

# Den psykologiske kontrakt- nøglen til succesfuld employer branding?

Af Mona Toft Madsen og Jakob Lauring

I denne artikel sættes der fokus på begrebet employer branding, et nyere ledelsesværktøj som virksomheder kan anvende for at opbygge et arbejdsgiverbrand. Hvor man tidligere havde meget fokus på ekstern employer branding, bliver det i dag mere og mere almindeligt, at virksomheder også internt arbejder med at formidle hvem de er og hvem de ønsker at være. I artiklen inddrages to cases. Fælles for dem er, at de har ansat en gruppe af medarbejdere fra en anden organisation. Dette påvirker i høj grad de eksisterende medarbejdere, og giver anledning til at organisationens employer brand er til forhandling. Specielt illustrerer de to cases, hvorledes den psykologiske kontrakt kommer i spil og det diskuteres, hvad det egentlig er, der forventes og belønnes her. Som opfølgning på case studierne gives input til, hvad man som virksomhed skal forholde sig til, hvis man ønsker at anvende employer branding som ledelsesværktøj.

**H**vor branding tidligere var noget der i høj grad blev forbundet med marketings- og kommunikationsafdelingerne i virksomheder har det nu fundet vej ind i HR-afdelingerne. Med en rekordlav ledighed og en generation af unge, der har fået benævnelser som zapper-generationen, værdi-generationen og @-generationen (Ugebladet Mandag Morgen, 29. september 2006; Jyllandsposten 25. september 2006), er det blevet altafgørende for en organisation, at den både internt i det daglige og eksternt i forhold til rekruttering er i stand til at kommunikere, hvad den kan tilbyde. Potentielle og nuværende medarbejdere, ikke mindst højtuddannede, forventer, at deres arbejdsgiver helt konkret viser, hvad virksomheden står for, herunder at den lever op til nogle grundlæggende moralske og etiske normer. Samtidig kræves det, at den kan tilbyde spændende arbejdsopgaver, anerkendelse, et godt socialt arbejdsmiljø og en god balance mellem arbejde og fritid. Ydermere har globalisering med efterfølgende spredning af aktiviteter og øget forandringshastighed medvirket til, at ledelsesværktøjer der kan skabe sammenhængskraft og stabilitet, er blevet mere efterspurgt. Ligeledes er investorer og andre stakeholdere i stigende grad interesserede i at kende en virksomheds visioner, værdier og identitet. Således har begrebet Employer branding, der kombinerer virksomhedens identitet med dens eksterne branding for alvor vundet indpas som ledelsesværktøj i konsulentbranchen og i virksomheder generelt.

I denne artikel vil vi diskutere employer branding op i mod tidligere tiders produkt branding og corporate branding og endelig forankre begrebet teoretisk i forhold til den psykologiske kontrakt. Herefter vil vi med to cases illustrere, hvorledes den lokale forhandling af identitet og psykologiske kontrakter finder sted i to virksomheder. Artiklens hovedargument er, at den psykologiske kontrakt som udvikles mellem medarbejdere og arbejdsgivere må opfattes som det centrale omdrejningspunkt mellem internt rettede og eksternt rettede employer branding processer.

## Employer branding – ekstern og intern branding

Employer branding er en udvidelse af begrebet corporate branding, der igen lægger sig tæt op af produkt branding. Produkt branding handler, som navnet indikerer, om at virksomheden skal brande sit produkt og differentiere dette fra konkurrenternes. Et brand kan være et navn, et logo eller andre former for symboler der adskiller produktet fra andre umiddelbart ens produkter. Man kan nævne Coca Cola og Microsoft som eksempler på effektiv produkt branding. Det er her produktet og markedet der er sat i fokus (Aaker, 1996).

I 1990erne blev det almindelig anerkendt, at det ikke var nok at have et godt produkt. Forbrugerne og andre stakeholders ønskede ligeledes at kende organisationen bag og at sikre, at det pågældende produkt var blevet til i kraft af gode råvarer og fremstillet under ordnede forhold. Corporate branding ser virksomheden som en helhed, som én samlet krop (Christensen & Morsing, 2005). Med corporate branding opstod et behov for at brande hele organisationen og ikke bare produkterne, hvilket stiller langt højere krav til sammenhæng og stabilitet. Det vil sige, at hvor en virksomhed som fx Procter & Gamble med en produkt branding strategi sagtens kunne brande sig på mange forskellige produkter som pampers, Fairy Liquid osv på samme tid (Christensen & Morsing, 2005), er der med en corporate branding strategi behov for at brande koncernens samlede identitet.

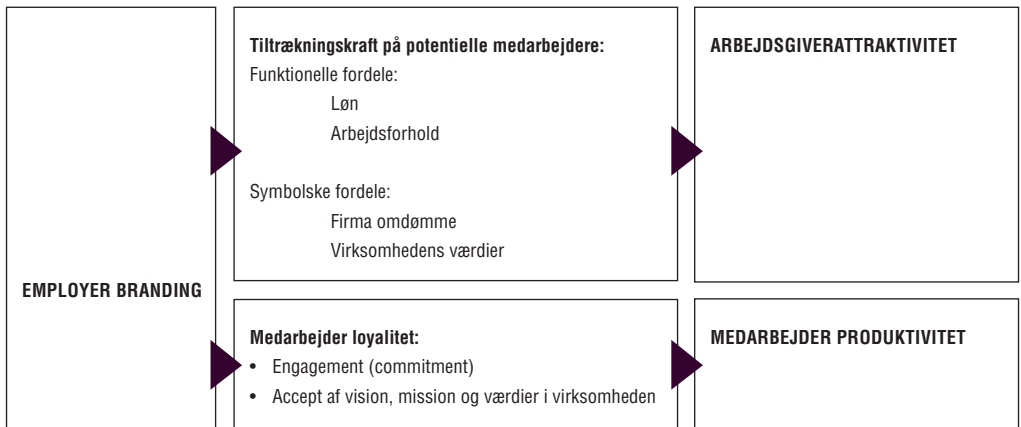
Sager om leverandørers anvendelse af børnearbejdere (fx McDonalds, JYSK), produkter lavet af dårlige råvarer (fx Thulin kød), og allergitest på dyr (fx Body Shop) er eksempler på hændelser, der har ført til, at virksomheder, i hvert tilfælde periodisk, har fået et dårligt corporate brand. Det kan være en lang og omfattende proces at genetablere et ellers godt brand, hvis brandet først har fået ridser i lakken. Med corporate branding tager man udgangspunkt i virksomhedens identitet og værdier (Schultz, 2005). Ikke desto mindre er det i forbindelse med corporate branding stadig det eksterne omdømme der primært er i fokus.

Som det seneste skud på stammen er Employer branding opstået (Backhaus & Tikoo, 2004; Martin et al. 2004). Idet det stadig er relativt nyt, er der begrænset akademisk arbejde der eksplicit teoretisk behandler employer branding. Det er i højere grad blevet anskuet som et (væsentligt og høj-aktuelt) praktiker-værktøj, der kan anvendes i kampen om kunderne og talenterne (Sartain & Schuman, 2006; Barrow & Mosley, 2005; Ind, 2004; Martin & Hetrick, 2006). Selve begrebet employer branding skal således ses som et overordnet paraplybegreb, der dog er forankret i en hel vifte af forskellige mere anerkendte teori-områder med fokus på ekstern og intern sammenhængskraft og stabilitet. For eksempel kan nævnes teori-områder som kommunikation, marketing, identitet, organisationsadfærd og organisationskultur.

Hvor branding tidligere var noget marketing og kommunikationsafdelinger tog sig af, er HR afdelingerne med introduktionen af employer branding nu kommet med på banen i forhold til arbejdet med at opbygge virksomhedens identitet og kultur som arbejdsgiver. Nogle går endda så langt som til at sige, at employer branding er et initiativ der udspringer fra HR-disciplinen, med det formål at opnå større legitimitet og indflydelse for HR medarbejdere i topledelsen af virksomheder (Martin et al. 2004). Produkt branding og corporate branding kan ses som del-elementer af Employer branding. I praksis er det dog ofte sådan, at marketingafdelinger tager sig af produkt branding, kommunikationsafdelinger varetager corporate branding mens den interne branding foregår i HR afdelingerne. Som det fremgår af det følgende er dette ikke intentionen med employer branding, idet det netop er sammenhængen mellem det eksterne og det interne der er centralt.

Som illustreret i figur 1. omhandler employer branding både ekstern og intern branding. Det arbejdsgiverbrand man opbygger giver nogle associationer for eksterne stakeholders, hvilket over tid fører til et arbejdsgiver-image, der resulterer i at virksomheden potentielt opleves som attraktiv for eksterne stakeholders. Elementer der overvejes af potentielle medarbejdere

Figur 1:



Baseret på Backhaus & Tikoo (2007) s. 505

i forbindelse med en virksomheds image, kan være funktionelle eller symbolske. Eksempler på funktionelle fordele kan være, løn, kantinens mad og andre arbejdsforhold. De symbolske fordele går på den potentielle medarbejders egne forventninger til virksomhedens produkter eller ydelser, virksomhedens omdømme i øvrigt og de værdier der forbindes med dette. Her bliver identitet vigtigt idet en potentiel medarbejder vil forholde sig til om han/hun kan identificere sig med virksomheden.

I forbindelse med den interne branding skelner Backhaus & Tikoo (2004) mellem et adfærdselement (kulturen) og et attitudeelement (organisationens identitet), hvilke begge har betydning for de eksisterende medarbejders commitment og arbejdsgiverbrand loyalitet. Kulturen herunder værdierne danner grundlag for dette og fører til øget medarbejderproduktivitet. Det handler med andre ord om at eksplicite virksomhedens organisatoriske identitet og at formidle denne eksternt således at arbejdskraft, kunder og andre stakeholders tiltrækkes og fastholdes.

I den forholdsvis korte periode hvor employer branding er blevet udforsket akademisk, er det blevet diskuteret, hvorvidt det er mest effektivt og langsigtet at tage udgangspunkt i virksomheden selv og forsøge at tiltrække medarbejdere, der matcher det eksisterende, eller om det i erkendelsen af arbejdsmarkedssituationen er mest holdbart at tilstræbe at opbygge en organisationsidentitet og et medarbejderbrand, der tiltrækker potentielle medarbejdere (Martin & Beaumont, 2003). I en relateret diskussion om organisatorisk identitet og image argumenteres der for, at der er tale om en kontinuerlig dynamisk proces, hvor de enkelte dele påvirker hinanden gensidigt (Hatch & Schultz, 2002). Således er image i dette perspektiv en konsekvens af organisationens kultur, men kulturen skal på samme tid ses som en spejling af organisationens image. Forbindelsen mellem de processer, der ligger bag eksternt hhv. intern branding skal altså opfattes som cirkulær.

### Den psykologiske kontrakt som omdrejningspunkt i employer branding

At man ikke kan adskille interne og eksterne branding processer kan i høj grad ses når forskellige medarbejder-grupper skal integreres i samme virksomhed og divergerende identitetsopfattelser kommer i spil. Et af de bærende elementer når organisationsmedlemmer opbygger og forhandler identitet og kultur, er incitament-, og belønningsstrukturer herunder den psykologiske kontrakt (Backhaus & Tikoo, 2004; Martin et al., 2004; Miles & Mangold, 2005).

Den psykologiske kontrakt mellem medarbejdere og arbejdsgivere sikrer de arbejdsvilkår der fremmer medarbejderens arbejdsindsats og som på samme tid dækker medarbejderens

egne behov (Schein, 1990). Med andre ord "eksisterer der et sæt af forventninger, som til hver en tid fungerer mellem samtlige medlemmer af organisationen og de forskellige ledere af organisationen" (Schein, 1990 p. 27). Den psykologiske kontrakt dækker både over nedskrevne arbejdsvilkår så som løn, ferie og opsigelses-regler, og over den del af ansættelsesforholdet der ikke er beskrevet skriftligt, men som alligevel opleves som centralt af såvel arbejdsgiver som arbejdstager. Den dækker over de perceptioner en medarbejder har i forhold til hvad han/hun skylder organisationen i form af arbejde, loyalitet og på samme tid hvad organisationen skylder medarbejderen i form af arbejdsvilkår og jobsikkerhed (Ibid)

I modsætning til medarbejderes forventninger byggende på tidligere erfaring og egne værdier, er den psykologiske kontrakt kendetegnet ved at bygge på løfter, der af en eller begge parter bliver opfattet som værende kommunikeret enten eksplicit eller implicit (se Schein, 1990; Rousseau, 1995). Gennem symboler og andre former for organisatorisk branding udsendes signaler, der opfattes som løfter, også af potentielle medarbejdere. Jo mere eksterne interessenter kender til en organisations identitet og kultur, jo mere forpligtende bliver det for den pågældende organisation. Man kan således argumentere for, at employer branding skaber større forventninger til et ansættelsesforhold, og at forhandlingen af den psykologiske kontrakt delvis går i gang allerede i forbindelse med, at man som virksomhed brander sig overfor eksisterende og potentielle medarbejdere.

I nyere tid har dele af litteraturen om psykologiske kontrakter imidlertid rokket ved opfattelsen af, hvorvidt det overhovedet er muligt at leve op til den psykologiske kontrakt i forandringstider og der er opstået en diskussion af muligheden for "changing the deal, while keeping the people" (Rousseau, 1996 p.50). Dette indebærer jvf Rousseau (1996) at modificere, klargøre, erstatte eller udvide en eksisterende psykologisk kontrakt.

Ud fra det ovenstående vil vi argumentere for, at den psykologiske kontrakt skal ses som omdrejningspunktet i sammenhængen mellem interne og eksterne employer branding processer. Det vil vi illustrere gennem nogle eksempler, hvor rekrutteringen af en ny medarbejdergruppe fremtvinger en genforhandling af den psykologiske kontrakt.

### **Forskningstilgang**

For at undersøge Employer branding er udvalgt to cases, hvor virksomheder har rekrutteret nye medarbejdere fra andre organisationer, der var kendt for en bestemt medarbejderprofil. Denne rekruttering fik imidlertid konsekvenser for de "gamle" medarbejdere, der oplevede, at der var udøvet vold på den psykologiske kontrakt, og som gav de nyankomne ansvaret for dette. De to cases er valgt ud fra forskningsspørgsmålet: Hvad sker der med medarbejdernes selvopfattelse, når virksomheder på den ene side søger at repræsentere sig selv via det, de selv står for (i dette tilfælde bløde værdier), mens de på samme tid tilstræber tiltrækning af en anden type medarbejder i forhold til rekruttering (i dette tilfælde tiltrækker resultatorienteret adfærd).

I den første case om Dan Firm's rekruttering af medarbejdere fra Detail Corp, er der foretaget 30 interview med internt og eksternt rekrutterede ledere og medarbejdere. Af disse interview blev fem foretaget med eksternt rekrutterede medarbejdere fra Detail Corp. Afdelingen havde ca. 400 medarbejdere. I den anden case om Farma's rekruttering af medarbejdere fra Consult er der ligeledes foretaget 30 længerevarende interview. Her blev der foretaget fire interview med eksternt rekrutterede medarbejdere fra Consult. Afdelingen havde 150 medarbejdere.

Informanterne blev udvalgt efter deres erfaringer med og indsigt i problemstillinger, der vedrører rekruttering, employer branding og organisatorisk identitet. Navnene er samlet efter snow-ball metoden, hvor forskellige nøgleinformanter bliver adspurgt, om de kender andre inden for organisationen, som vil være gode at tale med (Bernard 1995).

I interviewene blev der overordnet ført en åben dialog mellem forskeren og informanten om situationen i virksomheden. De blev udført i kontorer eller i mødelokaler. Nogle af informantens identitet er blevet sløret, således at de ikke kan genkendes. Desuden er alle virksomhedsnavne blevet ændret (Hammersley & Atkinson, 1997).

### Case 1: Supersælgerne og de konfliktsky teamplayers

Medarbejderne i Dan Firm's datterselskab i Kina blev i høj grad vurderet på salgstal som kunne præsenteres overfor moderselskabet. Det betød, at resultatorienterede medarbejdere var mere efterspurgt end mere samarbejdsorienterede medarbejdere. Derfor var Dan Firm begyndt at rekruttere en række medarbejdere fra Detail Corp, som var kendt for deres salgs- og målorienterede fokus. De eksternt rekrutterede Detail Corp medarbejdere blev beskrevet som mennesker, der for alt i verden ville opnå resultater. Hvis gruppesammenholdet skulle være en hindring for målbare resultater, var de villige til at ofre sammenholdet. Som en af Detail Corp-folkene sagde: *"Den organisation, jeg kommer fra er nok en af de hårdeste virksomheder i Danmark rent menneskeligt"*. En anden medarbejder fra Detail Corp uddybede, hvordan karakteren af internt og eksternt rekrutterede varierede: *"Profilen på mig i forhold til en almindelig Dan firm ansat, de er nok meget forskellige. Vi er nok dårlige til at holde møder og skabe stor enighed om nogle ting. Vi er nok mere utålmodige og mere fokuserende på en eller anden måde. Det er jo alligevel farligt at sige sådan noget, for der skal jo ikke gå jantelov i det"*.

Tilsyneladende identificerede medarbejderne fra Detail Corp sig stadig i højere grad med det employer brand, de forlod for at blive ansat hos Dan Firm. Både internt og eksternt rekrutterede var enige om, at der var opstået en åben konflikt mellem grupperne. Som en af Dan Firm's medarbejdere fortalte: *"Man skal ikke være professor for at se, at der er ved at ske en deling af salgsfolkene... jeg har ingen respekt for de folk, der kommer fra Detail Corp. Det er sådan nogle typer, der, når man siger hop, så spørger de - hvor højt?".* En medarbejder med baggrund i Detail Corp udtrykte det således: *"Der er helt klart en konflikt. Jeg tror egentlig det udspringer af mindreværdskomplekser overfor Detail Corps-folk. Fordi der kommer nogle utrolig gode profiler derfra"*.

De internt rekrutterede kritiserede folk fra Detail Corp for at være for autoritære, mangle samarbejdsevner og i det hele taget ikke at tage hensyn til de mennesker, som de havde at gøre med. Som en af Dan firm's slagsledere sagde: *"Det er satan æde mig vigtigt, at man har et sammenhold. Vi skal fandeme kunne være i samme hus. Og der er altså en vis kultur, som jeg frygter måske vinder lidt indpas her i det her hus. Fordi man har ansat nogle folk fra den religion. Jeg kan da hurtigt sige, at det er Detail Corp. Altså nogle af deres holdninger. Jeg er sikker på, at alle de Dan firm folk vi har, de er i højeste grad teamspillere. Vi bliver altså nødt til at opnå resultaterne i fællesskab"*.

Detail Corp-folkene rekrutterede desuden gennem salgsschefen kontinuerligt deres tidligere kolleger til datterselskabet, så de på den måde reproducerede sig selv som gruppe. Samtidig blev de internt rekrutterede beskrevet af Detail-Corp folkene som medarbejdere der bekymrede sig for meget om harmoni og samhørighed på arbejdspladsen, og blev kategoriseret som værende ikke målrettede og ikke-resultatorienterede som ledere. Ifølge Detail Corp-ånden, var der i det hele taget for meget jantelov, konfliktskyhed og bureaukrati iblandt Dan firm medarbejderne. Desuden manglede Dan firm koncernen som helhed at definere nogle værdier, der på en klar måde gav udtryk for, hvad den egentlig stod for. Som en af lederne fra Detail Corp fortalte: *"Grunden til, at Detail Corp står så tydeligt frem og har så stærk en profil her, er også, at der ikke er nogle særligt tydelige ideer om, hvad Danfirm-folkene er. Hvis der havde været nogle mål eller idealer hernede, så er jeg sikker på, at jeg ville blive Dan firm-mand i løbet af et halvt år. Men der er ingenting, der er sat som mål eller retningslinier"*.

Detail-Corps-medarbejdernes manglende integration med medarbejderne fra Dan Firm kan tolkes som udtryk for manglende klarhed i forhold til, hvad der er sidstnævntes employer brand, kombineret med at førstnævnte medarbejdere kommer fra en kultur, hvor man har et meget stærkt og meget eksplicit employer brand. Effekten af dette bliver forstærket af, at Detail Corp medarbejdere bliver ansat løbende, og de derfor efterhånden udgør en gruppe. I tilstræbelserne på at opfylde den 'nye' psykologiske kontrakt i forhold til gruppen af Detail Corp medarbejdere, har Dan-firm ledelsen tilsyneladende sendt signaler, som får "gamle" Dan-firm medarbejderne til at opleve brud på deres psykologiske kontrakt.

## Case 2: Analytikerne og de humanitære

I virksomheden Farma havde man i mange år fokuseret på at brande sig via humanitære værdier. Det blev gjort både for at tiltrække medarbejdere og for at udtrykke en etisk holdning til det omgivende samfund.

I løbet af de seneste år var der ansat en del folk fra konsulentfirmaet Consult. Det tog fart efter, at en af de såkaldte Consult-folk blev ansat som leder. For det første var Farma en attraktiv arbejdsplads for de konsulenter, som gerne ville have en bedre balance mellem arbejde og fritid uden at gå på kompromis med mulighederne i opgaverne. For det andet besad konsulenterne nogle efterspurgte kompetencer. Som en farma-leder fortalte om medarbejdere med baggrund i Consult *"De er jo karakteriserede ved at de er nogle meget skarpe analytikere, og det der fact focus er jo noget, vi efterlyser i vores organisation"*.

De ekstern rekrutterede Consult-medarbejdere beskrev Farma som et sted, hvor man holdt mange og lange møder. Som en fortalte: *"Jeg har forsøgt at gøre møderne kortere, og få dem ned på halvtimes møder. Jeg ved ikke, om det var, fordi jeg kom fra Consult, eller det var, fordi jeg bare er sådan, måske blev jeg ansat i Consult, fordi jeg var sådan, så jeg tror, at der er en dybere kausalitet... Man kan godt sige, at min profil passer ekstremt godt på Consult, men med mit privatliv ville det på et eller andet tidspunkt komme til en konflikt. Farma passer bedre på mit ønske til fritiden."*

Nogle af de forskelle, som blev beskrevet mellem folk fra Farma og folk med baggrund i Consult er, at konsulenterne arbejdede mere analytisk men ikke tænkte så meget på kontinuiteten i arbejdet. Eksempelvis sagde en tidligere Consult-medarbejder: *"Hvis man tager ledelsesstil, så sørger man her mere for personlig udvikling. Man kan sige, at det er en mere menneskelig ledelsesstil, og det kommer blandt andet til udtryk i arbejdsbyrden. I Consult der skulle man have løst en opgave til en bestemt tid, og så måtte det koste, hvad det skulle koste for personen. Her lægger man mere vægt på, at folk også kan have et privatliv. Man bygger mere på langsigtede relationer og prøver at forstå, hvordan man motiverer folk og fastholder dem"*.

Rekrutteringen af medarbejdere fra Consult havde i høj grad været med til at ændre den interne arbejdspraksis. Som en internt rekrutteret team-leder beskrev: *"Det har faktisk ændret måden at behandle problemstillingerne på. Hvor de ser meget på tal først, og så bruger de en masse tid på det, før de så tænker strategisk. Det er efterhånden blevet så meget måden at gøre tingene på, at det er blevet standard. Fordi der er så mange fra Consult"*.

Consult-folkene blev til tider beskrevet som nogle 'metode-fascister', der kompromitterede det positive image, Farma havde i de ansattes øjne: *"Det at være en menneskelig virksomhed er væsentligt, fordi det fastholder medarbejderne, sammen med løn og den frihed de har, så skal de også føle sig værdsatte. Og jeg har hørt en (internt rekrutteret) sige, at han følte at han var blevet lidt for meget en vare. Han følte, at han bare blev rykket rundt til de forskellige projekter, lige som man gør i konsulentfirmaer som Consult. Hvis man går ind på konsulentsporet, så skal man være klar over, at det ikke er alle, der kan håndtere det. Der var også en diskussion om, hvorvidt vi skulle have faste skriveborde, eller bare rykke rundt, det*

*sidste var folk meget imod... Så begynder folk at tænke, at de ikke er værdsat, og at de bare kan bliver skiftet ud i morgen med en anden”.*

Det blev også argumenteret, at lederne var begyndt at arbejde mere som projektledere end som 'people managers', hvilke af flere blev set som en kortsigtet strategi. Ud over problemerne med den mere individualiserede og konkurrenceprægede 'kultur' som Consult-folkene førte med sig, blev de også omtalt som havende dannet en meget tæt gruppe med et konkurrencepræget fokus og desuden for at have introduceret en nepotisme eller forfordeling af Consult-folk. En medarbejder fortalte: *“Der eksisterer en form for gruppering omkring den nye Consult team leader. Han har sine favoritter. Mennesker som tænker og arbejder som ham, det er dem, der bliver forfremmet. Konsulentgruppen. De rotter sig sammen og tænker meget business agtigt. De tænker meget på penge, og det er fint indtil et vist punkt. Men de tænker ikke meget på mennesker”.*

Det blev beskrevet, at den interne konkurrence på et tidspunkt var blevet så kraftig og rundsavene på albuerne så skarpe, at andre afdelinger var begyndt at henvende sig, fordi de "ikke fattede en lyd af, hvad der skete". På den måde opstod en række interne problemer på grund af den utryghed som 'ældre' medarbejder følte. Som en udtrykte det: *“Jeg kunne forestille mig at hvis folk ser ind i fremtiden og tænker på, hvilke kompetencer man har brug for og hvilke profiler. Så kan man enten udvikle sine egne folk eller hente nogle nye ind. Så kan det jo være, der sidder nogen og er bekymrede for, om de måske lige pludselig sidder med den forkerte profil”.*

I denne case, er der tale om en virksomhed, der har brandet sig som en menneskelig og socialt ansvarlig virksomhed, men som nu potentielt er ved at få problemer med at leve op til dette, fordi den har rekrutteret nogle meget 'stærke' medarbejdere, som besidder nogle kompetencer, der delvis har været savnet, men som på samme tid er kompromitterende for de psykologiske kontrakter. Ligeledes er der tale om, at de eksternt rekrutterede, kom fra en virksomhed med et meget stærkt employer brand. Problemet er muligvis, at det socialt ansvarlige brand er vanskeligt at leve op til i en periode, hvor der rent økonomisk og effektivitetsmæssigt er behov for noget andet. Der kan argumenteres for, at de psykologiske kontrakter mellem ledelse og medarbejdere har været for idealistiske fra starten.

### Afrunding

Iøjnefaldende er det for begge cases, at de eksternt rekrutteredes indtog har skabt tvivl først og fremmest hos de internt rekrutterede, men til dels også hos de nyankomne om hvad organisationens identitet (og employer brand) er. Endnu mere magtpåliggende er det for begge medarbejdergrupper, at der opleves en form for brud på den psykologiske kontrakt, som får nogle af medarbejderne til at føle, at de ikke længere er gode nok til deres job.

Som omtalt ovenfor ses det i begge cases, at medarbejderne gennemgår en form for identitetsbearbejdning og forhandling af deres psykologiske kontrakter. De prøver at skabe mening, at finde frem til hvad der bliver belønnet i virksomheden, hvad det er man i fremtiden vil opnå anerkendelse for, eller mere jordnært; de vil blot gerne vide, hvorvidt de er gode nok som medarbejdere. Det er i disse år meget normalt at tale om identitet og værdier, og opleves nærmest som en nødvendig del af et virksomhedskoncept, at man har nedskrevne værdier. Mere tabubelagt er det specielt i et karriere-orienteret miljø at tale om arbejdsvilkår, løn og andre former for belønning, hvilket i sidste ende er det der konkret opleves i hverdagen.

Der er behov for en accept af det næsten uboende dilemma, man skal forholde sig til, når man som ledelse forsøger at skabe konsensus mellem ledelsen og medarbejdernes ønsker. Alternativt kan et employer brand nemt blive udtryk for glasuren på kagen, der ikke siger noget om det reelle indhold. Én ting er at vælge sin employer branding strategi. Noget andet er sammenhængen mellem det brand, man som virksomhed har opbygget og den adfærd man belønner. Et stærkt brand forpligter, så de signaler man sender, skal afspejle det, man måler og i sidste ende belønner.

Fælles for de to cases er, at de har benyttet sig af ekstern rekruttering som middel til at udfylde et behov for nogle bestemte medarbejderkompetencer. Man kan sætte spørgsmålstegn ved, hvor bevidst man har været om faren for, eller måske ligefrem muligheden for, gennem ekstern rekruttering at ændre på sit brand, og modificere den psykologiske kontrakt.

I disse globaliseringens år, hvor blandt andet fusioner er en del af dagligdagen, er der behov for, at man som virksomhed arbejder med employer branding, hvis man vil tiltrække og fastholde en arbejdsstyrke. Mens et svagt eksternt employer brand kan forhindre rekruttering af kompetente folk, kan et meget stærkt internt employer brand i visse tilfælde blive en hæmsko for forandringer, idet der opstår så meget gruppetænkning, at man stirrer sig blind på nogle enkelte fokusområder. Omvendt kan et brand, der er stærkt udadtil, men svagt indadtil medføre, at de eksisterende medarbejdere oplever brud på den psykologiske kontrakt, når der bliver rekrutteret nye medarbejdere, som har 'committet' sig i kraft af et andet employer brand (det eksterne). Nogle af de overordnede spørgsmål man som virksomhed bør stille sig selv i forbindelse med employer branding er:

- Hvor stærkt er vores eksisterende employer brand?
- Harmonerer den eksterne og interne branding?
- Hvorledes organiserer vi vores branding-arbejde
- Afspejler vores employer brand de psykologiske kontrakter vi gerne vil indgå?

Det kan være et problem, hvis organisationer praktiserer det Steven Kerr (1975) kaldte "*The folly of hoping for 'A' while rewarding 'B'*". Altså det tåbelige ved at håbe på et specifikt resultat, mens man belønner adfærd, som leder til et andet resultat. Et stærkt brand forpligter, så de signaler man sender, skal afspejle det, man måler og i sidste ende belønner. Alternativt kan medarbejderne opleve brud på den psykologiske kontrakt, hvilket kan være meget svært at kompensere for. I forhold til det mere konkrete arbejde med en mere harmonisk ændring af psykologiske kontrakter kan man hente inspiration i fire opstillede faser for udviklingen (Rosseau, 1996):

#### *Udfordring af den eksisterende psykologiske kontrakt*

- Uddannelse, formidling af behovet for forandring

#### *Forberedelse af forandring*

- Fejre/afslutte succes-historier fra den gamle kontrakt.
- Opbygge forandrings-teams tvær-funktionelt
- Involvere medarbejdere i benchmarking mv

#### *Generering af ny psykologisk kontrakt*

- Involvere medarbejdere i opbygning af ny kontrakt
- Skabe commitment til kontrakten

#### *Udlevelse af ny psykologisk kontrakt*

- Være konsekvent i ord og handling
- Tilpasse HR, kommunikation, markedsføring m.m.
- Opfriske den nye kontrakt løbende

I forbindelse med faserne skal det understreges, at udfordringen vil være større jo flere negative oplevelser der findes i organisationens historik. Jo bedre sammenhængen er mellem det employer brand der kommunikeres eksternt og den psykologiske kontrakt der ligger under dette, jo bedre er muligheden for at undgå, at nye medarbejdere har idealistiske forventninger og dermed oplever løftebrud allerede i starten af deres ansættelse. På samme tid er det væsentligt at holde sig for øje, hvorvidt de psykologiske kontrakter, der via ekstern branding



indgås med potentielle medarbejdere, kompromitterer de allerede eksisterende psykologiske kontrakter. Såfremt der er et 'mismatch' mellem de interne forventninger og det der signaleres eksternt er det med hjælp fra faserne ovenfor vigtigt at få dette op til overfladen.

Dette kan umiddelbart lyde banalt, men en tendens i disse år er, at man fokuserer meget på værdier og organisationens brand, men måske i sin iver glemmer at indtænke, hvad der reelt er muligt i form af belønning og incitament skabelse. Dette kan få konsekvenser for medarbejdernes oplevelse af de psykologiske kontrakter. I forhold til figuren ovenfor, kan der argumenteres for, at en faldgrube er, at man er meget bevidst om, hvorledes man udfører hhv den eksterne og den interne brand proces, men at man ikke får sammentænkt de to former for branding godt nok. Dette kan dels forklares ved, at de enkelte branding processer ofte finder sted i adskilte afdelinger i organisationen. Eksempelvis tager marketingafdelingen sig af produkt branding, kommunikationsafdelingen af corporate branding, mens den interne branding ligger i HR afdelingen. Som topledelse bør man i den forbindelse være opmærksomme på forskellige politiske agendaer i organisationen, der kan forhindre et sammenhængende arbejde med branding.

### Summary

The focus of this article is the concept of employer branding, a recent management tool applied by enterprises to build up an employer brand. Previously, mainly external employer branding received attention; now, however, it is becoming more and more usual for enterprises to communicate internally who they are and what they want to be. Both cases discussed here involve two firms that recruited a group of employees from another organisation. This had a profound effect on the employees already working there and gave rise to renegotiating the original organisational employer brand. The two cases illustrate in particular how the psychological contract is brought into play, and it is discussed what is actually expected and rewarded here. A follow-up to the case studies provides input to what enterprises should consider if they want to use employer branding as a management tool.

### Litteratur

- Backhaus, K. & Tikoo, S.: "Conceptualizing and researching Employer Branding. *Career Development International* 9 (5), 501-517, 2004.
- Barrow, S. & Mosley, R.: *The Employer Brand- Bringing the best of Brand Management to people at work.* John Wiley, Sussex, UK, 2005.
- Bernard, R. H.: *Research Methods in Anthropology, Qualitative and Quantitative Approaches.* Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Christensen, L.T. & Morsing, M.: *Bag om Corporate Communication.* Forlaget samfundslitteratur, København, 2005.
- Hatch, M.J. & Schultz, M.: *The Dynamics of Organizational Identity.* *Human Relations* 55 (8), 989-1018, 2002.
- Hammersley, M. & Atkinson: *Ethnography.* London: Routledge, 1997.
- Ind, N. : *Living the Brand- how to transform every member of your organisation into a brand.* 3rd edition. Kogan Page, UK, 2004.
- Jyllandsposten 25.sept. 2006: "Flere er karriere-zappere".
- Kerr, S.: "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B". *The Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783, 1975.
- Martin, G. & Beaumont, P. & Doig, R. & Pate, J.: *Branding- a new performance discourse for HR?* *European Management Journal* 23 (1), 76-88, 2004.
- Martin, G. & Beaumont, P.B.: *What's in a Name? Building the Relationship Between People Management and Branding.* Chartered Institute of Personnel and Development, 2003.
- Martin, G. & Hetrick, S.: *Corporate Reputations, Branding and People management.* Elsevier, US, 2006.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G.: *Positioning Southwest Airlines through employee branding.* *Business Horizons* 48, 535-545, 2005.
- Rousseau, D. M.: *Psychological contracts in organizations.* Sage. Thousand Oaks, CA, 1995.
- Rousseau, D.M.: *Changing the deal while keeping the people.* *Academy of Management Executive.* 10 (1), 50-59, 1996.
- Sartain, L. & Schumann, M.: *Brand for the inside- eight essentials to emotionally connect your employees to your business.* Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- Schein, E.: *Organizational psychology* 3. Ed. Prentice Hall, UK, 1990.
- Schultz, M.: *A Cross-disciplinary perspective on corporate branding.* I Schultz, M., Antorini, Y.M. og Casaba, F.F.: *Corporate Branding: purpose, people, process: towards the second wave of corporate branding.* Copenhagen Business School Press, 2005.
- Ugebrevet Mandag morgen 29. Sept. 2006: "Talent kampen.
- Aaker, D.: *Building Strong Brands.* The Free Press, London, 1996.