgangen *kampen om talenter* kommer til udtryk i ISS' måde at nytænke rekruttering, som åbner muligheder for minoriteter.

Tilgangen *virksomhedens sociale ansvar* er at spore i form af at ISS ønsker at bidrage til integration og sikre den samfundsmæssige reproduktion, samtidig med at sikre virksomhedens konkurrencedygtighed, hvilket kommer til udtryk i vores interview med Kit Abel (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Fra det generelle arbejde med mangfoldighedsledelse vil vi nu kigge nærmere på mellemlederne og deres rolle.

## 8.5 Mellemlederens rolle i virksomheden

Der har ifølge Hildebrandt aldrig været særlig stor interesse for mellemlederens rolle blandt forskere inden for ledelse, og hvis mellemlederen bliver nævnt er det med negativt fortegn (Hildebrandt, 2001: 167). I starten af nullerne blev en mellemleder anset som en overflødig rolle som følge af den informationsteknologiske udvikling (Hildebrandt, 2001: 167). Den traditionelle og negative fortolkning af mellemlederens rolle beskrives som værende modstander af forandringer, dødvægt og overbelastede. Dødvægt skal forstås på den måde, at mellemlederne gør virksomheden for kompleks og tung på grund af den hierarkiske store afstand, som gør beslutningsprocesserne for langsomme. Med overbelastet menes, at de har for mange opgaver og for få ressourcer (Hildebrandt, 2001: 168-169).

I ISS er der en positiv indstilling overfor mellemlederne fra ledelsens side, hvilket kommer til udtryk i vores interview med HR chef Kit Abel, som siger: *"Ledelse er det, der driver værket ..."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Brandi og Hildebrandt er enige, de skriver: *"Lederen er den, der skal få talenterne til at spille sammen. Den, der sørger for, at den rette person leverer sit bidrag på det rigtige tidspunkt."* (Brandi og Hildebrandt, 2003: 11). Derudover skriver Hildebrandt, at det er vigtigt at kunne identificere de forskellige roller, en mellemleder kan varetage og have en forståelse for, hvilke konstruktive bidrag, de kan yde (Hildebrandt, 2001: 168).

Når der i ISS tales om kvalitet, er velfungerende kommunikation ét af de fokuspunkter, der arbejdes med ([www.issworld.com](http://www.issworld.com)). Ifølge den danske forsker, forfatter og erhvervspsykolog Gitte Haslebo er kommunikation en vigtig evne at besidde som leder, da evnen til at kommunikere er afgørende for en leders succes (Haslebo, 2007: 103).

Vi vil i følgende afsnit se nærmere på mellemlederne A og B's kommunikation til og med deres medarbejdere, og gennem en analyse vurdere, hvorvidt de som mellemledere leder deres "flok" på rette vej. Yderligere vil vi undersøge, om der tages hensyn til medarbejdernes ønsker om at have indflydelse og tage ansvar for det, de laver, så det at gå på arbejde er mere lystbetonet end en straf, som McGregor og Mogensens teori, der blev gennemgået i afsnit 3.3, beskriver det.

Til analyse af mellemleder A og B vil vi tage udgangspunkt i fire mellemlederroller, som Henrik W. Bendix, ph.d., laboratorieleder i MidtLab, Region Midtjylland, har beskrevet. Efter Hildebrandts mening kan disse roller bidrage til at realisere et positivt forbillede af mellemlederen. Disse fire roller vil vi sammenligne med de ledertyper Susanne Justesen, fra Innoversity Copenhagen, beskriver i rapporten *Mangfoldighed i praksis – En kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS*, som værende særlige karakteristika ved ledelsespraksis i ISS (Bilag 1).

De fire mellemlederroller Bendix beskriver er: *Integrator, forbillede, træner og leder*. De fire mellemlederroller vil blive gennemgået i det følgende:

Den første mellemliderrolle, integratoren, er den, der formidler informationsstrømme, overvåger udviklingsforløb, koordinerer aktiviteter med andre mellemlidere, mægler i konflikter, uddrager læring af processer m.m. (Hildebrandt, 2001: 169). Denne rolle kan sammenlignes med den kommunikative leder, som Justesen i rapporten beskriver som en leder, der har tendens til en særdeles høj grad af kommunikation samt en leder som anvender forskellige former for medier og sprog, for at sikre en gensidig forståelse mellem leder og medarbejder (Bilag 1: 19-21).

Den anden mellemliderrolle, forbillede, er ifølge Hildebrandt ofte brugt. Forbilledet bruges til at sprede et budskab, en metode og resultater (Hildebrandt, 2001: 170). Justesen beskriver til sammenligning den heroiske leder, som er gået fra at være *"een der går forrest og inspirerer andre til at følge efter"* til at være *"en kollektiv (...) handling, baseret på samarbejde og motivation"* (Fletcher, 2002, i Bilag 1: 16). Nyeste betegnelse for denne type ledelse er *"leading from behind"*, som blandt andet er inspireret af Nelson Mandela. Mandela har udtalt: *"It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership."* (Bilag 1: 17). Denne ledelsespraksis hænger tæt sammen med den omsorgsfulde leder, som Justesen ligeledes beskriver. Den omsorgsfulde ledelsespraksis karakteriseres ved moderlig omsorg, der dækker over både trivsel på arbejdspladsen, den enkelte medarbejders privatliv og dennes fremtidige udvikling rent arbejdsmæssigt (Bilag 1: 12).

Den tredje mellemliderrolle, træner, er overført fra sportsverdenen. Her er mellemliderne dem, der aktivt gennemfører forandringer gennem udvikling, træning og uddannelse af sine medarbejdere (Hildebrandt, 2001: 70). Der kan argumenteres for, at denne rolle dækker over nogenlunde det samme som det, Justesen kalder den forretningsorienterede leder, som er den, der skaber gode økonomiske resultater ved at sikre medarbejdertrivsel, mersalg og en kundefokuseret indsats (Bilag 1: 23). Det de to beskrivelser har til fælles er, at lederen er den, der har ansvaret for at *"lede flokken på rette vej"* for at nå målet.

Den fjerde mellemliderrolle, leder, omhandler udøvelse af lederskab. Lederskab i denne forbindelse skal forstås som en række menneskelige egenskaber som energi, integritet, evnen til at kommunikere og evnen til at handle (Hildebrandt, 2001: 70). Som Hildebrandt skriver:

*"Lederen skal være både-og ikke enten-eller"* (Brandt og Hildebrandt, 2003: 12). Det er med samme ordvalg, at Justesen beskriver den detaljerede-planlæggende leder, en der formår at balancere mellem planlægning, kontrol og fleksibilitet. En sådan leder evner, ifølge hende, at performe *både* på sit eget område, *og* på virksomhedens vegne. Denne type leder hjælper bl.a. deres medarbejdere med at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen, ved at planlægge sig ud af pressede situationer (Bilag 1: 22).

I det følgende vil vi tage udgangspunkt i de ovennævnte mellemliderroller i analysen af de to mellemlidere i henholdsvis ISS Rambøll og ISS TDC.

### **8.5.1 Mellemlider A**

Der kan argumenteres for, at mellemlider A fungerer som den mellemliderrolle Bendix kalder integrator, da han ifølge ham selv mægler i eventuelle konflikter mellem Rambøll og hans medarbejdere. Han siger: *"Det er ikke deres job at forsvare, hvorfor vi gør, som vi gør, eller hvad det nu måtte være. Hvis nogen er utilfredse med noget, så må de sige det til mig, de andre har sgu travlt nok i forvejen."* (Bilag 10). Udover at fungere som mægler koordinerer han, sammen med de øvrige mellemlidere, fredagsmorgenmad for alle ISS medarbejdere i Rambøll, hvilket også hører under Bendix definition på en integrator (Bilag 10).

Med hensyn til den tilsvarende lederpraksis, som Justesen beskriver som den kommunikative leder, er det på baggrund af vores interviews med servicemedarbejderne i Rambøll, ikke vores indtryk, at mellemlider A udøver en særdeles høj grad af kommunikation. Vi vurderer dog at mellemlider A er i god dialog med sine medarbejdere, men vi vurderer det ikke til at være mere end en gennemsnitlig leder. Det fremgår heller ikke af empirien, at han gør kreativ og fantasifuld brug af medier og sprog for at sikre en gensidig forståelse mellem ham selv og hans medarbejdere. I interviewet fortæller han f.eks., at han ikke gør brug af det kortsystem, ISS har udviklet som redskab til at fremme kommunikationen ved en MUS-samtale, han siger: *"De kort der er blevet lavet til medarbejdersamtaler, dem bruger jeg ikke. Jeg prøvede at bruge dem i starten, men jeg synes ikke, de fungerer. Folk forstår dem ikke, og jeg vil helst have en god og afslappende samtale med mine medarbejdere."* (Bilag 10).

Det fremgår desuden af et af vores interviews med en servicemedarbejder i Rambøll, at mellemlider A sommetider sms'er til sine medarbejdere, og at det er problematisk for flere af medarbejderne, da det er sværere at læse dansk end at forstå en mundtlig besked. En af servicemedarbejderne udtaler: *"Vi får en sms en gang imellem på dansk, og det er et problem. De kan ikke læse hvad der står. Så må vi andre træde til og forklare dem, hvad det er, der står på den sms, men ellers synes jeg ikke der er nogen problemer med det"* (Bilag 11, lydfil: C).

Mellemlider A's engelskkundskaber er ifølge ham selv begrænsede, men han klarer kommunikationen i hverdagen på bedste vis. Om de sproglige udfordringer siger han: *"Den største udfordring ved at lede et team med så mange forskellige kulturer er klart sproget. Selv er jeg ikke en ørn til engelsk, men jeg klarer mig. Jeg har haft en medarbejder, som hverken kunne noget som helst dansk eller engelsk, og det er op ad bakke. Heldigvis var der en af de andre, der kunne være tolk, så vi fandt ud af det, men fremadrettet vil jeg i en ansættelsessituation sikre mig at de som minimum kan engelsk."* (Bilag 10).

Mellemlider A kan også karakteriseres som det Bendix kalder et forbillede, og det Justesen kalder for den heroiske og omsorgsfulde leder. Det skyldes, at mellemlider A ifølge ham selv har taget alle de kurser og videreuddannelser, der tilbydes i ISS. Han sender dermed et signal om, at det er god praksis at benytte de kurser, der stilles til rådighed i ISS med henblik på at gøre sit job så godt som muligt. Derudover er han ifølge hans medarbejdere hjælpsom og fleksibel (Bilag 11, lydfil: A, B, C, E). Mellemlider A drager også omsorg for sine medarbejdere, det kom til udtryk således i interviewet: *"Vi har et meget lavt sygefravær, faktisk må jeg nogle gange gå i den modsatte grøft, og sige til mine medarbejdere, at hvis man er syg, så er man syg. Jeg har en medarbejder, som altid siger ja, hvis jeg spørger ham, om han kan dække en ekstra vagt, og nogle gange må jeg sige til ham, at det er ok hvis han ikke kan, for så ringer vi bare efter en vikar."* (Bilag 10). Dermed indikerer og opfordrer han til, at man hjælper hinanden, men også passer på hinanden i ISS. Ydermere giver mellemlider A udtryk for, at han sætter en ære i at gøre sit arbejde ordentligt: *"Jeg er mere den type, der altid vil gøre det så godt som muligt, for så har jeg det bedst med mig selv. Jeg vil gerne have, at mine medarbejdere og min arbejdsgiver kan stole på, at jeg altid gir mig 110 %."* (Bilag 10). Ud fra dette citat kan der ligeledes argumenteres for, at mellemlider A fungerer som et forbillede rent arbejdsmæssigt.

Mellemlider A fungerer også som en såkaldt træner, idet han selv er med til at oplære sine medarbejdere. Selv siger han: *"Min rolle som leder i mit team er at få det hele til at køre, sørge for at alle har det "værktøj", de skal bruge og sikre mig, at de ved, hvad de skal."* (Bilag 10).

Med hensyn til kommunikation så er det på baggrund af vores interview med mellemlider A vores vurdering, at han er åben og ligetil. Desuden har han ifølge sine medarbejdere en god fornemmelse for dem som mennesker og er i daglig dialog med dem om både privat- og arbejdsrelaterede emner. De siger om ham:

*"X er rigtig sød, og han er nem at snakke med (...) Hvis man vil spørge om en tjeneste, så siger han ok. Hvis man vil gå hjem før, så siger han ok. Hvis bare man gør det, man skal, eller spørger en kollega om hun kan gøre det (...) Eller vi kan spørge hvis vi har problemer (...)"*. (Bilag 11, lydfil: E).

*"Ken er en god leder, man kan godt snakke med ham, hvis der er et eller andet (...) han tager hensyn for os (...) og han har også et godt samarbejde med os."* (Bilag 11, lydfil: A).

Det vurderes, at mellemlider A ligeledes lever op til de karakteristika, der kendetegner lederrollen/den detaljerede-planlæggende leder. Denne vurdering bygger på, at vi i vores samvær med ham over et par dage fik et indtryk af en mand med et højt energiniveau, og der var ikke langt fra tanke til handling. Han gør meget ud af planlægning af arbejdsplaner, så det fungerer optimalt for alle parter, og han sørger for, at alle vagter bliver dækket, men at hans medarbejdere ikke arbejder mere, end hvad godt er (Bilag 11, lydfil: mellemlider A, Bilag 10). Endvidere giver hans medarbejdere udtryk for, at han har forståelse for private gøremål, respondent B udtaler: *"hvis nogen har noget ekstra om dagen, kan de komme om aftenen og ta' det (...), de er også fleksible mht. ferie, hvis der er en billig flybillet i morgen (...) det kan godt lade sig gøre."* (Bilag 11, lydfil B). På den måde skaber mellemlider A balance mellem kontrol og fleksibilitet.

I det følgende fokuseres der på mellemlider B.



### 8.5.2 Mellemleder B

Det vurderes, at mellemleder B lever op til det, Bendix kalder for integratorrollen på de fleste punkter. Dette begrundes ud fra, at hun formidler hovedkontorets budskaber til sine medarbejdere, og sammen med de andre mellemledere i huset koordinerer hun aktiviteter for alle ISS medarbejdere i TDC (Bilag 11, lydfil: mellemleder B). Det argument, som ifølge vore mening, taler imod hendes evner som integrator er, at hun ifølge en af hendes medarbejdere ikke mægler i konflikter. Denne medarbejder udtaler: *"Der mangler respekt fra TDC-folket, og i sådan en situation ville det have været rart, hvis Birgit havde taget konflikten."* (Bilag 11, lydfil: I). Respondenten beskriver forud for denne udtalelse en episode, hvor en medarbejder fra TDC over længere tid har været efter hende. Hun følte ikke, at mellemleder B bakkede hende op. Selv udtaler mellemleder B i forbindelse med et spørgsmål om evt. konflikter mellem hendes medarbejdere og TDC: *"De skal ikke stå og diskutere med kunden, overhovedet (...) det skal de slet ikke."* (Bilag 11, lydfil: mellemleder B). På trods af mellemleder B's gode intention om at ville træde til som mægler i sådan en situation, lader det til, at hun enten har overset konflikten eller har fejlvurderet situationen, og derfor ikke har støttet sin medarbejder ved at påtage sig konflikten.

Mellemleder B gør i modsætning til mellemleder A brug af det før omtalte kortsystem, som ISS har udviklet til medarbejdere, som rent sprogligt kan have svært ved at udtrykke sig til MUS-samtalen (Bilag 11, lydfil: mellemleder B, F, H, I, J).

Yderligere gør hun brug af såkaldte forståelseskvitteringer, hvilket betyder, at hendes medarbejdere viser hende, at de har forstået en opgave ved fysisk at udføre opgaven for hende (Bilag 11, lydfil: mellemleder B).

På baggrund af ovenstående vurderer vi derfor, at mellemleder B delvist lever op til at være en kommunikativ leder, men som nævnt mangler at påtage sig de konflikter, der kan opstå mellem hendes servicemedarbejdere og TDC medarbejderne.

Der er delte meninger om, hvorvidt mellemleder B kan betragtes som et forbillede eller en såkaldt heroisk leder. På den ene side er der nogle af hendes medarbejdere, der siger:

*"Jeg har det godt med hende, om morgenen laver hun kaffe til mig (...) hun går også ind og hjælper, når der er brug for det". "Hun er god. Hun forstår, hvis vi skal noget"* (Bilag 11, lydfil: F).

*"Når vi har fødselsdag, så køber hun gaver til os, og nogen gange køber hun mad og sodavand. Hun er meget flink og sådan noget, hun er en person, man virkelig vil arbejde for, hun er en type, der virkelig tiltrækker dig, hun sørger for det hele."* (Bilag 11, lydfil: G).

På den anden side er der andre, der siger:

*"Tja, hun er også stresset (...) En gang ringede vi til hovedkontoret, hvis vi skulle sygemelde os, men nu skal vi ringe til Y. (...) Jeg ved, hun er stresset nu, men hun skal behandle os på en god måde (...) da min kollega blev syg, hun sagde til sin mand, at han skulle ringe, hun var bange for at blive skældt ud."* (Bilag 11, lydfil: H).

*"Hun ikke spørger, om vi vil hjælpe, men giver os bare et papir". "Hun er god nok, nogen gange spørger hun, og det er ok, men andre gange gir hun bare et papir, og det er ikke rart". "Hun er sød nok, hun er god nok (...) men hun presser os meget."* (Bilag 11, lydfil: I).

Ud fra respondent F og G's udtalelser vurderes mellemlider B til at være et velfungerende forbillede, men ud fra respondent H og I's udtalelser krakelerer forbilledet, i og med at hendes metoder til at formidle et budskab virker respektløst, som respondent I siger:

*"Tonen betyder meget, hvis Y spørger pænt, så jeg siger ok, så får jeg mere lyst til at hjælpe (...) hvis hun ikke spørger, så føler jeg mig ikke værdsat."* (Bilag 11, lydfil: I). Selv siger mellemlider B om det at skulle uddelegere ekstra arbejde:

*"Jeg synes ikke, det er sjovt, at jeg skal aflevere bare en seddel og sige, det skal du tage i dag, det skal du tage i dag, men det er den måde, jeg må køre det på i øjeblikket, fordi der er så meget."* (Bilag 11, lydfil: mellemlider B).

I forlængelse af problematikken omkring måden der bliver kommunikeret på, udtaler en tredje respondent: *"Some times I didn't understand her, and then I ask my co-workers (...) sometimes I am embarrassed and I will rather ask my co-workers than her."* (Bilag 11, lydfil: J).

Dette citat indikerer efter vores mening mistillid til mellemlider B's forståelse for manglende sprogforståelse og antyder ligeledes, at der bliver brugt en hård tone. I kommunikation af f.eks. ekstra arbejde er det ifølge Haslebo vigtigt, at lederen deler sine bagvedliggende overvejelser, for at sikre den bedst mulige modtagelse af budskabet (Haslebo, 2007: 196).

Det tyder på, at mellemlider B ikke altid tager sig tid til at komme med de bagvedliggende årsager til, at der f.eks. skal udføres ekstra arbejde, og at denne manglende forklaring har stor betydning for medarbejdernes velvilje til at udføre arbejdet. Dertil kommer, at mellemlider B tilsyneladende har en tone eller adfærd, der bevirker, at hendes medarbejdere ikke føler sig trygge ved at kunne henvende sig til hende, hvis de skal melde sig syge eller bede hende om at forklare noget en ekstra gang. På trods af at mellemlider B bruger morgenerne og ofte også frokosten til at snakke privat med sine medarbejdere og selv siger: *"Jeg er blevet meget nærværende, efter jeg har taget denne her uddannelse. I starten sagde de til mig, Birgit vågn lidt op, og så har jeg taget den her servicemanageruddannelse, og så synes jeg efter der, at jeg er blevet meget mere nærværende over for dem."* (Bilag 11, lydfil: mellemlider B), så lader det til, at hun mangler det Justesen beskriver som moderlig omsorg (Bilag 1, 14). Denne mangel på moderlig omsorg bevirker tilsyneladende, at mellemlider B mister tillid og respekt fra sine servicemedarbejdere.

Det vurderes at mellemlider B lever fuldt ud op til trænerrollen. Udover at oplære og uddanne sine egne medarbejdere, hjælper hun også med at oplære ISS-folk fra andre afdelinger (Bilag 11, lydfil: G, lydfil: mellemlider B). Vi vurderer at hun ligeledes lever op til at være den forretningsorienterede leder, som skaber gode økonomiske resultater. Dog formoder vi, at der er en risiko for, at disse resultater ikke holder på lang sigt, fordi empirien viser, at det er svingende i hvilket omfang, der udøves omsorg og forståelse for de ansattes begrænsninger, hvilket kan have negativ betydning for resultaterne på lang sigt.

Udtalelserne vedrørende hvorvidt der tages hensyn til medarbejdernes helbred svinger fra *"... hvis hun lige kan se, at du er lidt træt, så gir hun en ekstra fridag (...) så har man også lyst til at være her og gøre sit arbejde"* (Bilag 11, lydfil: G) til *"Jeg føler, jeg bliver nødt til at komme på arbejde, selv om jeg er syg, for at det ikke skal gå ud over mine kollegaer."* (Bilag 11, lydfil: H). I værste fald kan situationer som sidstnævnte betyde langtidssygemeldinger eller opsigelser blandt medarbejderne, hvilket vi vurderer kan påvirke de økonomiske resultater på lang sigt. Da vi spurgte, om dette senarie var en bekymring mellemlider B havde, sagde hun:

*"Det er det. Er det over en uge, så er det sejt. (...) Jo, jo det bekymrer mig (...) det er også derfor, jeg mange gange selv tager et helt område plus mit eget (...) Jeg vil helst ikke spørge dem om for meget, fordi jeg også ved, de har travlt med deres eget, fordi jeg ved, de har store områder."*

(Bilag 11, lydfil: mellemlider B).

Det vurderes at mellemlider B lever op til lederrollen. Dette vurderes på baggrund af vores interview med mellemlider B, hvor hun virkede meget energisk, handlekraftig og ivrig efter at nå så meget som muligt. På samme måde lever hun op til den detaljerede-planlæggende lederbeskrivelse, idet hun formår at ballancere mellem kontrol og fleksibilitet. Hun sørger for, at arbejdet bliver gjort, men giver hendes medarbejdere frihed til at tilpasse arbejdet inden for givne rammer, som én af hendes servicemedarbejdere udtaler: *"Hun er god. Hun forstår, hvis vi skal noget"* (Bilag 11, lydfil: F).

### **8.5.3 Delkonklusion**

Vi kan konkludere, at mellemlider A umiddelbart lever op til de menneskelige egenskaber, en mellemlider ifølge Hildebrandt skal besidde for at være en god leder og leder hans "flok" på rette vej. Hvad angår de ledertyper, Justesen beskriver i rapporten, lever mellemlider A derimod ikke op til at være den kommunikative leder. Han er i god dialog med sine medarbejdere, men vi vurderer som sagt ikke hans kommunikation og brug af medier til at være over gennemsnittet.

Mellemlider B kan vi konkludere kun delvist lever op til integratørrollen og den kommunikative leder, da hun på trods af gode intentioner umiddelbart ikke fungerer som mægler i konflikter mellem hendes medarbejdere og TDC. Der er delte meninger blandt servicemedarbejderne om, hvor vidt mellemlider B fungerer som et forbillede. Nogle synes hun er hjælpsom, betænksom og forstående mens andre synes hun er stresset, ikke behandler dem pænt og presser dem for meget. Empirien indikerer, at mellemlider B mangler moderlig omsorg, hvilket bevirker, at hun mister tillid og respekt fra sine servicemedarbejdere. Træner-rollen, den forretningsorienterede leder og lederrollen/den detaljerede planlæggende leder lever mellemlider B fuldt ud op til.

Dog er det vores vurdering, at der i TDC risiko for, at de gode økonomiske resultater ikke fortsætter på lang sigt på grund af delvis manglende omsorg og forståelse for medarbejderne, som kan medføre langtidssygemeldinger og opsigelser.

På baggrund af ovenstående fremgår det således, at de to mellemledere begge besidder mange af de egenskaber, som Bendix og Justesen fremhæver ved en god leder. Dog har mellemleder A og B hver deres mangler og adskiller sig dermed fra de teoretiske anbefalinger for at være en god leder. Vi vurderer derfor, at der på trods af gode lederegenskaber er plads til forbedring. Vi er klar over, at vores vurdering bygger på begrænset empiri og vi tager desuden højde for, at servicemedarbejdernes svar kan være påvirket af kulturforskelle. En kulturforskel kunne f.eks. være at det i nogle lande ikke er sædvane at sige noget negativt om ens leder, da disse er højt respekteret.

Fra at analysere mellemlederne i ISS bevæger vi os nu højere op i hierarkiet. I de følgende afsnit vil vi se på, hvorvidt der forekommer mangfoldighed på de øverste ledelsestrin i ISS.

## **8.6 Mangfoldighed på alle niveauer**

Vi har efterhånden gjort det klart, at der er høj grad af mangfoldighed blandt de timelønnede i ISS. I dette afsnit vil vi kigge nærmere på, om mangfoldigheden er gældende hele vejen op i de øverste led i hierarkiet, for som Mahatma Gandhi engang har sagt: *"Du må selv være den forandring, du ønsker at se i verden"* (Brandt & Hildebrandt, 2003: 93).

*"Mangfoldighed (...) hos de højtuddannede øger oddsene for at være innovativ med 50 pct. Ser man på sammensætningen af køn, kan virksomheder mere end fordoble deres innovationschancer med en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder. Kun aldersspredning er tilsyneladende ikke fremmende for innovationen (...)." (Bjerregaard, Bland racer, uddannelser og køn og få de bedste ideer, 2007).*

Vi så i gennemgangen af fordele ved mangfoldighed i afsnit 3.3, at teorien bekendtgjorde op til flere fordele, som vi på baggrund af vores analyse, vurderede var relevant for funktionærerne i ISS. Vi finder det derfor interessant at undersøge, om funktionærerne lever op til 70-70-70 definitionen indenfor mangfoldighed, så disse fordele kan opnås.

I rapporten beskriver Justesen, hvordan forskning omkring begrebet '*critical mass*' er blevet anvendt inden for både sociologi, organisationsteori, politisk teori og kønsforskning.

Begrebet skildrer, hvordan en given minoritet bør udgøre mindst en tredjedel af en population, for at kunne bryde majoritetens adfærd og skabe forandring (Bilag 1: 5). Justesen citerer den amerikanske forsker Dina Refki: *"33 percent is the threshold for chance – the point where women become a critical mass and where their number is large enough to induce in the normative conception of leadership and to exercise meaningful influence on the cultural norms which stereotype women's roles."* (Bilag 1: 5).

Det antages på baggrund af ovenstående citat og uddybning af begrebet *critical mass* i rapporten, at ledelsen i ISS er klar over mangfoldighedens vigtighed hele vejen op i hierarkiet. Vi vil derfor i det følgende afsnit se på, hvad de gør i ISS for at sikre kvinder i den øverste ledelse.

#### **8.6.1 Kvinder i topledelsen**

*"Muligheden for store synergieffekter, når flere kompetencer og personligheder blandes på en arbejdsplads, forsvinder som dug for solen, hvis en virksomhed bliver for ensporet med bare 40-årige mænd i jakkesæt."* (Solgaard, *Mangfoldighed på dagsordenen giver større profit*, 2009).

Det fremgår af hjemmesiden, at ISS i deres mangfoldighedsindsats blandt andet har fokus på at få flere kvinder i deres øverste ledelse, de skriver: *"For at understøtte, at vi får flere kvinder i toppen af vores ledelseshierarki, har vi igangsat og gennemført en række initiativer i relation til vores rekruttering, karriereudvikling og personalepolitik. Desuden har vi underskrevet Ligestillingsministeriets charter for flere kvinder i ledelse. I dag er andelen af kvindelige direktører og chefer i ISS 33 pct."* (www.issworld.com). ISS har formået at tiltrække kvindelige ledere på trods af de familiære udfordringer, dette kan medføre. Disse udfordringer og myter om kvinder og ledelse har ISS set nærmere på i en undersøgelse (Bilag 4: 4).

ISS-undersøgelsen belyser en række af de traditionelle myter om kvinder i ledelse og konkluderer bl.a. at over 80 % får lederjobbet til at passe sammen med familielivet, hvilket ellers traditionelt nævnes som en barriere (www.issworld.com). På trods af denne konklusion på undersøgelsen udtaler Maarten van Engeland i samme artikel:

*"... kvinder, der har en leder i maven, skal blive bedre til at gå efter guldet - og acceptere, at det koster noget (...) Kvinderne skal gøre op med sig selv, om de er klar til at ofre noget. Hvis man vil gå efter lederposter, kan man ikke opretholde en prioritering, hvor familien f.eks. altid kommer først."* (www.issworld.com). Han skriver dermed mellem linjerne, at der på trods af konklusionen ikke kan forventes en work-life-balance, som gør det muligt for en kvinde at opretholde et "normalt" familieliv sideløbende med en lederstilling i ISS.

Undersøgelsens resultater viser også, at dét at holde en balance mellem arbejdsliv og privatliv er blandt de tre største udfordringer for både kvindelige og mandlige ledere i ISS. Der er ifølge undersøgelsen udarbejdet en politik vedrørende balance mellem arbejdsliv og privatliv for at imødekomme de ledere, som gerne vil avancere internt i ISS, men som ser det som en stor udfordring at kunne opretholde en tilfredsstillende work-life-balance (Bilag 4: 16).

Det er bemærkelsesværdigt, at undersøgelsen også viser, at man i ISS er god til at få kvinder til at avancere internt, men at det halter med at rekruttere kvindelige chefer og direktører udefra (www.issworld.com).

De kvinder der arbejder sig op internt i koncernen kender formentlig til virksomhedens fleksibilitet og holdning til at imødekomme privatlivet inden for rimelige rammer. Disse kvinder lader sig derfor formentlig ikke "skræmme" af Maarten van Englands kommentar på hjemmesiden om ikke altid at kunne prioritere familien først. Udefrakommende potentielle kvindelige chefer eller direktører kan dog muligvis blive afskrækket af denne holdning. Vi anser derfor ikke kommentaren som værende gavnlig for ISS i deres arbejde med at rekruttere udefrakommende kvindelige ledere. En udtalelse som denne går ikke hånd i hånd med alt det, ISS ellers gør for at opnå flere kvinder i deres ledelse. ISS stiller f.eks. krav til headhuntere om, at de skal finde kvalificerede kandidater af begge køn og at minimum én kvinde skal til samtale.

Derudover startede ISS tilbage i 2010 en mentorordning med det formål at motivere og styrke de ledere, som har lyst og potentiale til at komme videre (www.issworld.com). Udover sidstnævnte mentorordning er der ikke noget, der indikerer, at der arbejdes med sammensætningen af etnicitet og alder øverst oppe i hierarkiet i ISS. Betragtes direktionen via ISS' hjemmeside, er der afbilledet ti personer. Alle ti er umiddelbart af dansk afstamning, iført jakkesæt og formodes at ligge i alderen 40-60 år, heraf kun én kvinde (www.issworld.com).

Vi kan dermed konkludere, at der arbejdes målrettet med at øge antallet af kvindelige ledere i ISS. Dog er kommunikationen vedrørende hvad, det kræver at være kvindelig leder i ISS tvetydig, og det kan derfor muligvis afskrække udefrakommende potentielle kvindelige ledere, som er dem, ISS i forvejen har sværest ved at tiltrække. Desuden tegner der sig stadig et ensformigt billede af medarbejderne i den øverste direktion i ISS, og der er derfor stadig plads til forbedring.

### **8.7 Samlet delkonklusion for mangfoldighedsledelse**

Vi kan på baggrund af ovenstående analyse konkludere, at ISS ikke har en samlet strategi for deres arbejde med mangfoldighedsledelse. Endvidere kan vi konkludere, at tilgangen *synergi og læring* er den dominerende tilgang til mangfoldighedsledelse i ISS, fordi forskellighed anses som en styrke i ISS, og fordi forskellighed/mangfoldighed betragtes som en forretningsmæssig brugbar ressource. Yderligere kan vi konkludere, at der også forekommer elementer fra *kampen om talenter og virksomhedens sociale ansvar* i ISS' tilgang til mangfoldighedsledelse.

På baggrund af vores analyse kan vi endvidere konkludere, at ISS er en virksomhed, som er deres mellemlederes rolle bevidst. De gør meget ud af at videreudvikle deres mellemledere ved at tilbyde dem kurser, dog er ingen kurser er dem pålagt.

Hvad angår mellemledernes kommunikationsevner tyder det på, at der fokuseres på dette område på servicemanageruddannelsen, men som sagt er denne uddannelse ikke et krav for at blive leder, og dermed er der ikke garanti for, at alle ledere er bevidste om vigtigheden af at kommunikere hensigtsmæssigt.

ISS' topledelse er opmærksom på vigtigheden af at dyrke mangfoldighed på alle niveauer i virksomheden og arbejder derfor målrettet med at få flere kvinder i den øverste ledelse.

Mangfoldigheden er dog ikke at spore i den øverste direktion, som består af ni mænd og en kvinde, alle af dansk afstamning i alderen 40-60 år. Dermed kan vi konkludere at praksis også her adskiller sig fra teorien.



Fra at fokusere på hvordan ISS arbejder med mangfoldighedsledelse og udbredelse af mangfoldighed, vil vi nu foretage en analyse af virksomhedskulturen i ISS for at finde ud af, hvad al denne mangfoldighed betyder for virksomhedskulturen i ISS.

## 8.8 Analyse af ISS' kultur

I forlængelse af vores undersøgelse af ISS' arbejde med mangfoldighed anser vi det for at være relevant at se nærmere på, hvad mangfoldigheden betyder for virksomhedskulturen i ISS.

En ting er, at mangfoldighed er et grundvilkår, noget andet er, at få mangfoldigheden integreret som en del af virksomhedskulturen. Brandi og Hildebrandt skriver: *"Der findes ingen snuptagsløsninger. Det tager lang tid at ændre kulturen i retning af en favnende kultur."* (Brandi & Hildebrandt, 2003: 84).

Forudsætningen for at skabe en mangfoldighedskultur er ifølge Brandi og Hildebrandt, at virksomhedens værdier er i overensstemmelse med dét menneskesyn, som ligger bag mangfoldighedstankegangen, for dermed at kunne være en form for motivations atomer, som motiverer til handling og særlige adfærdsmønstre (Brandi & Hildebrandt, 2003: 85-86). Vi vil derfor belyse, om ISS' værdier lever op til dette, da de ellers ifølge Brandi og Hildebrandt bare er tomme ord (Brandi & Hildebrandt, 2003: 86).

De fire kerneværdier i ISS: *Ærlighed, entreprenørånd, ansvarlighed og kvalitet* er også formuleret som employer branding-værdier til medarbejderne. Employer branding værdierne vil blive uddybet nærmere i kapitel 9. I denne del af analysen vil vi vurdere værdiernes betydning for kulturen ud fra den mening, ISS tilskriver dem i forbindelse med deres employer branding (Bilag 3).

I den foreliggende del af vores analyse har vi ingen insider viden fra ledelsen omkring de bagvedliggende overvejelser ved udvælgelsen af værdiordene. Vi er derfor vores subjektivitet og forforståelse bevidst og erkender dermed risikoen for delvis eller fuldstændig misforståelse i vores fortolkning af værdiordene.

Ærlighed, entreprenørånd, ansvarlighed og kvalitet er som nævnt de fire kerneværdier i ISS. Vi vurderer, på baggrund af den uddybende forklaring i bilag 3, at kerneværdierne stemmer godt overens med mangfoldighedstankegangen. I forklaringen af ordenes betydning bruges følgende vendinger om ærlighed, entreprenørånd, ansvarlighed og kvalitet i kronologisk rækkefølge:

Ærlighed: *"... gensidig ærlighed (...) er den eneste måde vi kan sikre os, at vores dygtige medarbejdere har lyst til at gøre en indsats hos os."*

Entreprenørånd: *"mange af vores services og løsninger er udsprunget af medarbejdernes entreprenørånd."*

Ansvarlighed: *"Vi har (...) en stor berøringsflade med det omgivende samfund. Vi vil være lige så mangfoldige som det samfund, vi er en del af ..."*

Kvalitet: *"Et godt arbejdsmiljø (...) og fleksible arbejdsvilkår og løbende uddannelse af alle vores medarbejdere sikrer, at vi kan realisere vores medarbejderes fulde potentiale."* (Bilag 3).

Vi mener, at de fire kerneværdier ud fra disse uddybende forklaringer fungerer fint som motivation til en mangfoldig kultur. At de fire valgte værdier i ISS lever op til dette kriterium er ifølge Brandi og Hildebrandt vigtigt, da topledelsen skal sende klare og ufravigelige signaler om, at mangfoldighed er en højt prioriteret værdi i virksomheden, for at sikre sig, at det bliver en naturlig del af kulturen (Brandi & Hildebrandt, 2003: 88).

For HR chef Kit Abel er værdier en kæphest, hun siger: *"De finder sådan en top 25-liste over fede ord, og så vælger hver virksomhed 4-5 stykker, og så trykker de det på nogle kopper eller plakater, og så tror de, at de lever værdierne (...) Jeg aner ikke engang, hvem der har valgt de ord. De dækker sådan set meget godt, men vi kunne have valgt fire andre, de ville også dække meget godt (...) det der med kvalitet, hvem fanden, nej altså jeg kan blive helt hidsig. Du kan jo ikke finde en virksomhed, der siger, nej kvalitet det er ikke os ..."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Det er i dette citat tydeligt, at Kit Abel ikke deler Brandi og Hildebrandts holdning omkring vigtigheden af virksomhedens værdier. I modsætning til hendes meget negative holdning overfor værdiordene, så er Kit Abel meget begejstret for de ni ledelsesprincipper, der arbejdes ud fra i ISS. Ledelsesprincipperne kan ses i figur 5 nedenfor:

Figur 5:



([www.issworld.com](http://www.issworld.com)).

Om ledelsesprincipperne siger Kit Abel:

*"Vores ledelsesprincipper (...) de er mega, mega vigtige (...) fordi de bliver levet (...)  
"Dem bliver jeg og enhver anden medarbejder i ISS målt på (...) jeg har siddet i flere  
år på (...) og udviklet værdier og alt muligt crap til virksomheder, det her det er  
noget, hvor jeg synes (...) der er noget, hvor vi virkelig, (...) når jeg sidder med dem,  
så forstår jeg dem, og jeg lever dem, og vi træner efter dem, og vi bliver målt på  
dem, og det er noget der virker, det er noget der virkelig er ægte." (Bilag 11, lydfil:  
Kit Abel).*

Der kan argumenteres for, at ledelsesprincipperne 2, 3, 4, 5, 7, 8 og 9, indholdsmæssigt repræsenterer det, Plum kalder kulturel intelligens. Som nævnt i afsnit 4.3.1, dækker kulturel intelligens over det at kunne skabe et fælles fundament, hvor de implicerede parter kan bringe deres forskelle i spil på relevante måder, med det formål at skabe bedre resultater gennem udvikling og nye måder at handle på (Plum, 2013: 20). Vi mener dermed at princip 2, 3, 4, 5, 7, 8 og 9 kan siges tilsammen at repræsentere en være- og tænke måde, som har til hensigt at skabe konstruktivt samarbejde med mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv, præcis som Plum beskriver kulturel intelligens.

I vores interview med Kit Abel nævner hun, at der efter hendes mening er en, to, tre principper for meget (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Hvis vi skulle komme med et bud på hvad, der kunne fjernes i ledelsesprincipperne i ISS, mener vi, at princip 2, at brænde for at skabe resultater, ligger implicit i både princip 1, i ISS sætter vi kunden først, og i princip 3, om at opmuntre til forandring og nytænkning. Derfor kan princip 2 godt udelades. På samme måde mener vi, at princip 5, at lede gennem adfærd, også dækker over det, der står i princip 6, at lede gennem medbestemmelse, da man som leder gennem sin adfærd kan lægge op til medbestemmelse blandt medarbejderne. Dermed kan princip 6 ligesom princip 2 udelades, uden der efter vores mening går nogen pointer tabt.

### **8.8.1 Samlet delkonklusion for kultur**

Vi kan konkludere, at kultur er en kompleks størrelse. Der kan ikke gives nogle simple opskrifter på, hvordan en organisation kan skabe en inkluderende og mangfoldig kultur, men der kan ifølge Plum tages stilling til tilgangen til ledelse, og der kan arbejdes med at fremme kulturel intelligens i organisationen (Plum, 2013: 20). På baggrund af analysen kan vi konkludere, at ISS gennem sine værdiorienteret ærlighed, entreprenørånd, ansvarlighed og kvalitet har formået at tage stilling til deres ledelsesform, og de har desuden udviklet et værktøj, i form af ledelsesprincipperne, der sikrer arbejdet med at fremme kulturel intelligens. Deres værdier og ledelsesprincipper giver plads til den enkelte, og samtidig skabes en fællesskabsfølelse, hvilket ifølge Brandi og Hildebrandt er vigtigt for en virksomhed, for at sikre en balance mellem det individuelle bidrag og bidraget til kollektivet (Brandi & Hildebrandt, 2003: 79).

Vi kan derfor konkludere, at ISS' arbejde med kultur stemmer overens med teorien, idet de formår at gøre mangfoldighed til en grundsten i deres virksomhedskultur og værdigrundlag.

## Kapitel 9: Employer branding analyse

---

### 9.1 Indledning

I det foregående kapitel blev ISS' mangfoldighedsledelse analyseret. Et af målene med deres mangfoldighedsledelse er at opnå mangfoldighed i de resterende ikke-mangfoldige teams. For at opnå dette mål er det nødvendigt at arbejde med fastholdelse af de eksisterende medarbejdere, som allerede bidrager til mangfoldigheden, samt tiltrække nye potentielle medarbejdere, som skal være medvirkende til at gøre de ikke-mangfoldige teams mangfoldige. Derfor synes det nu relevant at påbegynde employer branding analysen, idet employer branding som tidligere nævnt omhandler tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere. Først vil vi gennemgå, hvordan ISS på nuværende tidspunkt arbejder med employer branding. Derefter vil vi ved hjælp af teorien analysere ISS' employer branding og undersøge, om der er områder, hvor ISS metoder ikke stemmer overens med de teoretiske anbefalinger.

### 9.2 Employer branding i ISS

ISS' arbejde med employer branding er stadig i startfasen. Hos ISS anvender de dog ikke begrebet employer branding, de kalder det deres *image som arbejdsgiver* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Vi vil dog fortsat bruge begrebet employer branding for fuldstændighedens skyld. ISS har endnu ikke formuleret en egentlig strategi, men de har defineret deres interne målgrupper. De har to interne målgrupper: De timelønnede medarbejdere samt funktionærerne i virksomheden. I dette kapitel vil vi fokusere på de timelønnede, da vi mener, at det er de ikke-mangfoldige teams i denne målgruppe, som er relevante for ISS at arbejde med (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

ISS kommunikerer udelukkende deres employer brand på hjemmesiden. Ifølge Kit Abel er deres employer branding initiativer endnu ikke tilstede på intranettet, men det er deres hensigt at skrive et indlæg om deres 'image som arbejdsgiver', og dermed introducere medarbejderne for begrebet (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

På hjemmesiden har de derimod allerede et par employer branding tiltag rettet mod potentielle medarbejdere. For det første har de under 'job og karriere' på deres hjemmeside et sted, hvor det er muligt at "møde" nogle af deres nuværende medarbejdere og læse om deres job. ISS' arbejde med mangfoldighed skinner tydeligt igennem, da flere af de medarbejdere, der fremstår på hjemmesiden er af etnisk baggrund. Desuden brander ISS sig også som en mangfoldig arbejdsplads med "plads til alle" andre steder på hjemmesiden.

For det andet giver ISS potentielle medarbejdere flere grunde til, hvorfor de skal vælge ISS som arbejdsplads. Argumenterne er, at ISS ønsker at være blandt de bedste arbejdspladser, at de tilbyder en bred vifte af jobs, og at man som medarbejder vil blive en del af en stor global virksomhed i udvikling ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

### 9.2.1 Kerneværdierne

Hjørnestenene i ISS' employer branding koncept er deres fire kerneværdier, som tidligere er blevet nævnt i kapitel 8. Kerneværdierne kendetegner deres adfærd over for deres kunder såvel som deres potentielle og nuværende medarbejdere (Bilag 3).

De fire kerneværdier er:

- Ærlighed – når vi rekrutterer, oversælger vi ikke jobbet.
- Entreprenørånd - vores medarbejdere skal have lov at udvikle sig for at udvikle virksomheden.
- Ansvarlighed - som arbejdsplads vægter vi samfundsansvar meget højt.
- Kvalitet - kvalitet i alt hvad vi laver hos kunderne kræver kvalitet af os som arbejdsplads (Bilag 3).

ISS beskriver selv betydningen af deres kerneværdier således: *"Med disse kerneværdier ønsker vi at forpligte os til at handle ansvarligt og altid tage hensyn til mennesker og miljø."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). At have denne holdning til mennesker og miljø er ifølge Hildebrandt det, produktivitet handler om, han skriver:

*"Produktivitet handler om, hvor gode vi er til at udnytte vores ressourcer og kompetencer. Noget vi, efter min opfattelse, ikke er særligt gode til. Det handler ikke om kortsigtet betingelsesløs udnyttelse af ressourcer, som fx mennesker, men om en bæredygtig, langsigtet og klog måde at tage vare på vores ressourcer, som indebærer, at vi ikke slider mennesker og natur ned, men tværtimod producerer varer og tjenesteydelser på måder, så mennesker ikke bliver syge, og naturen ikke bliver ødelagt." (Hildebrandt, Mod afgrunden, 2013).*

### **9.2.2 Fastholdelse versus tiltrækning**

ISS arbejder hovedsageligt med fastholdelse af deres eksisterende medarbejdere. De har endnu ikke påbegyndt arbejdet med at tiltrække nye. HR chef Kit Abel forklarer, at topledelsen ikke finder tiltrækning af nye medarbejdere relevant, da det på nuværende tidspunkt er nemt at finde kandidater til de ledige jobs (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). De eneste tiltag ISS foretager i forbindelse med tiltrækning er dermed dem, som findes på hjemmesiden. ISS mener dog på trods af det sparsomme arbejde med tiltrækning, at det er vigtigt at kunne rekruttere de bedste i branchen, for at være den bedste i branchen (Bilag 3).

I forbindelse med fastholdelse af deres medarbejdere fokuserer ISS meget på arbejdsmiljø. Dette arbejde er blevet belønnet af arbejdstilsynet med en grøn kronesmiley, som er symbol på, at ISS gør en ekstraordinær indsats for at sikre en høj arbejdsmiljøstandard ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Administrerende direktør Martin Gaarn Thomsen er stolt af certificeringen. Han udtaler:

*"Vi er stolte af den grønne kronesmiley. Den viser omverdenen, at vi tager arbejdsmiljøet seriøst. Et godt arbejdsmiljø kommer både vores medarbejdere og vores kunder til gode. Vi kan se og måle, at vores øgede fokus på det gode arbejdsmiljø betyder, at vi de seneste år har haft færre arbejdsulykker og lavere sygefravær blandt vores medarbejdere. Det gode arbejdsmiljø i ISS betyder samtidig, at vi kan levere højeste kvalitet til vores kunder, fordi vores medarbejdere trives, er loyale, stabile og engagerede og sætter en ære i at levere et godt stykke arbejde." ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).*



For at sikre et godt arbejdsmiljø har ISS udarbejdet en miljøpolitik, som består af seks punkter:

- Førende i servicebranchen - *"ISS vil være kendetegnet ved at kombinere god kvalitet i opgaveløsningen og høj kundetilfredshed med servicebranchens bedste arbejdsmiljø."*
- En sund arbejdsplads - *"ISS vil være en sund arbejdsplads, der har balanceret fokus på trivsel, sundhedsfremme, arbejdsglæde og produktivitet og som udviser social bevidsthed."*
- Forebyggelse af skader og ulykker - *"ISS vil løbende forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø og forebygge skader, ulykker, nedslidning og arbejdsrelaterede sygdomme."*
- Alle har et ansvar - *"ISS vil løbende forbedre den måde, der arbejdes med arbejdsmiljø, og sikre at alle niveauer af organisationen inddrager arbejdsmiljø i planlægning og udførelse. Vi vil alle være bevidste om de pligter og det ansvar, vi har i forhold til arbejdsmiljøet."*
- Samarbejde med kunder - *"ISS vil overholde gældende lovgivning, og vi vil proaktivt arbejde sammen med vore kunder for at sikre, at vi opnår et bedre arbejdsmiljø."*
- Ansvarlige indkøb og metoder - *"ISS vil sikre, at arbejdsmiljøforhold tages i betragtning ved indkøb, brug af leverandører og vikarer, og vi vil tage aktiv del i udviklingen af metoder, produkter og materiel, der giver et bedre arbejdsmiljø."*

([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

Udover deres arbejde med arbejdsmiljø arbejder ISS meget med *"Corporate Responsibility"* (CR). The International Chamber of Commerce definerer CR således: *"... corporate responsibility is the voluntary commitment by companies to manage their activities in a responsible way."* ([www.socialansvarlighed.dk](http://www.socialansvarlighed.dk)).

CR er en forkortet udgave af *'Corporate Social Responsibility'* (CSR). CSR er et kompliceret begreb med mange forskellige definitioner og indgangsvinkler. Europa Kommissionen definerer CSR således: *"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis."* (<http://ec.europa.eu>). Begge definitioner lægger vægt på, at virksomhedens sociale og miljømæssige tiltag er frivillige og dermed ikke påtvunget af love eller regler. Forskellen på CR og CSR ligger i, at CR har udeladt det sociale aspekt.

I det følgende afsnit vil vi ganske kort komme ind på, hvorfor CSR er relevant i forbindelse med employer branding.

### **9.3 CSR's betydning for employer branding**

Ifølge Engelund & Buchhave har CSR stor betydning for en virksomheds employer brand (Engelund & Buchhave, 2009: 45). Barrow og Mosley er af samme opfattelse, og de påpeger på baggrund af en undersøgelse, de har foretaget, at 20 % af de adspurgte medarbejdere synes, at det er attraktivt at arbejde for en virksomhed med et socialt ansvarligt image. De argumenterer desuden for, at social ansvarlighed ofte går hånd i hånd med et godt sted at arbejde (Barrow & Mosley: 2005: 153).

Frandsen og Morsing mener, at CSR er så vigtigt et element, at det bør tilføjes som et ekstra identifikationsmål for medarbejdere. Et identifikationsmål er forskellige fælleskaber, som en medarbejder identificerer sig med på arbejdspladsen (Engelund & Buchhave, 2009: 260). De nuværende fire identifikationsmål er:

- Organisationen – her er matchet mellem den potentielle medarbejders værdier og virksomhedens værdier i fokus (person-organisation fit).
- Professionen – her er den potentielle medarbejders karriere i fokus.

- Afdelingen – her er afdelingen det vigtigste identifikationsmål, da virksomheden som et hele kan virke stor og upersonlig.
- Personlige værdier – de personlige værdier formes oftest af sociale identiteter uden for arbejdspladsen.

(Scott, Gorman & Cheney ifølge Frandsen & Morsing, 2009: 260).

Hver af de fire mål for identifikation opererer på deres egne præmisser for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Pointen med identifikationsmålene er, at en arbejdsplads åbner for forskellige fælleskaber, og dermed bliver forskellige identiteter sat i spil på samme tid.

Frandsen og Morsing mener, at samfundsspørgsmål skal tilføjes som et femte identifikationsmål. De mener, at globale samfundsspørgsmål faktisk er det stærkeste identifikationsmål. Ifølge dem anses det at være en "ansvarlig samfundsborger", som en attraktiv social kategori, som mennesker ønsker at identificere sig med både privat og igennem deres arbejde (Frandsen & Morsing, 2009: 261).

På baggrund af de forskellige teoretikers enighed om CSR's betydning for employer branding, kan det konkluderes, at CSR har stor værdi for en virksomheds employer brand.

#### 9.4 CSR i ISS

Udover deres miljøpolitik har ISS formuleret nogle adfærdsregler, også kaldet en *'code of conduct'*, som alle i virksomheden skal følge.

*"ISS' adfærdskodeks understøtter ISS-værdierne og suppleres af ISS' målsætninger, regler og retningslinjer. ISS' adfærdskodeks er en del af ansættelsesbetingelserne hos ISS."*

([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Adfærdsreglerne inkluderer blandt andet emner som:

- Medarbejdernes personlige adfærd
- Korruption og bestikkelse
- Overholdelse af konkurrenceloven
- Forholdet til forretningsforbindelser
- Arbejdspladsstandarder

- Virksomhedens ansvar

([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

Udover adfærdsreglerne har ISS desuden et etisk regelsæt, som beskriver ISS' forventninger til deres samarbejdspartnere og leverandører. Deres samarbejdspartnere og leverandører skal blandt andet leve op til ISS' sociale og miljømæssige aspirationer. ISS beskriver det selv således:

*"En samarbejdspartner til ISS Facility Services A/S, skal handle som en ansvarlig virksomhed i alle de samfund, hvor vi har aktiviteter, ligesom at ISS' sociale, miljømæssige og etiske forpligtelser skal afspejle sig hos samarbejdspartneren og i dennes relationer til kunder, medarbejdere, leverandører og andre interessenter."*  
([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

## 9.5 Motivationsfaktorer i ISS

Når en virksomhed skal fastholde sine medarbejdere, er motivation et vigtigt element. Ifølge Kit Abel motiverer ISS deres medarbejdere gennem deres arbejdsvilkår. Med arbejdsvilkår mener hun deres mulighed for udvikling, MUS-samtalerne og den årlige tilfredshedsundersøgelse. Disse tiltag er ifølge Kit Abel ikke normale for timelønnede, men er derimod normalt forbeholdt funktionærer (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

I forbindelse med vores dataindsamling spurgte vi servicemedarbejderne om, hvad de synes om ISS som arbejdsplads. I den forbindelse kom vi også ind på, hvad der motiverede dem i hverdagen. Her er nogle eksempler på, hvad de svarede:

*"Det er med masser af kurser, en kursus er ligesom en uddannelse ..."* (Bilag 11, lydfil: B).

*"ISS har et god system, fordi i slutningen af året vi har en MUS-samtale, og man kan godt ønske sig til hvad man vil af kurser ... jeg har brugt det til danskundervisning."* (Bilag 11, lydfil: D).

*"Vi har den der MUS-samtale (...) og på den måde kan vi snakke om, hvad vi har oplevet, om vi har haft problemer, eller om vi har tryk, og så spørger de os, om der er andre ting, vi vil i fremtiden."* (Bilag 11, lydfil: E).

*"Det hele! (...) Jeg har taget 11 kurser indtil videre (...) du får fuld løn under uddannelsen ..."*

(Bilag 11, lydfil: G).

Sammenlignes medarbejdernes svar omkring hvad, der motiverer dem ved ISS med Kit Abels beskrivelse af tiltænkte motivationstiltag, er der en klar sammenhæng. Medarbejderne havde i særdeleshed fokus på muligheden for at tage kurser og dermed få en uddannelse (Bilag X, lydfil: B, D, G).

MUS-samtalerne blev også omtalt meget positivt i flere af vores interviews, og det blev blandt andet nævnt, at medarbejderne fik mulighed for at snakke om deres fremtid i virksomheden (Bilag X, lydfil H, E). Tilfredshedsundersøgelsen var der dog ikke den store interesse for. 7 ud af 10 respondenter havde ikke besvaret tilfredshedsundersøgelsen i år, og det fremgik af flere interviews, at de ikke kunne se, hvad den skulle bruges til:

*"Jeg skal være ærlig, jeg nåede ikke at svare på det, fordi jeg kunne ikke rigtig finde ud af det."*

(Bilag 11, lydfil: A).

*"Den var fin nok (...) vi har ikke mærket noget til det (...) jeg ved ikke, hvad de skal bruge den til."*

(Bilag 11, lydfil: C).

*"Jeg har ikke lavet den (...) jeg synes, det er godt (...) men jeg kan ikke se, at der sker noget."*

(Bilag 11, lydfil: H).

Ud fra ovenstående analyse kunne det tyde på, at ISS' fokus i forbindelse med motivation af medarbejderne bør ligge på uddannelses- og fremtidsmulighederne i virksomheden.

Ovenstående indikerer at ISS ikke arbejder med en samlet strategi for deres employer branding. Teori indenfor employer branding dikterer at strategi er et vigtigt element for at opnå succes med employer branding. Derfor vil vi i det følgende bruge Engelund og Buchhaves teoretiske værktøjer og udarbejde en mulig strategi til ISS.

## 9.6 Employer branding som strategisk værktøj

*"Alle arbejdspladser kan blive rigtig gode arbejdspladser. Men det kræver konsistens og fokus. Og det kræver, at man har en klar strategi og vision for den gode arbejdsplads."* Citat af Ditte Vigsø administrerende direktør for 'Great Place to Work' ([www.greatplacetowork.dk](http://www.greatplacetowork.dk)).

Det er som tidligere nævnt ISS' ønske at blive en af de bedste arbejdspladser i Danmark. Ifølge Ditte Vigsø er strategi og vision nøgleordene for at komme på listen over Danmarks bedste arbejdspladser, og da ISS ikke har nogen strategi hverken for deres arbejde med employer branding eller for deres samlede arbejde med mangfoldighedsledelse, er det vigtigt, at de får formuleret nogle strategier for at opnå deres mål.

Ifølge Engelund og Buchhave er employer branding en strategisk disciplin, og det strategiske arbejde med employer branding er vigtigt for at opnå succes: *"... det lønner sig at arbejde strategisk med sin kommunikation til kommende og nuværende medarbejdere: Ikke bare øger det virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere, det har også en positiv effekt på bundlinjen."* (Engelund & Buchhave, 2009: 19).

Som nævnt i afsnit 6.2 har Engelund & Buchhave formuleret fem faktorer, som tilsammen skaber en effektiv employer branding strategi. Vi vil nu forsøge at anvende de fem faktorer i et forsøg på at formulere en mulig strategi for ISS.

Mål:

Når en virksomhed arbejder med employer branding, er det vigtigt at have et mål. Da ISS allerede gør meget for at fastholde deres medarbejdere, og fordi de, som beskrevet i analysen af deres arbejde med mangfoldighed, gerne vil gøre alle deres teams mangfoldige, vil vi her fokusere på tiltrækning af potentielle medarbejdere. Som nævnt i indledningen nærmer vi os *the demographic faultline*, og tiltrækning af medarbejdere er derfor vigtigere end nogensinde før. Et muligt mål med ISS' employer branding kunne derfor være at tiltrække de potentielle medarbejdere, der skal til for at gøre alle deres teams mangfoldige.

Målgruppe:

I ISS' tilfælde er der tale om en meget bred målgruppe. Som det ovenstående mål indikerer, skal der tiltrækkes mangfoldighed og dermed flere forskellige typer mennesker. Ifølge Engelund & Buchhave kræver segmentering mere end bare prioritering, det kræver målgruppeforståelse. Målgruppeforståelse kræver viden om forskellige jobtyper, uddannelsesbaggrunde, persontyper samt aldersmæssige, kønsmæssige og kulturelle forskelle (Engelund & Buchhave, 2009: 69).

ISS har mange forskellige jobtyper: *"Vi (...) tilbyder en bred vifte af jobs, der strækker sig fra servicemedarbejder i Cleaning, gartner eller elektriker i Property, kok eller kantineassistent i Catering til receptionist i Support Services."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Der er desuden tale om medarbejdere med en meget forskellig uddannelsesbaggrund: *"Vi ansætter en bred gruppe medarbejdere (...) nogle er ufaglærte, andre har en kort, mellemlang eller lang uddannelse."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

I forbindelse med persontype, alder, køn og etnisk baggrund skal det vurderes ud fra ISS' 70-70-70 definition, hvilke persontyper de mangler for at gøre deres ikke-mangfoldige teams mangfoldige. Det kan eksempelvis være, at de mangler en kvinde i alderen 20-30 år med anden etnisk baggrund, eller en dansk mand i alderen 30-40 år for at skabe mangfoldighed.

Der findes mange forskellige segmenteringsmodeller. Engelund & Buchhave har også selv udarbejdet en målgruppemodel, men som følge af ISS' mangfoldige målgruppe, er det ikke muligt at indsnævre målgruppen ved hjælp af en model. Det er derimod muligt at begrænse målgruppen ved at fokusere på de kritiske målgrupper først. Ifølge Engelund & Buchhave er en kritisk målgruppe de grupper af medarbejdere, som er særligt vigtige at rekruttere i henhold til virksomhedens forretningsstrategi. Med andre ord skal ISS starte med at fokusere på de persontyper, som er vigtige for virksomhedens vækstplan. Engelund & Buchhave pointerer desuden, at prioritering af målgruppen er en forudsætning for at udnytte ressourcerne optimalt, og at en virksomhed derfor bør operere med 3-5 målgrupper ad gangen (Engelund & Buchhave, 2009: 71).

Budskab:

*"Nogle egenskaber ved virksomheden er bedre at kommunikere end andre i bestræbelserne på at tiltrække og fastholde medarbejdere."* (Engelund & Buchhave, 2009: 79).

Engelund & Buchhave har lavet en budskabsmodel, som viser, hvor virksomheden skal gå på jagt efter de gode budskaber. Budskabsmodellen indeholder samlet set de vigtigste jobvalgskriterier. De seks områder i modellen beskriver de hovedtemaer, virksomheden bør fokusere på i deres budskaber til nuværende og potentielle medarbejdere (Engelund & Buchhave, 2009: 84). Budskabsmodellen er illustreret i figur 6 nedenfor

Figur 6.



(Engelund & Buchhave, 2009: 80).

I det nedenstående vil modellen blive gennemgået punkt for punkt og efterfølgende vil vi udarbejde en sammenfatning af de punkter vi finder relevante for ISS.

- **Grundlag**

*"Det betyder meget for den moderne medarbejder, om arbejdspladsen er en virksomhed med en spændende historie, attraktive værdier, meningsfulde produkter, en stjerneklar vision og en fornuftig strategi til at ramme målet med ..."* (Engelund & Buchhave, 2009: 80-81).



ISS har en spændende historie, som går over hundrede år tilbage i tiden ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Det er et interessant grundlag at basere virksomhedens budskab på, da det i en tid med recession kan give tryghed for potentielle medarbejdere, at virksomheden har eksisteret i så mange år.

I forhold til ISS' kerneværdier, argumenterer de selv for, at værdierne er rodfæstet gennem mere end hundrede års historie: *"Vores værdier er grundlaget for alt, hvad vi gør. De er skabt og formet gennem mere end hundrede års ISS historie. Og de vejleder os fortsat mere end noget andet."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Det er ifølge dette citat ISS' intention at værdierne ikke bare er til pynt. ISS udtaler at hele virksomheden lever efter de værdier og at virksomheden har gjort det i mere end hundrede år. ISS' vision er, at de fortsat vil være verdens førende facility service virksomhed, og det mål vil de opnå med hjælp fra deres medarbejdere.

- **Mennesker**

*"De mennesker, man arbejder sammen med, betyder meget for det forhold, man har til sit arbejde."* (Engelund & Buchhave, 2009: 81).

Den kollegiale side af arbejdspladsen har derfor stor betydning for potentielle såvel som nuværende medarbejdere. Hos ISS er mangfoldigheden i fokus, og der er derfor plads til alle typer mennesker. I forbindelse med vores interviews blev samarbejdet med kollegaerne nævnt som en motivationsfaktor flere gange:

*"Jeg tror, det er selvfølgelig arbejdspladsen, men også kollegaerne, det betyder meget (...) hvis der er nogen, der har en dårlig dag, jeg har en kollega, hvis mor lige er død, og så hjælper vi ved at snakke, og så hjælper vi hende selvfølgelig med hendes etage (...) vi ses også privat."* (Bilag 11, lydfil: C).

*"Gode kollegaer, vi snakker godt sammen, vi har det godt, vi griner og har det godt, og vi arbejder også godt sammen. Også med hensyn til Birgit chefen, hun er også meget flink, hvis hun lige kan se, at du er lidt træt, så gir hun en ekstra fridag (...) så har man også lyst til at være her og gøre sit arbejde."* (Bilag 11, lydfil: G).

Ifølge Engelund & Buchhave er det vigtigt, at en virksomhed ved, hvordan de nuværende medarbejdere vurderer deres forhold til kollegaerne, så den side af arbejdslivet kan blive beskrevet på en rammende og troværdig måde (Engelund & Buchhave, 2009: 81).

- **Arbejde**

*"I tiltræknings-, rekrutterings-, fastholdelses- og udviklingsfasen er det væsentligt at analysere, hvad det enkelte job består af for at kunne markedsføre og sælge det bedste muligt.*

*Kommunikationen omkring jobindholdet er en grundpille for den psykologiske kontrakt mellem virksomheden og medarbejderen (...)." (Engelund & Buchhave, 2009: 82).* Det er derfor vigtigt i arbejdet med stillingsannoncer, at kommunikationen omkring jobbet er fyldestgørende og troværdig. Er den ikke det, kan virksomheden risikere at bryde den psykologiske kontrakt med medarbejderen.

Ifølge Engelund & Buchhave er danskere specielt fokuserede på jobindholdet, de argumenterer endda for, at danskernes arbejdsglæde står og falder med indholdet af jobbet (Engelund & Buchhave, 2009: 82). ISS har mange forskellige stillinger, og det er vigtigt, at de beskriver det sande indhold af hver enkelt stilling. Dette er noget, ISS allerede er opmærksomme på. Det viser de ved hjælp af deres værdiord, ærlighed. Som de selv formulerer det, vil de ikke oversælge jobbet i forbindelse med rekruttering.

- **Organisation**

*"... virksomheden bliver i høj grad bedømt som arbejdsplads ud fra organisatoriske kendetegn."* (Engelund & Buchhave, 2009: 83).

Organisatoriske kendetegn er f.eks. omdømme, social ansvarlighed, miljøbevidsthed, etik og meget mere. Som allerede nævnt i afsnit 9.4 arbejder ISS meget bevidst med social og miljømæssig ansvarlighed. De går desuden meget op i etik og forventer høje standarder fra både deres leverandører og samarbejdspartnere. Det er vigtigt, at ISS kommer ud med disse budskaber for at gøre eksisterende såvel som potentielle medarbejdere opmærksomme på deres arbejde med CSR.

- **Muligheder**

*"... det er ofte mulighederne, der differentierer virksomheden fra konkurrenterne og demonstrerer ambitioner og visioner på egne og medarbejdernes vegne."* (Engelund & Buchhave, 2009: 84).

I ISS er der rig mulighed for udvikling gennem de mange kurser og forskellige jobmuligheder. Som nævnt i afsnit 9.5 er udviklingsmulighederne den helt store motivationsfaktor. Det er derfor vigtigt, at ISS kommunikerer mulighederne for nuværende og potentielle medarbejdere.

- **Goder**

*"Det er et faktum, at høje lønninger, gode barselsforhold og motiverede bonusordninger er med til at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere."* (Engelund & Buchhave, 2009: 84).

Selvom goderne ikke nødvendigvis differentierer virksomheden fra andre virksomheder, er det stadig vigtigt at gøre opmærksom på, at de er der.

I ISS' tilfælde er det vigtigt at kommunikere deres særlige arbejdsvilkår for timelønnede i form af sundhedsforsikring, pension og MUS-samtaler, da dette ifølge Kit Abel ikke er normen inden for rengøringsbranchen (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Sammenfatning af budskabsmodellen:

De vigtigste budskaber for ISS er deres lange historie, deres værdier, deres medarbejderes gode samarbejde, jobindholdet, deres fokus på den sociale og miljømæssige ansvarlighed, mulighederne i virksomheden samt deres gode arbejdsvilkår. Det er ifølge Engelund & Buchhave dog ikke nok, at virksomheden finder frem til deres hovedbudskaber. Hvis budskaberne skal have den optimale effekt, skal virksomheden segmentere dem efter de kritiske målgrupper (Engelund & Buchhave, 2009: 85). Vi kommer dog ikke nærmere ind på denne segmentering, da det kræver en udførlig målgruppeanalyse for hver enkelt målgruppe, og dette ligger uden for vores fokusområde.

Fra gennemgangen af budskabsmodellen vil vi nu gå videre med en analyse af mulige kanaler, hvor igennem ISS kan kommunikere.

## Kanaler:

I forbindelse med at udvælge de rigtige kanaler har Engelund & Buchhave udarbejdet en kanalmodel, se figur 7 nedenfor. Kanalmodellen fungerer som et værktøj, der skal hjælpe virksomheden med at identificere de kanaler, virksomheden bør overveje. Engelund & Buchhave påpeger dog, at modellen ikke er udtømmende, men at det er et godt sted at starte (Engelund & Buchhave, 2009: 87). Vi har udvalgt de punkter fra modellen, som vi fandt relevante for ISS at arbejde med i forhold til employer branding.

Figur 7.



(Engelund & Buchhave, 2009: 87).

I det følgende vil gennemgå de punkter vi finder relevante for ISS og derefter vil vi udarbejde en sammenfatning.

- **Trykt**

Trykt kommunikation kan være mange ting. Det kan f.eks. være jobannoncer, brochurer, medarbejdermagasiner, plakater, billboards og meget andet. Ifølge Engelund & Buchhave er det svært at forestille sig employer branding uden en printdimension (Engelund & Buchhave, 2009: 88). I ISS' tilfælde er det særlig vigtigt med trykt kommunikation. Ifølge mellemlider B er der mange af hendes medarbejdere, som ikke har en computer (Bilag 11, lydfil: mellemlider B).

Ved hjælp af trykt kommunikation har ISS mulighed for at nå ud til den gruppe medarbejdere, som ikke nødvendigvis har adgang til internettet. ISS har allerede et medarbejdermagasin, men på nuværende tidspunkt arbejder de ikke med employer branding i dette medie, de har foreløbig kun planer om at introducere det på intranettet (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

- **Elektronisk**

Ifølge Engelund og Buchhave er digital tilstedeværelse påkrævet. Der findes uendeligt mange digitale muligheder: Hjemmesider, Facebook, Twitter, YouTube, nyhedsbreve og meget andet. ISS gør allerede brug af internettet, både via deres intranet, men også via deres hjemmeside. Ifølge Engelund og Buchhave er det desuden svært at forestille sig en rekrutteringskampagne uden brug af online communities (Engelund & Buchhave, 2009: 89).

Det derfor vigtigt at gøre brug af Facebook, Twitter eller andre online communities i forbindelse med rekruttering. Det kunne være en fordel for ISS at være tilstede på f.eks. Facebook. Dette skyldes, at virksomheden på denne måde vil være mere synlig på nettet og desuden få mulighed for at skabe en dialog med nye potentielle medarbejdere. Facebook ville desuden være et muligt forum for netværkskommunikation mellem eksisterende og potentielle medarbejdere.

- **Ledelse**

*"... toplederens gøren og laden betyder meget for, hvordan eksisterende og potentielle medarbejdere opfatter virksomheden som arbejdsplads."* (Engelund & Buchhave, 2009: 90).

Ifølge Engelund & Buchhave er toplederens evne til at kommunikere afgørende for, om virksomheden er i stand til at fastholde eksisterende medarbejdere samt tiltrække nye. Måden at gøre dette på er at opfatte toplederen som en særskilt kommunikationskanal. Toplederen kan eksempelvis nå ud til sine medarbejdere gennem mails, præsentationer, møder og kommunikation om arbejdsmiljø og trivsel (Engelund & Buchhave, 2009: 90).

- **Netværk**

*"De nuværende medarbejdere er altid den suverænt mest troværdige kilde til at anbefale en arbejdsplads, og derfor er det essentielt at få tænkt netværkskommunikation ind i employer branding-indsatsen fra start, så man kan få medarbejderne til at anbefale arbejdspladsen til deres omgangskreds."* (Engelund & Buchhave, 2009: 91). Ifølge Engelund & Buchhave skal virksomheden ikke kun kigge på, i hvor høj grad kanalen bliver brugt af målgruppen. Den skal også kigge på, hvor troværdig målgruppen anser kanalen for at være. (Engelund & Buchhave, 2009: 93).

Sammenfatning af kanalmodellen:

På baggrund af ovenstående teoretiske gennemgang, vurderer vi, at ISS med fordel kan gøre brug af følgende kanaler: trykt kommunikation, elektronisk tilstedeværelse, topledelsens deltagelse samt netværkskommunikation.

I forbindelse med den trykte kommunikation kan ISS gøre brug af deres medarbejdermagasin, til at gøre opmærksom på deres employer branding. Dette ville være et godt supplement til deres intranet. Yderligere ville de med fordel kunne lade sig inspirere af Nykredit i forbindelse med at få etableret noget netværkskommunikation.

Engelund & Buchhave bruger Nykredit som et *'best practice'* eksempel på netværkskommunikation. Nykredit har oprettet et såkaldt ambassadørkorps, som de kalder NAUT (Nykredits Ansigt Udadtil). NAUT består af 90 frivillige medarbejdere, der medvirker i diverse karrieremesser, film om arbejdspladsen, foredrag, interviews osv.

I forbindelse med vores interviews fremgik det, at flere af servicemedarbejderne var meget glade for ISS som arbejdsplads:

*"ISS det er stort firma, og det er god til at arbejde med flere muligheder til at gå videre, der er flere muligheder til at skifte job ..."* (Bilag 11, lydfil B).

*"ISS er en stor virksomhed, så jo jeg er rigtig glad, for at være med (...), fordi det er en stor virksomhed, så hvis de mister Rambøll, så de har andre plads"* (Bilag 11, lydfil E).

*"Jeg er rigtig, rigtig glad for ISS, jeg ved ikke hvorfor, jeg har været også (...) en måned, to måneder i andre virksomheder, men jeg synes ISS det bedste."* (Bilag 11, lydfil F).

ISS kunne derfor med fordel opfordre frivillige til at fungere som ambassadører for ISS.

The Conference Board fra USA er en global uafhængig organisation, som ifølge dem selv arbejder i offentlighedens interesse med det formål at give verdens førende organisationer den praktiske viden de har brug for, for at kunne forbedre deres præstationer og for bedre at kunne tjene samfundet ([www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)). De bekræfter os i nogle af vores valgte kanaler. De har foretaget en undersøgelse, hvor de har spurgt 137 førende virksomheder om deres employer branding strategier. I undersøgelsen spurgte de blandt andet virksomhedernes HR afdelinger om, hvordan employer branding bedst kommunikeres. De mest brugte metoder var interne møder, trykte medier og bonusordninger. Til spørgsmålet om hvilke metoder der havde den bedste effekt, svarede HR afdelingerne: interne møder, trykte medier og internetkampagner (Dell et al., *Employees Through Your Brand*).

Handlingsplan:

*"En employer branding-strategi er ikke meget værd, hvis den bliver omsat til virkelighed på vilkårlig vis. Derfor er det sidste led i udarbejdelsen af employer branding-strategien altid at lægge en langsigtet handlingsplan."* (Engelund & Buchhave, 2009: 71).

Handlingsplanen inkluderer mål, målgrupper, budskaber og kanaler og fungerer som et langsigtet styringsværktøj. Yderligere sikrer handlingsplanen, at virksomheden får det optimale ud af sit budget (Engelund & Buchhave, 2009: 71). Da vi ikke kender til HR afdelingens budget, er det ikke muligt for os at udarbejde en handlingsplan.

Dog anbefaler vi, at ISS lader sig inspirere af ovenstående teoretisk baserede tilgang og ud fra det får udarbejdet en handlingsplan for deres fremtidige strategiske employer branding arbejde.

## **9.7 McDonalds som inspirationskilde**

McDonalds Danmark har tre år i træk vundet titlen som Danmarks bedste arbejdsplads. På trods af at McDonalds og ISS ikke arbejder inden for samme branche, kan de to virksomheder efter vores mening sammenlignes i forhold til deres medarbejderes uddannelsesbaggrund, etnicitet og det at begge virksomheder er globale.

ISS kan derfor med fordel bruge McDonalds Danmark som inspirationskilde. McDonalds har vundet titlen på grund af initiativer som uddannelse, mangfoldighed og et godt arbejdsmiljø. Sammenlignet med McDonalds lever ISS umiddelbart op til de samme krav. ISS har ligesom McDonalds uddannelses- og karrieremuligheder til alle deres medarbejdere. Desuden arbejder ISS meget bevidst med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, og det er deres mål at alle deres teams skal være mangfoldige i fremtiden. Sidst men ikke mindst har ISS som nævnt stort fokus på det gode arbejdsmiljø.

Det der adskiller ISS og McDonalds fra hinanden er, at McDonalds arbejder meget strategisk med deres employer branding. De skriver følgende på hjemmesiden:

*"McDonald's vil være en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde dygtige og engagerede medarbejdere. Vi arbejder hele tiden på at udvikle vores medarbejdere med uddannelse og personlig feedback.*

*Vi har nogle ambitiøse målsætninger for, hvad medarbejdere hos McDonald's kan forvente sig af deres arbejdsplads. Vores løfte til medarbejderne lyder: "Vi værdsætter dig, din udvikling og dit engagement." (www.mcdonalds.dk).*

For at leve op til ovenstående løfte har McDonalds sat fokus på fem områder/værdier:

- Respekt og anerkendelse - Hos McDonald's anerkender og værdsætter vi den enkelte medarbejder.
- Konkurrencedygtig løn og personalegoder - McDonald's giver medarbejderne en løn, der svarer til eller er højere end ved lignende job.
- Ressourcer til at udføre arbejdet - Medarbejderne bliver oplært, så de kan gøre deres arbejde professionelt.



- Ledelsesværdier - Vi lægger vægt på en åben og ærlig kommunikation, hvor vi lytter og respekterer den enkeltes mening. Vi værdsætter forskellighed og har en positiv og anerkendende tilgang til hver medarbejder.
- Læring, udvikling og personlig vækst - McDonald's lægger vægt på, at hver medarbejder udvikler sig både fagligt og personligt gennem sit arbejde.

([www.mcdonalds.dk](http://www.mcdonalds.dk)).

På ISS hjemmeside skriver de: *"ISS Facility Services A/S ønsker at være blandt de bedste arbejdspladser i Danmark."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)). Visionen bliver ikke fulgt op af nogen målsætninger eller løfter, og derfor efterlader ISS muligvis den potentielle medarbejder med spørgsmålet om, hvordan de vil opnå dette. ISS har dog ligesom McDonalds formuleret nogle employer branding værdier, men værdierne er ikke tilstede på hjemmesiden. De eneste værdier der er at finde på hjemmesiden, er de kunderelaterede kerneværdier.

På McDonald's hjemmeside under job og karriere er det desuden muligt at læse om medarbejdernes muligheder for uddannelse, mulighederne for at arbejde i en McDonalds i udlandet, det gode arbejdsmiljø og den mangfoldige arbejdsplads ([www.mcdonalds.dk](http://www.mcdonalds.dk)). Sammenlignet med ISS' job og karriere side er der på McDonald's hjemmeside et større fokus på medarbejderen. McDonald's skriver følgende om den potentielle medarbejders mulighed for uddannelse:

*"Hos McDonald's har du alle muligheder for at skabe en karriere, du kan være stolt af. Det er ikke afgørende, om dine drømme går i retning af at uddanne dig til at arbejde i butik, om du vil gå hele ledervejen og få din egen restaurant eller noget helt tredje. For lige meget, hvilken vej du går, sørger vi for, at der er plads til både job og uddannelse."* ([www.mcdonalds.dk](http://www.mcdonalds.dk)).

ISS' job og karriere side er efter vores mening mere kundefokuseret. De skriver følgende om deres uddannelsesmuligheder: *"Det er vigtigt for ISS' kunder, at ISS' medarbejdere indstiller sig på kundernes skiftende virkelighed. Derfor uddanner vi løbende vores medarbejdere."* ([www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)).

Sammenlignes de to citater har McDonald's fokus på medarbejderens ønsker og drømme, hvorimod ISS udlægger uddannelsesmulighederne som et krav, der bliver stillet til medarbejderen fra virksomhedens kunder.

Vi kan konkludere at ISS, sammenlignet med McDonalds, gør mange af de rigtige ting i forbindelse med employer branding, men at der stadig er plads til forbedring. På baggrund af sammenligningen med McDonalds vurderer vi at det ville være hensigtsmæssigt for ISS at formulere en strategi for deres employer branding og få kommunikeret denne strategi til deres målgrupper. De skal efter vores mening desuden skelne mere mellem kunder og medarbejdere som målgruppe på deres hjemmeside om job og karriere. Denne side burde være tiltænkt og tilpasset til den potentielle medarbejder, og derfor være mere medarbejderorienteret og mindre kundeorienteret.

Det er desuden vigtigt, at de får påbegyndt deres arbejde med employer branding, både på grund af *the demographic faultline*, men også for at få kommunikeret deres employer branding initiativer ud til omverdenen med henblik på fremtidig rekruttering. Som nævnt i afsnit 5.8 fungerer alt ekstern kommunikation desuden som autokommunikation. Det vil sige, at ISS udover at kommunikere deres employer branding budskaber til potentielle medarbejdere, også kommunikerer budskaberne til deres eksisterende medarbejdere, og på den måde klæder dem ordentlig på til at fungere som ambassadører for virksomheden.

## **9.8 Samlet delkonklusion for employer branding**

ISS er en succesfuld virksomhed, og ser vi på det samlede billede, kan vi konkludere, at de håndterer deres employer branding godt med hensyn til fastholdelse. Som dokumenteret i dette kapitel er medarbejderne glade for ISS som arbejdsplads, og de føler sig motiveret til at møde op og gøre deres arbejde hver dag. Der hvor vi vurderer at der endnu er plads til forbedring i ISS, er i forbindelse med tiltrækning/rekruttering, men som Kit Abel fortæller, er det ikke noget, de arbejder med. Vi finder det interessant, at ISS' employer branding lykkes, selvom de afviger fra teorien. Teorien dikterer, at der arbejdes med nogle mål, for at kunne måle effekten af ens arbejde med employer branding, og at man som virksomhed desuden for at nå disse mål bør have en klar strategi for, hvordan man vil nå dem.

Det er dog vores vurdering, at ISS med fordel kunne formulere en strategi og dermed få mere struktur i deres arbejde med employer branding. Dette kunne desuden hjælpe dem i arbejdet med at blive Danmarks bedste arbejdsplads, og dermed gøre virksomheden endnu mere attraktiv for eksisterende samt potentielle medarbejdere.

# Kapitel 10: Diskussion

---

## 10.1 Indledning

I vores undersøgelse af ISS' arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding kommer det til udtryk, at der eksisterer en forskel mellem de teoretiske anbefalinger og ISS' arbejde med mangfoldighed og employer branding i praksis. Denne afhandling bidrager med viden om, hvordan en stor dansk virksomhed som ISS på trods af alternative arbejdsmetoder i forhold til dem, teorien anbefaler, alligevel formår at få succes med deres mangfoldighedsledelse og employer branding.

I de nedenstående afsnit vil vi diskutere valg af teori samt undersøgelsens resultater i forhold til den eksisterende forskningslitteratur.

## 10.2 Mangfoldighedsledelse og employer branding

For det første kan der sættes spørgsmålstejn ved, om det er relevant at skrive om employer branding i forbindelse med mangfoldighedsledelse. På den ene side er mangfoldighedsledelse og employer branding to forskellige discipliner med hver sine fokusområder. På den anden side kan der argumenteres for, at ISS' mål med deres mangfoldighedsledelse skaber en naturlig overgang til employer branding. F.eks. er ISS' mål med deres mangfoldighedsledelse, som nævnt, at de gerne vil gøre alle deres teams mangfoldige for at opnå de økonomiske gevinster, som rapporten viser, at mangfoldighed bringer med sig. For at opnå dette mål er det nødvendigt at arbejde med fastholdelse af eksisterende medarbejdere samt tiltrækning af nye potentielle medarbejdere. Derfor mener vi, at det er relevant at se på begge emner i denne afhandling.

## 10.3 En kritisk tilgang til valg af teori

I forhold til mangfoldighedsledelse kan det diskuteres, om vi har valgt den rigtige teori. Inden for feltet findes der mange forskellige teoretikere. Ved at gøre brug af udelukkende danske teoretikere inden for feltet, har vi muligvis overset nogle vigtige pointer inden for mangfoldighedsteorien.

Mangfoldighedsledelse startede som nævnt i USA, og dermed kunne det måske have været relevant at inkludere nogle amerikanske teoretikere. Dog bygger Kamp og Hagedorn-Rasmussens teorier på amerikansk forskning. Som nævnt påpeger de desuden, at det er vigtigt at tilpasse tilgangen til mangfoldighedsledelse med den kontekst, man befinder sig i, hvilket i vores tilfælde er Danmark. Desuden er ISS en danskbaseret virksomhed med danske traditioner, hvilket berettiger brugen af danske teoretikere.

I forbindelse med employer branding kan teoriens anvendelighed diskuteres. Employer branding er et nyt forskningsfelt, og det er stadig under udvikling. Teorien inden for feltet er derfor meget begrænset, og der er derfor ikke mange anderkendte teoretikere at vælge imellem. De praktiske erfaringer med employer branding er ligeledes begrænsede. Imidlertid bunder employer branding i teorien om corporate branding, som er et anderkendt forskningsfelt inden for branding-feltet. Tilgangen til employer branding bør derfor ses i relation til corporate branding-teorien, hvilket udgør et stærkere fundament for den teoretiske anvendelse af begrebet i vores afhandling.

Afhandlingens employer branding analyse er hovedsageligt baseret på Engelund & Buchhaves teorier. Dette danner grundlag for yderligere kritiske overvejelser. Som nævnt er sammenligningsgrundlaget inden for employer branding tyndt, og det er derfor svært at vurdere teorierne og modellernes anvendelighed. Engelund og Buchhave opstiller dog nogle konkrete værktøjer, som kan bruges i forbindelse med employer branding-processen, hvilket udgør et vigtigt argument for anvendelsen af teorien i denne afhandling.

#### **10.4 Strategi – et spørgsmål om ord?**

Det fremgår af vores interview med Kit Abel, at ISS ikke har nogen strategi for deres arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding. *"Strategi er et spørgsmål om ord."* påstår hun (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Som modspil til denne påstand, vil vi her komme ind på, hvad en strategi ifølge teorien er samt redegøre for vigtigheden af strategisk planlægning.

Der findes mange definitioner på, hvad en strategi er, hvilket bekræftes af de to professorer fra Århus universitet Anders Drejer og Louis Printz samt udviklingschef for Strategi, Frank Radich:

*"strategi bliver (...) ofte defineret som noget i retningen af "ledelsens (...) bevidste (...) planer for opnåelse af et output konsistent med virksomhedens målsætning."* (<http://goo.gl/MKQ7V6>).

Dette citat er ikke en definition i sig selv, men én forklaring på den gængse opfattelse af det komplekse begreb strategi. Ifølge ovenstående citat dækker strategi over de beslutninger, som er forbundet med planlægning og opfølgning af virksomhedens overordnede målsætning.

Ifølge Drejer et al. kan virksomheder ikke undvære planlægning, de skriver: *"Ved at skabe enighed om en bevægelsesretning undgår man at blive offer for tilfældighedernes spil."*

(<http://goo.gl/MKQ7V6>). Drejer et al. tilføjer desuden, at det ikke er muligt for en virksomhed at opnå succes uden held, hvis der ikke er formuleret en strategi: *"Hvis man får succes med en strategi, der ikke er bevidst planlagt, kan den ikke betegnes som en strategi, men skal derimod opfattes som ren og skær held."* (<http://goo.gl/MKQ7V6>).

Vi har nu defineret begrebet strategi samt redegjort for vigtigheden af strategisk planlægning.

I det følgende vil vi bruge denne viden til at diskutere ISS' manglende samlede strategi for mangfoldighedsledelse.

Brandi og Hildebrandt beskriver mangfoldighedsledelse således:

*"Mangfoldighedsledelse er et udtryk for en strategi, hvor virksomheden søger at udnytte det potentiale, der opstår ved at sammensætte medarbejderstaben på tværs af etnisk oprindelse, alder, køn og faglig baggrund."* (Brandi & Hildebrandt, 2003: 11).

Som det fremgår af ovenstående citat, definerer Brandi og Hildebrandt mangfoldighedsledelse som en strategi. Dette indikerer, at mangfoldighedsledelse per definition er en strategi. Det er derfor interessant, at ISS ikke har formuleret en samlet strategi for deres mangfoldighedsledelse. På den ene side dikterer teorien, at strategisk planlægning er nødvendig for at virksomheden kan opnå succes, samt for at sikre at medarbejderne i virksomheden arbejder hen imod det samme mål:

*"Ved først at præcisere sit mål og derefter vælge den strategi, der kan føre virksomheden mod målet, bliver virksomheden organiseret, således at effektive (...) handlinger kan udføres."*

(<http://goo.gl/MKQ7V6>). På den anden side har vores undersøgelse vist, at ISS, på trods af en manglende samlet strategi, har stor succes med deres arbejde inden for mangfoldighedsledelse. I stedet for en samlet strategi arbejder ISS med forskellige fokusområder inden for mangfoldighedsledelse.

Mangfoldighed er, som de selv udtrykker det, et grundvilkår, som ISS derfor er nødsaget til at forholde sig til. I ledelsen er de nået så langt, at de har fået bekræftet deres formodning om, at mangfoldighed lønner sig på bundlinjen. Ifølge Kit Abel var det rapportens resultater, der skabte den øgede opmærksomhed på mangfoldighed i virksomheden: *"Hvis man skulle arbejde videre med det her, så skulle man også have økonomiafdelingen til at synes om det, og de er jo sådan set skide lige glade med mangfoldighed og fine følelser, men lige så snart man kan sige 3,7 procent på bundlinjen, så lytter de mere med."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Med hensyn til ISS' manglende employer branding-strategi er strategi ligeledes en del af definitionen. Engelund & Buchhave definerer employer branding således: *"Kort fortalt er employer branding en betegnelse for virksomhedens strategiske arbejde med at skabe sig et stærkt varemærke - dvs. brand - som arbejdsplads med det formål at øge tiltrækningen og fastholdelsen af medarbejdere."* (Engelund & Buchhave, 2009: 9). Som det også er tilfældet med mangfoldighedsledelse dikterer teorien, at en virksomhed bør arbejde strategisk med deres employer brand. Men igen viser vores empiri, at ISS på trods af manglende teoretisk tilgang til employer branding, alligevel har succes med deres arbejde indenfor employer branding. Dette vurderer vi på baggrund af vores interviews, hvor det fremgik klart, at de medarbejdere vi snakkede med var glade for at arbejde i ISS.

Det blev dog vurderet, at der i forhold til tiltrækning af nye medarbejdere var plads til forbedring. Men i og med at Kit Abel fortæller, at de ikke arbejder med tiltrækning, var det et forventet resultat af vores analyse. Vi mener dog, at ISS bør påbegynde arbejdet med tiltrækning af nye medarbejdere, både på grund af *the demographic faultline*, men også for at opnå deres mål vedrørende mangfoldighed i samtlige teams.

Vi mener at ISS, på trods af deres succes, bør formulere en samlet strategi for deres mangfoldighedsledelse samt en strategi for deres arbejde med employer branding, herunder tiltrækning. Klare målsætninger sikrer, at alle medarbejdere og ledere i virksomheden støtter op om konceptet og ved, hvor det skal føre hen (Brandi & Hildebrandt, 2003: 12).

Vi vil i det følgende afsnit diskutere dét, HR chef Kit Abel kalder ISS' største ledelsesudfordring, nemlig udfordringen med at finde mellemledere med både praktisk erfaring og teoretisk viden (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

## 10.5 Den store ledelsesudfordring i ISS

Som nævnt ligger ISS' største ledelsesudfordring i at finde de rigtige ledere med de rette kompetencer. Enten har de ikke den uddannelse, der skal til, eller også har de uddannelsen, men ikke den praktiske erfaring samt forståelse for dem, der udfører det hårde arbejde på gulvet. Kit Abel bekræfter problematikken med ledernes manglende uddannelse:

*"... vi slås i hvert fald og er meget opmærksomme på det her med at nogle ledere kommer fra gulvet og vokser op og så på et tidspunkt, så er de faktisk alligevel ikke dygtige nok til det strategiske arbejde."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Hun uddyber desuden problematikken med akademikernes manglende indlevelse i servicemedarbejdernes hårde arbejde:

*"Når du er i ISS, så skal du kunne bevare og forstå, og du skal kunne have stoltheden på vegne af de mennesker, der leverer det her, og det er ikke alle, der vil kunne det. (...) Det var det, der var det store udvælgelseskriterium, da vi ansatte trainees. (...) Nu tager vi simpelthen nogle, som er uddannet (...), men man skal (...) lede længe (...) for at finde nogle af dem som samtidig kan have respekten for håndens arbejde."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

Det er interessant, at ISS ser deres mellemlederes manglende uddannelse som en af deres største udfordringer, når det samtidig ikke er et krav at fuldføre ISS' service manager uddannelse.

I vores interview med mellemleder A fremgik det, at han ikke havde hørt om mangfoldighedsledelse i forbindelse med de mange kurser, han havde deltaget i. Det er efter vores mening bekymrende, at en mellemleder ikke kender til mangfoldighedsledelse, da dette netop er ISS' helt store fokusområde. Vi forstod på HR chef Kit Abel, at læren om mangfoldighedsledelse er en væsentlig del af deres lederkurser, og undrer os derfor over, at mellemleder A ikke kender til begrebet. Mellemleder B derimod var velinformeret på området.

Vi er klar over, at vores sammenligningsgrundlag er tyndt, da vi kun har interviewet to mellemledere, men det er tankevækkende, at en ud af vores to mellemledere slet ikke kendte til mangfoldighedsledelse.

Grundet ovenstående observation mener vi, at service manager uddannelsen bør være obligatorisk for ledere, og på denne måde sikre, at alle ledere får den nødvendige viden og de rette kompetencer til at arbejde med mangfoldighedsledelse. Ifølge Jens Moberg, bestyrelsesformand i Grundfos Holding A/S og PostNord-koncernen, bør man som leder aldrig forfremme folk udover deres evne:



*"Det er en vigtig del af dit ansvar at sikre dig, at du ikke skubber folk for hurtigt ud i udfordringer, som de ikke er klar til, og eller giver et ansvar til nogle, som dybest set ikke kan bære det."* (Moberg, 2009: 73). Efter vores mening er der derfor risiko for, at ISS skubber nogle af deres mellemledere ud i noget, de ikke er klar til, hvis de ikke først bliver klædt på til opgaven via service manager uddannelsen.

I forlængelse af ISS' ledelsesudfordring vil vi diskutere Kit Abels udsagn om den lavpraktiske tankegang på toppen (Bilag 11, lydfil: Kit Abel).

### **10.6 Den lavpraktiske tankegang i ISS**

*"Når grundydelsen er service og rengøring, så er der grænser for, hvor akademisk det bliver på toppen."* (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Kit Abel begrundede den lavpraktiske tankegang på toppen med, at den almene medarbejder ikke har en uddannelse, og dermed ikke forstår komplicerede begreber som f.eks. employer branding (Bilag 11, lydfil: Kit Abel). Det er bl.a. derfor, at ISS kalder deres employer brand for deres 'image som arbejdsgiver'. Efter vores mening bør der altid tænkes strategisk og arbejdes akademisk øverst i hierarkiet uanset uddannelsesniveau i virksomheden, da det er en ledelsesopgave at videreformidle strategien på en måde, så medarbejderne forstår budskabet.

Kell Jarner Rasmussen, retoriker og adm. direktør i Rhetor, udtaler: *"Det gælder om at give lederne værktøjer til at kommunikere de samme ledelsesbudskaber, som topledelsen har besluttet ud i organisationen. Men oversat. OK, her er strategien, og her er hvad det betyder i vores afdeling"* (Loumann, *Når budskabet forsvinder*). Han mener dermed, at det gælder om at skære budskabet ind til benet og gøre det så enkelt som muligt (Loumann, *Når budskabet forsvinder*). Kell Jarner Rasmussen tager det som en selvfølge i ovenstående citat, at virksomheden har en strategi, som skal kommunikeres til medarbejderne på den rigtige måde. Dette bakker op om vores vurdering af ISS' manglende strategiske arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding.

### 10.6.1 Begrebet 'image som arbejdsgiver'

Med hensyn til ISS' oversættelse af begrebet employer branding, mener vi, at oversættelsen 'image som arbejdsgiver' er misvisende. Vi mener, at et employer brand er andet og mere end et image, og denne påstand bakkes op af Engelund og Buchhave. De skelner meget klart mellem virksomhedens employer brand og virksomhedens image: *"Et image er modtagerens indtryk af virksomheden, mens et brand er virksomheden set som et tegn og et resultatet af synergien og dynamikken mellem virksomhedens identitet, profil og image. Virksomhedens image er altså ikke nødvendigvis identisk med virksomhedens brand, for brandet er mere end det, virksomheden opfattes som."* (Engelund & Buchhave, 2009: 26).

Ifølge Hatch og Schultz defineres image som det, de eksterne interessenter forventer af eller forbinder med virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 32). Et image er dermed ikke noget, en virksomhed kan styre, de kan kun forsøge at påvirke det. Ifølge Hatch og Schultz påvirkes et image bl.a. af virksomhedens strategiske vision. En strategisk vision definerer de som det, virksomhedens øverste ledelse ønsker at opnå i fremtiden (Hatch & Schultz, 2009: 32).

Oversættes denne teori til employer branding-feltet, er det dermed en virksomheds employer branding strategi, der kan påvirke virksomhedens image som arbejdsgiver. Efter vores opfattelse behøver ISS ikke oversætte begrebet employer branding til noget, der kun muligvis er lettere at forstå. Derimod mener vi, at de bør fokusere mere på at oversætte strategien bag deres arbejde med employer branding, og hvad den strategi kommer til at betyde for den enkelte medarbejder. Oversættelsen af employer branding til "image som arbejdsgiver" er muligvis et typisk eksempel på det, Engelund & Buchhave betegner som begrebsforvirring, som er en velkendt problematik inden for employer branding som nævnt i afsnit 1.1.

# Kapitel 11: anbefalinger

---

## 11.1 Indledning

På baggrund af vores analyse og diskussion vil vi i dette kapitel komme med anbefalinger til ISS' fremtidige arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding. Anbefalingerne skal udelukkende ses som forslag til, hvordan ISS kan arbejde mere strategisk med mangfoldighedsledelse og employer branding.

## 11.2 Anbefalinger til det fremtidige arbejde med mangfoldighedsledelse

- **Uddannelse af mellemledere**

Som nævnt er det ikke et krav i ISS, at mellemlederne tager service manager uddannelsen. Vi anbefaler, at dette bliver et krav, fordi det er vigtigt at klæde mellemlederne på til rollen, samt sikre at alle ledere har de kompetencer og den viden, der skal til for at 'lede' mangfoldighed. Desuden kunne dette ligeledes være medvirkende til at afhjælpe ISS' store ledelsesudfordring med hensyn til ledernes manglende strategiske viden.

- **En samlet strategi**

Som nævnt har ISS fokus på to områder inden for mangfoldighedsledelse: Uddannelse af deres ledere og flere kvinder i ledelse. De har dog ikke en samlet strategi for deres arbejde med mangfoldighedsledelse. Vi anbefaler, at de udarbejder en samlet strategi, for at kunne måle effekten af deres arbejde, samt for at få det fulde udbytte af virksomhedens mangfoldighed gennem mangfoldighedsledelse.

### 11.3 anbefalinger til det fremtidige arbejde med employer branding

- **Udarbejdelse af en strategi**

Som nævnt har ISS heller ikke en strategi for deres arbejde med employer branding. Vi anbefaler, at de får udarbejdet en strategi, fordi det kan hjælpe dem med at gøre arbejdet mere struktureret, og igen fordi det gør det muligt at måle effekten af deres arbejde.

Desuden kan det hjælpe dem med at opnå deres mål om at blive en af Danmarks bedste arbejdspladser.

- **Tiltrækning af nye medarbejdere**

Som nævnt nærmer vi os *the demographic faultline*, og vi anbefaler derfor, at ISS begynder at arbejde med tiltrækning af nye medarbejdere. Dette kan virke unødvendigt i en tid, hvor det er nemt at finde arbejdskraft, men det er efter vores mening vigtigt at være på forkant med den demografiske udvikling.

- **Inspirationskilder**

Det er efter vores mening en god ide at lade sig inspirere af, hvordan andre virksomheder arbejder med employer branding. Det kan være andre har succes med nogle initiativer, som også kunne gavne ISS. I denne afhandling har vi brugt McDonald's som inspirationskilde, men det kan være der findes andre relevante virksomheder, som også kunne inspirere ISS til deres fremtidige arbejde med employer branding.

- **Større fokus på medarbejderkommunikation**

Som nævnt fokuserer ISS meget på deres kunder på hjemmesiden, og dette skinner også igennem på deres job og karriere side. Vi anbefaler, at ISS generelt fokuserer mere på medarbejderne på job og karriere siden, da de er målgruppen for denne del af hjemmesiden.

## Kapitel 12: Konklusion

---

Med udgangspunkt i vores undersøgelse og deraf følgende diskussion af undersøgelsens resultater, er vi således i stand til at konkluderer på vores problemformulering:

*Med fokus på det strategiske arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i ISS, vil denne afhandling tage udgangspunkt i følgende problemformulering:*

*Hvordan arbejder ISS med mangfoldighedsledelse og employer branding i praksis?*

*Stemmer ISS' praktiske tilgang overens med hvad teorien foreskriver?*

*For at besvare ovenstående problemformulering vil vi sammenligne ISS' praktiske arbejde med de teoretiske forskrifter. Efterfølgende vil vi på baggrund af dette udarbejde nogle anbefalinger til, hvordan ISS kan arbejde med mangfoldighedsledelse og employer branding i fremtiden.*

Vores undersøgelse viste, at ISS i forbindelse med mangfoldighedsledelse arbejder med to fokusområder: Uddannelse af ledere og kvinder i ledelsen. Derudover er de i ISS opmærksomme på at tænke mangfoldighed ind i sammensætningen af deres teams, samt at give plads til de forskelligheder, mangfoldigheden bringer med sig. I ISS gør de desuden meget for, at mangfoldighed bliver en naturlig del af virksomhedskulturen, da mangfoldighed betragtes som et grundvilkår. I ledelsen har de valgt at betragte dette grundvilkår som en gave, de kan drage nytte af, og rapporten *Mangfoldighed i praksis – en kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS*, bekræftede dem i, at mangfoldighed betaler sig. Vi kan altså konkludere, at ISS arbejder med mange af de centrale emner, som teorien om mangfoldighedsledelse dækker over.

Ifølge teorien er det strategiske element en naturlig del af mangfoldighedsledelse. ISS' praktiske tilgang til mangfoldighedsledelse tager ikke udgangspunkt i en samlet strategi og stemmer derfor ikke overens med teorien. Der hvor teori og praksis adskiller sig fra hinanden, er altså ved udarbejdelsen af en samlet strategi.

Ligesom med mangfoldighedsledelse viste vores undersøgelse, at der ikke er udarbejdet en strategi for ISS' arbejde med employer branding. ISS har på grund af den manglende strategi ikke struktur i deres arbejde med employer branding, og derfor kan nogle af de tiltag, som hører ind under emnet, findes under andre arbejdsområder, som f.eks. CSR.

Undersøgelsen viste desuden, at ISS ikke arbejder med tiltrækning af nye medarbejdere, men derimod kun med fastholdelse af eksisterende medarbejdere. I forbindelse med fastholdelse af eksisterende medarbejdere har ISS fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø samt deres vilkår. Herunder uddannelse, pension, sundhedsforsikring, MUS-samtaler samt en årlig tilfredshedsundersøgelse.

Ifølge teorien er det strategiske element også en naturlig del af employer branding, og det er derfor interessant, at ISS også her afviger fra teorien. På trods af at ISS ikke følger teorien foreskriver inden for både mangfoldighedsledelse og employer branding, er de en succesfuld virksomhed med glade medarbejdere. Det fremgik af vores interviews, at der var en tendens til, at medarbejderne var glade for deres arbejde, satte pris på vilkårene og følte at der var plads til alle, uanset etnicitet, alder og køn.

På baggrund af diskussionen vedrørende dét at have en strategi versus ikke at have en strategi, konkluderer vi, at en virksomhed kan blive offer for tilfældighedernes spil, hvis de ikke har en strategi. Desuden sikrer en strategi, at alle i virksomheden arbejder hen imod et fælles mål. Vi anbefaler derfor, at ISS på trods af deres store succes udarbejder en strategi for både deres arbejde med mangfoldighedsledelse samt deres arbejde med employer branding, det giver dem samtidig mulighed for at måle effekten af deres arbejde, og dermed finde ud af, hvor der stadig er plads til forbedring.

Efter vores mening er der stadig plads til forbedring i forbindelse med: Uddannelse af mellemlederne og arbejdet med tiltrækning af nye potentielle medarbejdere. Desuden mener vi at ISS bør have et større fokus på at have eksisterende samt kommende medarbejdere som målgruppe på hjemmesiden.

## Kapitel 13: Perspektivering

---

Med afhandlingens fokus på forskellen mellem teori og praksis i forbindelse med mangfoldighedsledelse og employer branding, vil vi i det følgende komme ind på nogle af de perspektiver, som vi mener, er oplagte at tage fat på i eventuelle fremtidige undersøgelser.

Det kunne være oplagt at gå mere i dybden med undersøgelsen af virksomhedskulturen i ISS, da denne har stor betydning for, hvordan virksomheden arbejder med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, samt hvordan kulturen påvirker medarbejdernes opfattelse af mangfoldighed i virksomheden.

Desuden kunne det være interessant at undersøge, om der findes andre mellemedere i ISS, som ikke har hørt om begrebet mangfoldighedsledelse, og hvis der er, hvad det har af betydning for ISS' arbejde med mangfoldighedsledelse i fremtiden.

Yderligere kunne det være relevant at gå mere i dybden med målgruppesegmenteringen inden for udarbejdelsen af en employer branding strategi, og dermed få mulighed for at gå mere i dybden med en eventuel handlingsplan.

Det ville ligeledes være interessant at gå mere i dybden med ISS som virksomhed. Vi har fokuseret på ISS Danmark i denne afhandling, men ISS er en global virksomhed med mange forskellige afdelinger i mange forskellige lande. Det kunne derfor være interessant at sammenligne mangfoldighedsteori og employer branding teori med ISS' udenlandske afdelinger.

Betrages afhandlingen ud fra et bredere perspektiv, kunne det være interessant at undersøge andre virksomheders fremgangsmåder, og på denne måde finde ud af, om der findes andre virksomheder, som ikke nødvendigvis følger de teoretiske forskrifter. Hvis dette er tilfældet, ville det være oplagt at undersøge, om der eventuelt er mangler i teorien, siden flere virksomheder har succes med deres alternative metoder.



## Kapitel 14: Litteraturliste

---

About us. The Conference Board. Hentet d. 23. april 2014 fra:  
<https://www.conference-board.org/about/index.cfm?id=1980>

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996). *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4 (3), 185-206. Hentet d. 12. september 2013 på Emerald Insight.

Andersen, Ib (2002). *Den skinbarlige virkelighed: vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Andersen, Torben (november 2012). HR-udfordringerne ved de mange generationer. Hentet d. 7. oktober 2013 via Børsens ledelseshåndbøger fra:  
<http://goo.gl/GKIgr3>

Ansøgere og optagne fordelt på køn, alder og adgangsgrundlag. Uddannelses- og Forskningsministeriet. Hentet d. 5. februar 2014 fra:  
<http://goo.gl/LjRZ6U>

Arbejdsløsheden august 2013 (26. september 2013). Danmarks Statistik. Hentet d. 19. marts 2014 fra:  
<http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2013/NR509.pdf>

Arbejdsmiljø. ISS World. Hentet d. 15. februar 2014 fra:  
<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/kvalitet-og-miljoe>

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9 (5), 501-517. Hentet d. 12. september 2013 på Emerald Insight.

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

Bjerre H. J. & Laustsen C. B. (2005). Den ideologiske fantasme: Zizeks sociologi. I *Slavoj Zizek*. Roskilde Universitetsforlag. Side 27-48.

Brandi, Søren & Hildebrandt, Steen (2003). *Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Børsens Forlag A/S.

Bjerregaard, Trine Reitz (2007). Bland racer, uddannelser og køn og få de bedste ideer. Ingeniøren. Hentet d. 5. Oktober 2013 fra:  
<http://ing.dk/artikel/bland-racer-uddannelser-og-kon-og-fa-de-bedste-ideer-82073?highlight=justesen>

Cheney, George, Thøger Christensen, Lars, E. Zorn Jr., Theodore & Ganesh, Shiv (2011). *Organisational communication in an age of globalization*. Waveland Press, Inc.

Code of Conduct. ISS World. Hentet d. 4. marts 2014 fra:  
<http://www.dk.issworld.com/da-DK/samfundsansvar/vores-forretningsetik/Codeofconduct>

Communication from the commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility (25. oktober 2011). European Commission. Hentet d. 2. marts 2014 fra:  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Cox, Taylor (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey- Bass, San Francisco 2001 (Cox).

CSR definitioner. Social Ansvarlighed. Hentet d. 27. februar 2014 fra:

<http://www.socialansvarlighed.dk/csr-definition-gode-csr-definitioner>

Danmark Rekordhøjt antal konkurser i 2009 – Udsig til færre i år (7. januar 2010). Nykredit.

Hentet d. 8. oktober 2013 fra:

<https://www.nykredit.dk/omnykredit/ressourcer/dokumenter/pdf/analyser-og-kommentarer-2010/konkurser-dec09-070110.pdf>

Dell, David, Ainspan, Nathan, Bodenber, Thomas, Troy, Kathryn, & Hickey, Jack. Engaging Employees Through Your Brand (Intet årstal). Hentet d. 23. marts 2014 fra:

<http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees-through-your-brand.pdf>

Drejer, Anders (5. oktober 2009). Strategi og ledelseskompetencer. Hentet d. 18. Marts 2014 fra:

<https://www.youtube.com/watch?v=5omdtud3S6Q>

Drejer, Anders, Printz, Louis & Radich, Frank (intet årstal). *Emergent Strategisk Ledelse - vejen frem...?* Hentet d. 27. marts fra:

<http://goo.gl/MKQ7V6>

Du bliver til noget. McDonald's. Hentet d. 11. marts 2014 fra:

[http://www.mcdonalds.dk/dk/job\\_og\\_karriere.html](http://www.mcdonalds.dk/dk/job_og_karriere.html)

Ebdrup, Niels (15. februar 2012). Hvad er Hermeneutik? Hentet d. 8. november 2013 fra:

<http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-hermeneutik>

Ebdrup, Niels (26. oktober 2011). Hvad er konstruktivisme? Hentet d. 10. oktober 2013 fra:

<http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-konstruktivisme>

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

Engelund, Henrik & Buchhave, Brit (2009). Udfordring og muligheder ved at anvende CSR som employer branding-strategi. I Sanne Frandsen & Mette Morsing (red.). *Employer branding som disciplin* (s. 255-268). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Etisk regelsæt for samarbejdspartnere/leverandører. ISS World. Hentet d. 5. februar 2014 fra: <http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/vaerdier-og-ansvar/Etiskregelsaet>

Flyvbjerg, Bent (1991). *"Rationalitet og magt"*. bind 1: Det konkrete videnskab, København, Akademisk Forlag.

Fredslund, Hanne (2005). Kap. 4: Den filosofiske hermeneutik - fra filosofi til forskningspraksis. I: Nygaard, Claus (red.). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Samfundslitteratur, 2005. Side 73-101.

Gadamer, Hans-Georg (2004). *Grundtræk af en hermeneutisk erfaringsteori*. I: Sandhed og metode. Systime, Århus. 2004. Side 253-258.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2001). *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?* Harvard Business Review, 79 (2), 128 – 134. Hentet d. 12. september 2013 via Business Source Complete.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2009). *Brug dit brand: Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*. København: Gyldensdals Business.

Haslebo, Gitte (2007). *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Dansk psykologisk forlag.

Helles, Rasmus og Køppe, Simon (2003): *"Kvalitative metoder"*. I: Finn Colin og Simon Køppe (red.) *"Humanistisk Videnskabsteori"* – DR Multimedie.

Hildebrandt, Steen (2001). *Hildebrandt om ledelse*. Børsens Forlag A/S.

Hildebrandt, Steen (2005). *Hildebrandt om ledelse – Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*. Ledelsesforlaget.

Hildebrandt, Steen (23. september 2013). Lede ud fra den emergerende fremtid. Hentet d. 19. november 2013 fra:

<http://www.steenhildebrandt.dk/2013/09/lede-ud-fra-den-emergerende-fremtid/>

Hildebrandt, Steen (10. februar 2013). Mod afgrunden. Hentet d. 19. november 2013 fra:

<http://www.steenhildebrandt.dk/2013/02/mod-afgrunden/>

Hildebrandt, Steen (17. november 2013). Problemer eller potentiale. Hentet d. 19. november 2013 fra:

<http://www.steenhildebrandt.dk/2013/11/problemer-eller-potentialer/>

Hildebrandt, Steen & Stadil, Christian (2007). *Company karma*. Forlag L&R Business.

Historie. ISS World. Hentet d. 6. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/Historie>

Hornstrup, C., Loerh-Petersen, J., Jensen, A.V., Madsen, J.G. & Johansen, T. (2011). *Systemisk ledelse - den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag A/S. Danmark.

Højbjerg, Henriette (2004). Hermeneutik: Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I Bitsch Olsen, Paul & Fuglsang, Lars (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, på tværs af fagkulturer og paradigmer* (309-346). Frederiksberg. Roskilde Universitetsforlag.

Indvandrere i Danmark 2013. Danmarks Statistik. Hentet d. 20. januar 2014 fra:

<http://www.dst.dk/da/Statistik/Publikationer/VisPub.aspx?cid=17961>

Integrationsministeren roser mangfoldighed i ISS (16. marts 2011). ISS World. Hentet d. 12. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/presse/news/2011/03/16/Integrationsministeren-roser-mangfoldighed-i-iss>

ISS Danmark har i dag modtaget Københavns Kommunes præmie for fremme af mangfoldighedsledelse (12. december 2007). ISS World. Hentet d. 4. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/presse/news/2007/12/12/Iss-modtager-mangfoldighedsprisen-2007>

ISS-direktør: Kræv indflydelse, kvinder! (26. august 2010). ISS World. Hentet d. 25. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/presse/news/2010/08/26/Iss-direktoer-kræv-indflydelse-kvinder>

ISS får Arbejdstilsynets kronesmiley for et godt arbejdsmiljø (08-11-2013). ISS World. Hentet d. 9. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/presse/news/2013/11/08/iss-faer-arbejdstilsynets-kronesmiley-for-et-godt-arbejdsmiljoe>

ISS ledelsesprincipper. ISS World. Hentet d. 6. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/vaerdier-og-ansvar/Ledelsesprincipper>

Job og karriere. ISS World. Hentet d. 3. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/job-og-karriere/Jobogkarriere1>

Kamp, Annette & Hagedorn-Rasmussen, Peter (2004). Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke? *Tidskrift for Arbejdsliv*, tema: Det multikulturelle arbejdsliv. 6. Årg. Nr. 2. Side 8-21.

Kerneværdier. ISS World. Hentet d. 6. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/vaerdier-og-ansvar/kernevaerdier>

Korsgaard, Jacob (august 2006). Mangfoldighedsledelse og internationalisering. *Børsen*.

Hentet d. 3. oktober 2013 fra:

<http://goo.gl/MAsljQ>.

Kvale, Steinar (1994). Interviewet som samtale. *"InterView"*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar (1997). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag. København.

Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. (2009). *InterView - introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag. København.

Kvalitetspolitikken i ISS. ISS World. Hentet d. 8. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/kvalitet-og-miljoe/Kvalitet-i-iss>

Larsen, W. Chr. (5. september 2013). Reklame-boss: Indvandring er guld værd. *Børsen*. Hentet d. 6. december 2013 fra:

<http://goo.gl/P310eX>

Lauring, Jakob (august 2006). Mangfoldighedsledelse og internationalisering. Hentet d. 3. oktober 2013 via Børsens ledelseshåndbøger fra:

<http://goo.gl/MAsljQ>.

Ledelsesprincipper. ISS World. Hentet d. 24. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/job-og-karriere/ledelsesprincipper>

Lindholm, M. (2012). The ISS Way – Creating a Winning Culture. *ISS World Services A/S*.

Mangfoldighed. ISS World. Hentet d. 17. januar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/samfundsansvar/vores-medarbejdere/mangfoldighed>

Miljøpolitik. ISS World. Hentet d. 7. februar 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/om-iss-dk/kvalitet-og-miljoe/Miljoepolitik>

Moberg, Jens (2009). *Rettidig omsorg*, Nordisk Forlag A/S. København.

Mogensen, B. (1999). Inderliggørelsen af ledelsespraktikere. *Grus* nr. 59 side: 6-23.

Nour, Susanne & Nellemann Thisted, Lars (2005). *Mangfoldighed i arbejdslivet*. Forlaget L&R Business.

Nygaard, Ulla (30. oktober 2007). Bygger bro mellem forskelle. *"Farmakonomien"* nr. 17.

Hentet d. 14. oktober 2013 fra:

<http://goo.gl/RTXCwD>

Plum, Elisabeth (2013). *Samarbejde lokalt og globalt – Forskelle er vitale*. Gyldendal A/S.

Rasmussen, Erik S., Østergaard, Per & Beckmann, Suzanne C. (2006). *Social Science Research methodology*. University Press of Southern Denmark.

Rennison, Betina W & Roepstorff, Anne K. (2008). *Etnisk mangfoldighed i diskurs og praksis*. København: Personalestyrelsen.

Solgaard, Michael (18. september 2009). Mangfoldighed på dagsordenen giver større profit. *Børsen*. Hentet d. 7. oktober 2013 via Børsens Ledelseshåndbøger fra:

<http://goo.gl/GgSWL1>



Søg job. ISS World. Hentet d. 6. marts 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/job-og-karriere/jobogkarriere1/soeg-job>

Uddannelse & Karriere i ISS. ISS World. Hentet d. 12. marts 2014 fra:

<http://www.dk.issworld.com/da-DK/job-og-karriere/uddannelse--karriere>

Udlændinge presser danske topchefer ud (24. september 2013). *Information*. Hentet d. 2. december 2013 fra:

<http://www.information.dk/telegram/473132>

Vigsø, Ditte (7. januar 2014). Hvad har de bedste arbejdspladser til fælles? Hentet d. 10. marts 2014 fra:

<http://www.greatplacetowork.dk/publikationer-a-events/blog-a-nyheder/709-hvad-har-de-bedste-arbejdspladser-til-faelles>

Vores værdier. McDonald's. Hentet d. 11. marts 2014 fra:

[http://www.mcdonalds.dk/dk/job\\_og\\_karriere/danmarks-bedste-arbejdsplads/vardier.html](http://www.mcdonalds.dk/dk/job_og_karriere/danmarks-bedste-arbejdsplads/vardier.html)

Wenneberg, Søren Barlebo (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

## Kapitel 15: Bilagsliste

---

Bilag 1: Rapporten *'Mangfoldighed i praksis – en kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS'*

Bilag 2: Resume *'Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS'*

Bilag 3: Dokument med ISS' employer branding værdier

Bilag 4: Rapport om kvinder i ledelse

Bilag 5: Mailkorrespondancen mellem os og ISS

Bilag 6: Interviewguide til interview med Kit Abel

Bilag 7: Interviewguide til interview med mellemlederne

Bilag 8: Interviewguide til interview med servicemedarbejderne

Bilag 9: Interviewguide til interview med servicemedarbejderne oversat til engelsk

Bilag 10: Transskribering af interview med mellemleder A

Bilag 11: USB med lydfiler