

Specialetitel:

En modtagerorienteret undersøgelse af offentlige virksomheders sproglige, skriftlige rekrutteringskommunikation af værdier i forhold til den eksterne målgruppes arbejdsværdier



Studerende: Christina Bendixen Andersen
Studie: Cand.ling.merc. i kommunikation og formidling
Fag: Prøve 9: Speciale
Vejleder: Helle Hermann

Aflevering: Fredag d. 28. februar 2003

INDHOLDSFORTEGNELSE

RESUMÉ.....	4
FIGURLISTE.....	6
DEL I: INTRODUKTION.....	7
1. INDLEDNING.....	7
1.1 BAGGRUND.....	7
1.2 PROBLEMFOMULERING.....	9
1.3 SPECIALETS MÅLGRUPPE OG FORMÅL.....	9
1.4 SPECIALETS STRUKTUR.....	10
1.5 AFGRÆNSNING.....	11
DEL II: TEORI, EMPIRI OG METODE.....	12
2. DE UNGES ARBEJDSVÆRDIER.....	12
2.1 TEORI.....	12
2.1.1 <i>Hvad er værdier?</i>	12
2.1.2 <i>Hofstedes arbejdsrelaterede værdier</i>	14
2.1.3 <i>Diskussion af Hofstede</i>	21
2.2 EMPIRI.....	23
2.3 METODE.....	24
3. UDTRYKTE VÆRDIER.....	26
3.1 TEORI.....	26
3.1.1 <i>Introduktion til diskursanalyse</i>	26
3.1.2 <i>Faircloughs tredimensionelle model</i>	28
3.1.3 <i>Diskussion af Fairclough</i>	35
3.2 EMPIRI.....	38
3.3 METODE.....	40
DEL III: ANALYSE.....	42
4. DE UNGES ARBEJDSVÆRDIER.....	42
4.1 FEMININITET/MASKULINITET.....	42
4.2 USIKKERHEDSUNDVIGELSE.....	44
4.3 INDIVIDUALISME/KOLLEKTIVISME.....	46
4.4 MAGTDISTANCE.....	49
4.5 DELKONKLUSION OG DISKUSSION AF DE UNGES ARBEJDSVÆRDIER.....	50
4.5.1 <i>Delkonklusion</i>	50
4.5.2 <i>Diskussion</i>	53

5. UDTRYKTE VÆRDIER.....	55
5.1 FREDERIKSBORG AMT.....	55
5.1.1 <i>Femininitet/Maskulinitet</i>	55
5.1.2 <i>Usikkerhedsundvigelse</i>	56
5.1.3 <i>Individualisme/Kollektivism</i>	58
5.1.4 <i>Magtdistance</i>	59
5.2 MILJØSTYRELSEN	62
5.2.1 <i>Femininitet/Maskulinitet</i>	62
5.2.2 <i>Usikkerhedsundvigelse</i>	63
5.2.3 <i>Individualisme/Kollektivism</i>	64
5.2.4 <i>Magtdistance</i>	66
5.3 ODENSE KOMMUNE	68
5.3.1 <i>Femininitet/Maskulinitet</i>	68
5.3.2 <i>Usikkerhedsundvigelse</i>	69
5.3.3 <i>Individualisme/Kollektivism</i>	70
5.3.4 <i>Magtdistance</i>	72
5.4 UDENRIGSMINISTERIET	75
5.4.1 <i>Femininitet/Maskulinitet</i>	75
5.4.2 <i>Usikkerhedsundvigelse</i>	76
5.4.3 <i>Individualisme/Kollektivism</i>	77
5.4.4 <i>Magtdistance</i>	78
5.5 DELKONKLUSION OG DISKUSSION AF UDTRYKTE VÆRDIER.....	81
5.5.1 <i>Delkonklusion</i>	81
5.5.2 <i>Diskussion</i>	85
6. SAMMENLIGNING AF UNGES ARBEJDSVÆRDIER OG UDTRYKTE VÆRDIER.....	87
DEL IV: AFSLUTNING.....	89
7. KONKLUSION	89
8. PERSPEKTIVERING.....	91

LITTERATURLISTE

- BILAG 1: FREDERIKSBORG AMT**
- BILAG 2: MILJØSTYRELSEN**
- BILAG 3: ODENSE KOMMUNE**
- BILAG 4: UDENRIGSMINISTERIET**

Tegn: 166.430 inkl. resumé og figurliste svarende til 92,5 sider.

RESUMÉ

Ce mémoire s'est fixé comme but d'évaluer l'impact de la communication et le pouvoir d'attraction des entreprises publiques danoises sur les jeunes salariés potentiels. Les valeurs exprimées dans la communication de recrutement des entreprises publiques ont été comparées avec une étude des valeurs retenues par les jeunes danois pour le choix de leur travail.

Les quatre dimensions culturelles de Geert Hofstede ont constitué la base théorique de cette analyse. Il s'agit de : masculinité/féminité, individualisme/collectivisme, « distance du pouvoir » et « évitement de l'incertitude ». L'analyse a montré qu'une majorité de jeunes préfèrent la féminité, l'individualisme, une faible « distance du pouvoir » et un « évitement de l'incertitude » faible. La féminité signifie qu'une place importante est accordée à la qualité de vie. L'individualisme caractérise le fait de prendre soin seulement de soi-même et de ses proches. Une faible distance du pouvoir marque la préférence d'une distribution égale du pouvoir dans les entreprises. Un « évitement de l'incertitude » faible exprime le fait que les jeunes n'essayent pas d'éviter et ne se sentent pas menacés par les situations incertaines ou ambiguës. De plus, ils préfèrent qu'il n'y ait pas trop de règles formelles.

L'analyse textuelle des valeurs exprimées dans les profils du « KarriereVejviser » des entreprises publiques s'est faite à l'aide des éléments d'analyse du discours de Norman Fairclough. L'idée majeure de Fairclough est qu'il y a une relation entre le texte et le contexte. Le texte représente les perceptions du monde, mais les influence aussi. Il existe une dialectique entre les valeurs et la langue, puisque la langue est imprégnée de ces valeurs, qu'elle transmet. Les mots sont quand à eux porteurs de valeurs.

A l'issue de l'analyse, il apparaît que les valeurs exprimées dans les textes ne sont pas tout à fait en accord avec les valeurs des jeunes. Les trois quarts des entreprises expriment la notion de « féminité » et celle de « faible évitement de l'incertitude ». Cependant, la moitié d'entre elles seulement expriment les valeurs « individualisme » et « faible distance du pouvoir ». Enfin, la moitié des profils expriment l'ensemble des quatre valeurs des jeunes, soit autant que l'autre moitié n'en expriment que la moitié, ou aucune.

Les analyses et leur comparaison ont mené à la conclusion qu'à travers leur communication, la moitié des entreprises publiques ont su créer un certain pouvoir d'attraction sur les jeunes salariés potentiels et que par contre, l'autre moitié n'a pas ou peu de pouvoir d'attraction.

Puisque peu de jeunes expriment le désir de travailler dans une entreprise publique, on ne peut pas exclure qu'une des causes vienne du fait que les entreprises publiques ait mal su cerner les valeurs importantes retenues par les jeunes pendant le choix de leur travail ou qu'il y ait un manque de compréhension de la communication orientée vers les valeurs des cibles.

Ce mémoire a révélé un réel besoin de communication ciblée et porteuse de valeurs, et il offre dans cet objectif une étude profonde des jeunes danois ainsi que des éléments textuels qu'il serait possible d'employer dans le cadre d'une telle communication.

FIGURLISTE

- Figur 1: Specialets struktur
- Figur 2: Vigtigste forskelle mellem Femininitet og Maskulinitet
- Figur 3: Vigtigste forskelle mellem Svag og Stærk usikkerhedsundvigelse
- Figur 4: Vigtigste forskelle mellem Individualisme og Kollektivism
- Figur 5: Vigtigste forskelle mellem Lille magtdistance og Stor magtdistance
- Figur 6: Faircloughs tredimensionelle model
- Figur 7: De unge foretrækker Femininitet frem for Maskulinitet
- Figur 8: De unge foretrækker Svag frem for Stærk usikkerhedsundvigelse
- Figur 9: De unge foretrækker Individualisme frem for Kollektivism
- Figur 10: De unge foretrækker Lille magtdistance frem for Stor magtdistance
- Figur 11: Frederiksborg Amt: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber
- Figur 12: Miljøstyrelsen: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber
- Figur 13: Odense Kommune: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber
- Figur 14: Udenrigsministeriet: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber
- Figur 15: Udtrykte værdier
- Figur 16: De unges arbejdsværdier

DEL I: INTRODUKTION

1. INDLEDNING

1.1 Baggrund

Frøet til dette speciale begyndte at spire, da jeg havde valgfaget ”Managing Corporate Communications”. Corporate Communications handler blandt andet om, at virksomhedens værdier er i centrum for dens kommunikation, og at virksomheden skal kommunikere ”integreret”. Det betyder, at værdikommunikationen er den samme til alle interessenter. Med andre ord har hensynet til konsistent kommunikation topprioritet. Det undrer mig, at man i denne diskussion om værdikommunikation tilsyneladende har nedprioriteret vigtigheden af virksomhedens åbenhed over for og tilpasning til omverdens ønsker som en betingelse for legitimitet, udvikling og overlevelse. Og det undrer mig, at virksomhederne tilsyneladende er så selvoptagede, at de glemmer at tænke i relevans og interesse for modtagerne. George Cheney og Lars Thøger Christensen er forskere, der også tager denne kritik af feltet op til diskussion.¹

Jeg ønsker derfor at se på værdikommunikation med helt andre teoretiske briller. Jeg ønsker at se mere markedsorienteret på den og bringe kommunikationsfeltets mantra om modtagerrelevans ind i diskussionen om værdikommunikation. Jeg vil med andre ord orientere mig mod hensynet til modtagers værdier i virksomhedernes kommunikation. Samtidig ønsker jeg at fokusere på det sprog hvorigennem værdier kommunikeres, fordi værdikommunikation hidtil har været mere fokuseret på det strategiske og visuelle niveau.²

Et område, jeg ønsker at fokusere på, er tiltrækningen af unge, potentielle medarbejdere. Vi hører tit, at de unges kompetencer er afgørende for virksomhedernes udvikling og overlevelse i vidensamfundet. Samtidig med dette er de unge så få, at de bør være, og er, eftertragtede af mange virksomheder. Lægger man til denne ressourceknaphed, at de unge efter sigende har

¹ Bl.a. Cheney, George: *Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Cornell University Press, New York, 1999. Christensen, Lars Thøger; Cheney George: *Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game*. Kapitel 15, s. 246 – 270 i Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens: *The Expressive Organisation*. Oxford University Press Inc., New York, 2000.

² Bl.a. van Riel, Cees B.M.: *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, Harlow, 1992. Olins, Wally: *Corporate identity – making business strategy visible through design*. Thames and Hudson, London, 1989.

helt andre arbejdsværdier end dem, der tilbydes på danske arbejdspladser, stiller dette virksomhederne over for store udfordringer med hensyn til at tiltrække unge, potentielle medarbejdere. Hvis virksomhederne fremover ønsker at tiltrække de unge til deres arbejdsplads, bliver de nødt til at tilpasse sig de unges forventninger til arbejdsmarkedet, ellers mister de tiltrækningskraft, som fremtidsforskeren Jesper Bo Jensen siger.³

På trods af den lavkonjunktur, som i skrivende stund giver arbejdsgiveren forhandlingsmagten, mener jeg, at problemet er relevant, da virksomhederne, når vi igen går en højkonjunktur i møde, vil opleve, at der er færre kvalificerede unge at vælge imellem, hvilket i sidste ende vil påvirke virksomhedernes ressourcesituation og konkurrenceevne. Det stiller blandt andet nye krav til virksomhedernes evner i forhold til at profilere sig selv som attraktive arbejdsgivere. Flere og flere virksomheder fremhæver da også vigtigheden af at gøre en indsats for at være attraktive over for potentielle, fremtidige medarbejdere.⁴ Danske virksomheder bruger faktisk over tre mia. kroner til rekruttering, hvoraf en stor del går til at bygge et image op og til PR.⁵

Ifølge en konsulent fra konsulenthuset Advice A/S er et af de helt markante skift i jobmarkedet, at ansøgerne i højere grad går efter virksomheder med en profil og et værdisæt, der matcher ansøgerens eget.⁶ Potentielle medarbejdere spørger sig selv, om virksomheden repræsenterer og udtrykker de værdier, som de vil identificeres med.⁷ Virksomhedernes succes bedømmes simpelthen ud fra, hvor gode de er til at skabe identifikation og attraktion hos sine interessenter.⁸

Endelig er den offentlige sektor interessant, fordi under en fjerdedel af de unge regner med at komme til at arbejde i det offentlige.⁹ Samtidig viser beregninger fra KMD, at den årlige personaleafgang i den offentlige sektor frem mod år 2006 totalt vil stige fra 15.000 til 25.000 pr. år på grund af den nuværende høje gennemsnitsalder for ansatte. Det bevirker, at op imod halvdelen af hele nytilgangen til arbejdsmarkedet skal ansættes i den offentlige sektor frem til

³ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 126 - 127.

⁴ Cranet-E undersøgelsen 1999, s. 53 - 57.

⁵ Danske virksomheder bruger nu over 3 mia. DKK til rekruttering, pressemeddelelse, 29.03.01, <http://www.acnielsen.aim.dk/presse/29032001.asp>.

⁶ Lawson, Anja: *Rekruttering i den nye økonomi*, <http://www.rekrutteringsforum.dk/artikler.asp?articleid=4889>, 29. maj 2000.

⁷ Howard, Steven: *Corporate Image Management*, s. 36 - 37.

⁸ Schultz, Majken; Holten Larsen, Mogens: *Den udtryksfulde virksomhed*, s. 7.

⁹ *Guide til næste generation*, s. 35.

år 2005 for blot at bevare det nuværende serviceniveau med det eksisterende antal ansatte, de nuværende arbejdsprocesser og de igangværende værktøjer.¹⁰

1.2 Problemformulering

På baggrund af ovenstående ser jeg en umiddelbar udfordring for den offentlige sektor i, med modtagerorienterede briller, at sætte luppen på deres rekrutteringskommunikation over for unge ud fra antagelsen om, at unge bliver tiltrukket af de virksomheder, hvis kommunikation afspejler de unges arbejdsværdier. Det fører mig frem til følgende problemformulering:

Med henblik på at vurdere udvalgte offentlige virksomheders kommunikative tiltrækningskraft over for unge, potentielle medarbejdere, ønsker jeg at undersøge om de værdier, der kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade i de udvalgte offentlige virksomheders rekrutteringskommunikation med unge, afspejler de unges vigtigste arbejdsværdier

Svaret på denne problemformulering kræver svar på følgende underspørgsmål:

- Hvilke arbejdsværdier har de unge? (Kapitel 4)
- Hvilke værdier kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade i de udvalgte offentlige virksomhedernes rekrutteringskommunikation med unge? (Kapitel 5)
- Afspejler de udtrykte værdier de unges arbejdsværdier? (Kapitel 6)

1.3 Specialets målgruppe og formål

Målgruppen er HR- og kommunikationsansvarlige inden for den offentlige sektor, der har interesse for tiltrækning af unge eller modtagerorienteret værdikommunikation, samt andre, der beskæftiger sig med disse områder, fx kommunikationsbureauer. Mit formål med specialet er, at virksomheder skal vide mere om modtagerorienteret, værdibaseret rekrutteringskommunikation med unge og at undersøgelsen kan indgå i virksomheders planlægning af værdikom-

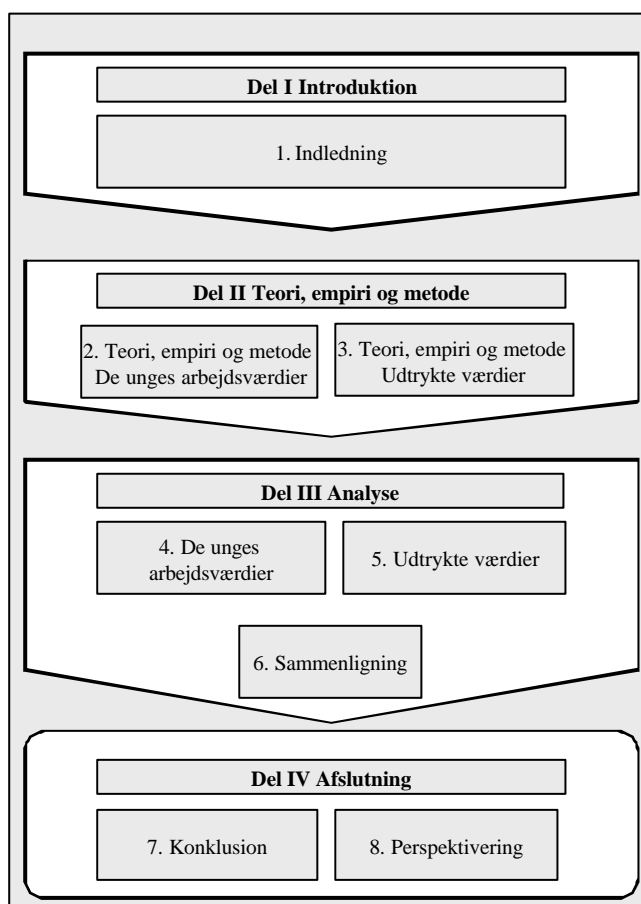
¹⁰ Holt Larsen, Henrik: *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlingske Annoncecenter og Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2001, s. 33

munikation over for unge på baggrund af en dybere forståelse af de unges arbejdsværdier og af, hvordan virksomheder sprogligt kommunikerer værdier. Derudover er formålet at skabe en generel debat om, om og hvordan virksomheder skal modtagerorientere sin værdikommunikation.

1.4 Specialets struktur

Specialet er opdelt i fire dele. I del I introduceres baggrunden for specialet, problemformuleringen, målgruppen og formålet, specialets struktur og afgrænsning. I del II præsenteres, diskuteres og argumenteres for den teori, empiri og metode, jeg har valgt at bruge til analysen af de unges arbejdsværdier og analysen af de udtrykte værdier. Del III er forbeholdt analyse af de unges arbejdsværdier og de udtrykte værdier samt en sammenligning af de to analyser. Del IV runder specialet af med en konklusion og en perspektivering.

Figur 1: Specialets struktur



Kilde: Egen tilvirkning

1.5 Afgrænsning

En virksomheds samlede tiltrækningskraft over for en målgruppe er ikke kun påvirket af virksomhedens eksterne kommunikation, men også af andre faktorer, såsom målgruppens faktiske møde med virksomheden og med omverdens kommunikation. Disse faktorer indgår dog ikke i undersøgelsen, som udelukkende fokuserer på virksomhedernes modtagerorienterede værdikommunikation og den kommunikative tiltrækningskraft over for målgruppen.

For det andet er dette ikke en undersøgelse af virksomhedernes reelle værdier, men en undersøgelse af de *udtrykte* værdier. Det er muligt, og sandsynligt, at de to er sammenfaldende, men det behøver ikke være tilfældet, idet virksomheden, i hvert fald til en vis grad, bevidst vælger, hvad og hvordan den kommunikerer. Om kommunikationen svarer til, hvordan virksomheden ”i virkeligheden” er, det vil sige om virksomheden taler ”sandt”, ligger imidlertid uden for specialets interesse. Udgangspunktet for undersøgelsen er således modtagernes værdier. Fokus er på om det, virksomheden udtrykker, afspejler målgruppens interesser.

For det tredje beskæftiger jeg mig alene med den kommunikative tiltrækningsfase af et komplet rekrutteringsforløb, der også omfatter screening af ansøgere, udvælgelse og ansættelse. Fokus er således mere på kommunikationen i forbindelse med rekruttering end på rekrutteringen i sig selv.

Endelig består empirien ud over selve teksten af nogle visuelle elementer. Det visuelle udtrykks betydning må imidlertid gøres til genstand for en selvstændig analyse, og er ikke medtaget i min undersøgelse, som kun omfatter den sproglige, skriftlige kommunikation.

I den næste del af specialet vil jeg præsentere, diskutere og argumentere for mit valg af teori, empiri og metode.

DEL II: TEORI, EMPIRI OG METODE

Formålet med anden del af specialet er at præsentere, diskutere og argumentere for den teori, empiri og metode, jeg har valgt at bruge til analysen med henblik på at give et svar på problemformuleringen. Del II falder i to kapitler, idet jeg har valgt at præsentere teori, empiri og metode separat dels for analysen af de unges arbejdsværdier, dels for analysen af virksomhedernes udtrykte værdier, da jeg mener, at denne opdeling er mest logisk og hensigtsmæssig.

2. DE UNGES ARBEJDSVÆRDIER

Formålet med dette kapitel er for det første at præsentere, diskutere og argumentere for mit teorivalg til analysen af de unges arbejdsværdier. For det andet skal jeg i empiriafsnittet redegøre for og diskutere de informationer, jeg har indsamlet og bruger i min analyse af de unges arbejdsværdier. Endelig skal jeg i metodeafsnittet redegøre for min analytiske fremgangsmåde.

2.1 Teori

I dette afsnit følger en introduktion til den hollandske kultur- og organisationsforsker Geert Hofstedes værdibegreb og arbejdsværdimensioner, da jeg har valgt at lade dimensionerne strukturere analysen af de unges arbejdsværdier. Dette afsnit om Hofstede stammer hovedsageligt fra bogen "Kulturer og organisationer".¹¹ Efter introduktionen til værdibegrebet og Hofstedes arbejdsværdidimensioner diskuterer jeg Hofstede i forhold til mit speciale.

2.1.1 Hvad er værdier?

Begrebet værdi hører hjemme i kulturteorien, hvorfor jeg først vil introducere læseren til Hofstedes kulturbegreb og derefter komme ind på, hvad værdier er. Kultur definerer Hofstede som "*den kollektive mentale programmering, der adskiller medlemmerne af en gruppe eller kategori fra medlemmerne af en anden*".¹² Ifølge Hofstede er kultur tillært, ikke nedarvet og

¹¹ Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*. Handelshøjskolens Forlag, 1999.

¹² *Ibid.*, s. 22.

skyldes det sociale miljø, ikke generne. Kultur er det, der er særegent for en gruppe eller kategori af mennesker. Med gruppe mener Hofstede et antal mennesker, der har kontakt med hinanden, mens kategori består af mennesker, der uden nødvendigvis at være i kontakt, har noget til fælles, fx alle kvindelige ledere eller alle, der er født før 1940. Mit speciale fokuserer således på en kategori af mennesker, nemlig en bestemt generation af danskere.

Ifølge Hofstede tilhører alle mennesker forskellige grupper eller kategorier, det vil sige kulturer, og derfor bærer alle mennesker forskellige kulturelle lag i sig svarende til forskellige kulturniveauer, såsom nationalt niveau, generationsniveau eller organisatorisk niveau. Jeg er fx både dansker, ung og studentemedhjælp i en bestemt virksomhed. Dermed er jeg medlem af flere kulturer.

Hofstede benytter fire betegnelser for at beskrive kulturelle manifestationer: værdier, ritualer, helte og symboler. Værdier repræsenterer de dybest liggende kulturelle manifestationer, dernæst kommer ritualer, helte og til sidst symboler. Symboler, helte og ritualer er indordnet under betegnelsen sædvaner, der umiddelbart er synlige for den udenforstående tilskuer.

Værdier udgør kulturens kerne. Hofstede definerer værdier som *”brede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre”*.¹³ Det er en forenklet version af den mere præcise antropologiske definition af Kluckhohn, som Hofstede refererer til: *“A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions”*.¹⁴

Med andre ord drejer værdier sig om begrundelserne for vore handlinger og for dét, vi foretrækker. Det er svaret på, hvorfor, vi gør som vi gør, og hvorfor vi foretrækker, det vi foretrækker. Værdier danner udgangspunkt for de mål, som vi stiller os som individer og som organisationer. Vi bruger værdierne til at afgøre, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er godt og hvad der er mindre godt. Værdier udgør dermed en referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier kræver ingen videre begrundelser. De er begrundelser. De er overordnede kriterier for vurdering af beslutninger og handlinger

¹³ Ibid., s. 26.

¹⁴ Hofstede, Geert: *Culture's Consequences*, s. 5.

hos individer og i organisationer.¹⁵ En værdi er altså en normativ overbevisning, som indebærer en vurdering af, hvorvidt noget er ønskværdigt eller ej. Værdibegrebet indebærer således et præferenceelement og værdier opfattes som værende positive.

Ifølge Hofstede er værdier ”følelser med fortegn”: de har en plus- og en minusside. De har at gøre med hvad der er ondt og godt, urent og rent, grimt og smukt, unaturligt og naturligt, abnormt og normalt, paradoksalt og logisk, irrationelt og rationelt, osv. Værdier omhandler både det ønskværdige og det ønskede, det vil sige, hvordan mennesker synes, at verden *burde* se ud, og det de ønsker for sig selv. Det ønskværdige har for det meste med ideologi at gøre, det ønskede med de faktiske forhold. Spørgsmål om det ønskværdige angår mennesker generelt og formuleres i vendinger som rigtig-forkert, enig-uenig el.lign. Det ønskede udtrykkes derimod med ord som ”du” og ”jeg” og med det, vi synes er vigtigt, det vi ønsker os, herunder også vore mindre moralske ønsker.

2.1.2 Hofstedes arbejdsrelaterede værdier

Jeg har nu forklaret, hvad kultur og værdier er. Vi så, at værdier generelt skal forstås som en kulturs ”*brede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre*”.¹⁶ I dette speciale handler det således om ”*de unges brede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre i arbejdslivet*”. Jeg vil her introducere læseren til Hofstedes fire værdidimensioner og deres relevans for arbejdslivet, da de danner ramme og fokus for analysen af de unges arbejdsværdier. Det drejer sig om Femininitet/Maskulinitet, Usikkerhedsundvigelse, Individualisme/Kollektivism samt Magtdistance.

2.1.2.1 Femininitet/Maskulinitet

Hofstede definerer dimensionen Femininitet/Maskulinitet på følgende måde: Maskulinitet vedrører samfund, hvor de sociale kønsroller adskiller sig tydeligt. Femininitet vedrører samfund, hvor de sociale kønsroller overlapper hinanden.¹⁷ Dimensionen Feminini-

¹⁵ Hildebrandt, Steen: *Nogle aktuelle ledelses- og kommunikationstemaer*, i Petersen, Helle og Lund, Anne Katrine (red.): *Den kommunikerende organisation*, s. 85.

¹⁶ Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 26.

¹⁷ *Ibid.*, s. 115.

tet/Maskulinitet drejer sig således om de værdier og forestillinger, der er knyttet til de sociale roller som kvinde og mand.

I Hofstedes undersøgelse blev der spurgt til en række ”arbejdsmaal”, det vil sige, at respondenterne skulle svare på hvilke forhold, der ville være vigtige for dem i et ideelt job. Analysen af svarene på arbejdsmaalene frembragte to dimensioner. Den ene var Individualisme/Kollektivism (se længere nede), den anden var Femininitet/Maskulinitet, som blandt andet handlede om indtægt, anerkendelse, forfremmelse, forholdet til ledere, samarbejde og tryghed i ansættelsen.

Kvinder forventes at være beskedne, ”bløde” og optaget af livskvalitet, hvorfor Femininitet fx handler om omsorg for andre, for samfundet og miljøet. I en situation med Femininitet lægges der blandt andet stor vægt på at have et godt arbejdsforhold til de overordnede, at der er et godt samarbejde og at der er tryghed i ansættelsen.

Mænd forventes at være selvsikre, hårde og koncentrerede om at opnå materiel succes, hvorfor Maskulinitet dækker over værdier som selvhævdelse, selvsikkerhed, aggressivitet og pågaaenhed og udtrykker i hvilken udstrækning, der lægges vægt på penge og materielle goder. I en situation med Maskulinitet lægges der blandt andet stor vægt på at have gode indtjeningsmuligheder, at få den anerkendelse, man fortjener, når man gør et godt stykke arbejde, at få mulighed for at blive forfremmet til højere stillinger og at få udfordrende opgaver.

Som vi kan se handler dimensionen blandt andet om arbejdets vigtighed i forhold til andre facetter af livet, men også om belønning og om forholdet mellem kvalitet og kvantitet i arbejdslivet.

Nedenstående figur illustrerer de vigtigste forskelle mellem Femininitet og Maskulinitet.

Figur 2: Vigtigste forskelle mellem Femininitet og Maskulinitet	
FEMININITET	MASKULINITET
Lægger vægt på omsorg for andre	Lægger vægt på materiel succes og fremskridt
Mennesker og nære forhold er vigtige	Penge og ejendele er vigtige
Man arbejder for at leve	Man lever for at arbejde (arbejdsnarkomani)
Ledere anvender intuition og stræber efter konsensus	Ledere forventes at være beslutsomme og selvhævdende
Vægten lægges på lighed, solidaritet og kvalitet i arbejdslivet	Vægten lægges på ret og rimelighed, konkurrence blandt kolleger, præstationer/resultater og økonomisk vækst
Konflikter løses ved kompromis og forhandling	Konflikter løses ved, at man kæmper dem igennem ("Lad den bedste mand vinde")
Belønning efter behov	Belønning efter præstation

Kilde: Ting-Toomey, Stella: *Communicating across cultures*, s. 73; Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 132.

2.1.2.2 Usikkerhedsundvigelse

Hofstede definerer Usikkerhedsundvigelse som den udstrækning, hvori medlemmerne af en kultur føler sig truet i usikre og ukendte situationer.¹⁸ Denne følelse kommer blandt andet til udtryk gennem stress og i et behov for og ønske om forudsigelighed, det vil sige et behov for overholdelse af skrevne og uskrevne regler og et ønske om langvarige ansættelsesforhold, hvilket var i fokus for Hofstedes undersøgelse. Usikkerhedsundvigelse drejer sig således om, hvordan mennesker reagerer, når de konfronteres med noget nyt og ukendt. Det handler om behovet for sikkerhed og tryghed.

I kulturer med Svag usikkerhedsundvigelse vil man lægge vægt på fleksibilitet og reagere nysgerrigt over for nye ting. Man værdsætter ændringer, innovation, forskellighed og fornyelse.

Modsat finder man det i kulturer med Stærk usikkerhedsundvigelse utrygt at være i ustrukturerede og flertydige situationer. Man prøver at undgå disse situationer ved at udarbejde faste

¹⁸ Ibid., s. 151.

regelsæt og ved ikke at vise tolerance over for ideer og handlinger, der afviger fra det normale.¹⁹ Man værdsætter sikkerhed, tryghed, stabilitet, tradition, harmoni, ensartethed og regler.

Nedenstående figur illustrerer de vigtigste forskelle mellem Svag og Stærk usikkerhedsundvigelse.

Figur 3: Vigtigste forskelle mellem Svag og Stærk usikkerhedsundvigelse	
SVAG USIKKERHEDSUNDVIGELSE	STÆRK USIKKERHEDSUNDVIGELSE
Usikkerhed er værdsat	Usikkerhed er en trussel
Karriereændring	Karrierestabilitet
Utvetydighed og risici er værdsat, opfordrer til at tage risici	Utvetydighed og risici er ikke værdsat, forventer klare procedurer
Konflikt kan være positivt	Konflikt er negativt
Forvent innovationer	Bevar status quo
Det, der er anderledes, er sjovt	Det, der er anderledes, er farligt
Der bør ikke være flere regler end strengt nødvendigt	Regler er værdsat
Tid er en ramme at orientere sig indenfor	Tid er penge
Tolerance over for afvigende og nyskabende ideer og adfærd	Undertrykkelse af afvigende ideer og adfærd, modstand mod fornyelse.

Kilde: Ting-Toomey, Stella: *Communicating across cultures*, s. 72; Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 168.

2.1.2.3 Individualisme/Kollektivism

Hofstede definerer dimensionen Individualisme/Kollektivism på følgende måde: Individualisme vedrører samfund, hvor båndene mellem individerne er løse. Her forventes det, at enhver sørger for sig selv og den nærmeste familie. Som modpol hertil vedrører Kollektivism samfund, hvor mennesker fra fødslen af integreres i stærke, sammenhængende egengrupper, der livet igennem fortsat beskytter dem mod til gengæld at have deres ubestridte loyalitet.²⁰ Dimensionen Individualisme/Kollektivism handler således om individets rolle i forhold til et kulturelt fællesskab. Det handler om, om man er optaget af at beskytte og udfolde sin indivi-

¹⁹ Søderberg, Anne-Marie; Villemoes, Anette: *Undervejs*, s. 128 – 129.

²⁰ Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 75.

dualitet, eller om man føler stærk loyalitet og forpligtelse over for de grupper, der udgør ens sociale netværk.²¹

I Hofstedes undersøgelse blev der spurgt til en række ”arbejdsmaal”, det vil sige respondenterne skulle svare på hvilke forhold, der ville være vigtige for dem i et ideelt job. Analysen af svarene på arbejdsmaalene frembragte to dimensioner. Den ene var Femininitet/Maskulinitet (se længere oppe), den anden var Individualisme/Kollektivism, som blandt andet handlede om fritid, frihed, udfordringer, uddannelse, fysiske rammer og brug af færdigheder.

Individualisme refererer i hovedtræk til den overvejende værdimæssige tendens til at lægge mere vægt på individet end gruppen. I en situation med Individualisme lægges der desuden stor vægt på fritid, det vil sige at have et job, der giver tilstrækkelig tid til privat- og familieviv, frihed, det vil sige frihed til selv at tilrettelægge arbejdet, samt udfordringer, det vil sige at få udfordrende opgaver.

I en situation med Kollektivism skelner man derimod skarpt mellem dem, som er medlem af gruppen (in-group) og dem, som ikke er (out-group) og det er et væsentligt kriterium for, hvor langt ens forpligtelser rækker. Til forskel fra en situation med Individualisme lægges der her ydermere stor vægt på uddannelse, det vil sige at få muligheder for at forbedre færdigheder eller lære nye, fysiske rammer, det vil sige at have gode fysiske arbejdsvilkår, samt brug af færdigheder, det vil sige fuldt ud at kunne udnytte færdigheder og evner i jobbet.

²¹ Søderberg, Anne-Marie; Villemoes, Anette: *Undervejs*, s. 128 – 129.

Nedenstående figur illustrerer de vigtigste forskelle mellem Individualisme og Kollektivism.

Figur 4: Vigtigste forskelle mellem Individualisme og Kollektivism	
INDIVIDUALISME	KOLLEKTIVISME
Individuelle mål	Gruppens mål
Vægt på personen	Vægt på gruppen
Frivillig nærhed	Tvungen nærhed
Ledelse af individer	Ledelse af grupper
Man sørger for sig selv og dem der er tæt på	Man er loyal over for hele gruppen
Man skal sige sin mening, det er ærligt	Man skal undgå konfrontationer, det giver harmoni

Kilde: Ting-Toomey, Stella: *Communicating across cultures*, s. 67; Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 96.

2.1.2.4 Magtdistance

Hofstede definerer Magtdistance som *den grad, som mindre magtfulde medlemmer af institutioner og organisationer i et land forventer og accepterer, at magten er ulige fordelt*.²² Magtdistance handler således om, i hvilken udstrækning underordnede medarbejdere i virksomheder forventer og accepterer, at forskellige former for magt er lige/ulige fordelt.²³ I Hofstedes undersøgelse blev der spurgt til medarbejdernes frygt for at udtrykke uenighed med deres overordnede, underordnedes opfattelse af chefens faktiske lederstil og arbejdsmiljø samt underordnedes ønske til chefens lederstil og arbejdsmiljø. Med lederstil menes der fx autokratisk eller paternalistisk.

I kulturer med Lille magtdistance betragter under- og overordnede hinanden som jævnbyrdige. I arbejdssituationer lægges der vægt på, at magten er ligeligt fordelt. Underordnede forventer, at der bliver taget hensyn til dem og den ideelle chef er en ressourcefuld demokrat. Man værdsætter lige magtfordeling, lige rettigheder, symmetriske relationer og retfærdige belønninger baseret på personlig performance. Individuelle rettigheder og pligter defineres af kontrakter og love.²⁴

²² Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 47.

²³ Søderberg, Anne-Marie; Villemoes, Anette: *Undervejs*, s. 128 – 129.

²⁴ Ting-Toomey, Stella; Kurogi, Atsuko: *Facework Competence in Intercultural Conflict: An updated Face-negotiation theory*, s. 194 – 195.

I situationer med Stor magtdistance betragter over- og underordnede hinanden som ulige. Organisationerne centraliserer så stor magt som muligt på nogle få hænder. Det forventes, at de underordnede får besked om, hvad de skal lave. De overordnede har ret til privilegier og synlige statusstegn giver cheferne autoritet.

Nedenstående figur illustrerer de vigtigste forskelle mellem Lille magtdistance og Stor magtdistance.

Figur 5: Vigtigste forskelle mellem Lille magtdistance og Stor magtdistance	
LILLE MAGTDISTANCE	STOR MAGTDISTANCE
Lægges vægt på ens distance	Lægges vægt på magtdistance
Gensidig afhængighed	Ensidig afhængighed
Lægges vægt på personen (Individuel troværdighed og ekspertise giver magt og respekt)	Lægges vægt på stillingen (Anciennitet, alder, rang, titel giver magt og respekt)
Symmetrisk interaktion	Asymmetrisk interaktion
Lægges vægt for formløshed (uformel)	Lægges vægt på formalitet
Medarbejdere forventer at blive taget med på råd	Medarbejdere forventer at få at vide, hvad de skal gøre
Decentralisering, flad struktur	Centralisering, hierarki
Den ideelle chef er en snarrådig demokrat	Den ideelle chef er en velvillig autokrat eller en god fader
Privilegier og statussymboler er ikke velset	Privilegier er statussymboler både forventes og er udbredt

Kilde: Ting-Toomey, Stella: *Communicating across cultures*, s. 70; Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*, s. 59.

2.1.3 Diskussion af Hofstede

Jeg har nu præsenteret læseren for Hofstedes værdibegreb og fire arbejdsrelaterede værdidimensioner. I dette afsnit vil jeg diskutere Hofstede i forhold til mit speciale.

For det første har Hofstede et funktionalistisk syn på kultur, hvilket blandt andet viser sig ved, at han har omsat svar fra spørgeskemaer til tal og kvantificeret kulturforskellene ved hjælp af statistiske målinger og analyser. Fordelen er en operationel, resultatorienteret metode til at studere kultur. Ulempen er, at resultaterne om kulturen ofte bliver generaliseret i idealtyper. Hofstede bruger da også i sin egen opstilling af arbejdsrelaterede værdidimensioner en forenklet sort-hvid, enten-eller typologi, hvor den ene yderdimension identificeres som den mest fremherskende hos en kultur.

Virkeligheden er måske nok mere kompleks end som så. Forskellige mennesker har forskellige værdier og prioriterer dem forskelligt. Således kan frihed for nogle være den vigtigste værdi, mens det for andre er fællesskab. For andre igen, er det helt andre værdier, der er relevante. Antallet af værdier hos forskellige mennesker varierer også. Desuden er nogle værdier mere vigtige i visse situationer, mens andre værdier er mere vigtige i andre situationer. Derfor kan man forestille sig, at én værdi vil være vigtigst i sportsklubben, mens en anden værdi vil være vigtigst på arbejdspladsen, og en helt tredje værdi vil være vigtigst i samværet med nære venner. Værdiernes betydning kan variere over tid. Værdien ”frihed” består måske som term i en kulturel gruppe, men hvad der karakteriserer ”frihed” kan være forskelligt fra en kulturel gruppe til en anden samt for en bestemt kulturel gruppe over tid.

Når jeg vælger at bruge Hofstedes mere overordnede, prædefinerede kategorier af værdier, er der således en fare for, at visse aspekter eller nuancer af relevans for netop de unge overses. Jeg bruger Hofstedes typologi til at identificere arbejdsværdimæssige fællestræk hos en kategori af mennesker. Det vil derfor være den overordnede trend, de mest fremherskende værdier, jeg henviser til. Jeg er klar over, at generationen ikke er en homogen masse, men jeg leder efter fællestræk, der siger noget overordnet om generationens arbejdsværdier for at kunne bruge det operationelt og resultatorienteret i en videre analysesammenhæng.

For det andet skal det nævnes, at Hofstede har forsket i menneskers holdninger og værdier ud fra en interesse i at kortlægge *nationale* forskelle i de værdisystemer, som præger menneskers adfærd. Hofstede har indsamlet sine data ved store spørgeskemaundersøgelser i 1968 og 1972 blandt medarbejdere i mere end 50 lande verden over, der var ansat i lokale datterselskaber af den multinationale virksomhed IBM. Hofstede har således brugt en organisation som analyseenhed til at identificere nationale forskelle. Undersøgelsen og de fire arbejdsrelaterede værdimensioner er således nationalgeografisk funderet. De fire dimensioner er nationale værdimensioner, som påvirker forholdet til arbejdet. Min egen undersøgelse er derimod demografisk funderet, idet jeg beskæftiger mig med arbejdsværdier i en generation af kommende medarbejdere og kommunikationen af værdier i eventuelt kommende arbejdsgiveres udvalgte rekrutteringsmateriale.

En generation er en kategori af individer, som er en del af en national kultur, en såkaldt subkultur. Da de unge er en del af en national kultur, mener jeg også, at man kan bruge værdimensionerne til at se på unges forhold til arbejdslivet. Jeg vil dog undersøge de unges værdier samt værdikommunikationen i det skriftlige materiale uafhængigt af Hofstedes resultater om arbejdsværdier i Danmark.

Endelig kan man kritisere Hofstedes undersøgelser for at være (for) gamle, og at der måske fra dengang til nu er kommet andre værdimensioner af relevans for arbejdslivet.

Efter denne gennemgang og diskussion af Hofstede skal jeg præsentere og argumentere for mit valg af empiri. Diskussionen af Hofstede vil indgå i mit metodevalg i sidste afsnit af dette kapitel.

2.2 Empiri

Til analysen af de unges arbejdsværdier bruger jeg sekundære, kvalitative data.²⁵ Jeg tager primært udgangspunkt i rapporten "Guide til næste generation". Den bygger på en dansk undersøgelse af unges syn på arbejdslivet og har således et fokus af relevans for mit speciale. Undersøgelsen er udarbejdet af Mandag Morgen Strategisk Forum og gennemført som telefoninterview af 1.008 unge mellem 22 og 29 år i oktober 2000. Disse unge er således født mellem 1971 og 1978. På grund af antallet af besvarelser anser jeg undersøgelsen som værende repræsentativ. Aldersgruppen er udvalgt, så besvarelserne er domineret af unge, der er på arbejdsmarkedet eller er tæt på at være færdige med deres uddannelser. Undersøgelsens resultater er repræsentative for hele generationen, både når det drejer sig om de unges uddannelse, køn og geografi. Den har derfor fordelen af at give et samlet portræt af hele denne generation. Resultaterne fra undersøgelsens datamateriale er blevet uddybet med en række kvalitative interview,²⁶ hvilket højner validiteten.

Jeg har valgt at supplere Mandag Morgens rapport med bøger og artikler skrevet af eksperter på området på grundlag af undersøgelser om de unges arbejdsværdier. Det drejer sig hovedsageligt om udgivelser fra Institut for Fremtidforskning, bogen "Noget for noget?"²⁷, der udspringer af undersøgelsen "Honningkrukken"²⁸ om unges forventninger til arbejde og karriere, samt en artikel af Birgitte Simonsen og Noemi Katznelson²⁹, der gennem en årrække har beskæftiget sig med unge danskeres arbejdsbegreb. Birgitte Simonsen er sociolog, forskningsprofessor og leder af Center for Ungdomsforskning på Roskilde Universitetscenter. Noemi Katznelson er forskningskoordinator i samme center. Disse bøger og artikler kommer frem til mange af de samme konklusioner som "Guide til næste generation", hvorfor jeg anser rapporten for at være valid. Dog skal det nævnes, at den supplerende litteratur i visse tilfælde fokuserer på en bestemt uddannelsesinstitution eller -retning eller på en generation, der i fødselsår

²⁵ Andersen, Ib (red.): *Valg af organisations-sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1990, s. 140.

²⁶ *Guide til næste generation*, s. 1.

²⁷ Holt Larsen, Henrik: *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlingske Annoncecenter/Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2001. Henrik Holt Larsen er professor og dr.merc. på Handelshøjskolen i København.

²⁸ Undersøgelsen blev foretaget for Berlingske Tidende af ACNielsen AIM og bygger på interview med 1.488 højtuddannede fra humaniora, samfunds- samt naturvidenskab.

²⁹ Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 2. årg., nr. 4, 2000.

er lidt forskudt i forhold til den generation, der er fokus for dette speciale, nemlig unge født mellem 1971 og 1978.

Ulempen ved at bruge sekundære data er, at jeg ikke har adgang til undersøgelsesnes rådata, det vil sige de kvantitative spørgeskemasvar og de kvalitative interview, kun forfatterens egen fremlægning af resultaterne i form af rapporter, bøger og artikler. Men jeg anser dog Mandag Morgen Strategisk Forum som værende en pålidelig kilde, idet de gennem en årrække har beskæftiget sig indgående med emnet. Dertil kommer, at lektor Johannes Andersens³⁰ og professor Peter Gundelachs³¹ bidrag til rapporten ”Guide til næste generation” må sikre en vis kvalitet i undersøgelsesdesignet. Jeg anser også de øvrige kilder som værende pålidelige, da det er eksperter og forskere, der har beskæftiget sig med emnet gennem en årrække.

Jeg har ikke fundet det nødvendigt at frembringe egne data gennem fx spørgeskemaer og interview med repræsentanter for målgruppen, da jeg anser de eksisterende rapporter, bøger og artikler for værende fyldestgørende, repræsentative, valide og pålidelige.

2.3 Metode

For at kunne besvare min problemformulering begynder jeg med at analysere de unges arbejdsværdier struktureret efter Hofstedes fire arbejdsværdidimensioner: Femininitet/Maskulinitet, Usikkerhedsundvigelse, Individualisme/Kollektivism og Magtdistance. Hver dimension består således af to modsatrettede arbejdsværdier, hvor jeg vil finde frem til, hvilken af de to arbejdsværdier, der er den mest fremherskende i generationen.

Grunden til, at jeg kategoriserer de unges arbejdsværdier deduktivt efter en på forhånd udviklet teoretisk ramme, er at skabe fokus på nogle få, overordnede værdier, som samtidig er relevante for arbejdslivet. Ulempen ved denne metode er, at jeg går ud fra noget ”universelt” og dermed risikerer at overse andre, vigtige arbejdsværdier i forhold til netop de unge. Derfor vil jeg forsøge at være åben over for eventuelle empiriske afvigelser i forhold til Hofstedes di-

³⁰ Johannes Andersen er lektor i almen samfundsbeskrivelse og politologi på Aalborg Universitet og forsker i ungdomskulturer.

³¹ Peter Gundelach er professor ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet, har deltaget i den danske del af den internationale undersøgelse ”The European Values Survey”, og er medforfatter til bogen ”Danskernes værdier 1981 – 1999” samt forfatter til en række udgivelser om værdier.

mensioner. Jeg lægger vægt på at fortolke og konkretisere Hofstedes dimensioner i forhold til empirien, hvorved jeg kombinerer den deduktive metode med den induktive. På den måde bliver analysen af de unges arbejdsværdier mere nuanceret og dækkende. Ved at sætte nye ord og beskrivelser på værdidimensionerne i relation til den konkrete undersøgelse af de unges arbejdsværdier bliver vi hjulpet til en bedre forståelse af, hvilken betydning værdierne har for netop de unge. Begreber tillægges nemlig forskellig betydning og prioritering i forskellige kulturer, det vil sige konnotationerne skifter fra en kulturel kontekst til en anden. Et begreb kan således også forstås ved, at vi får at vide, hvad det *ikke* betyder, det vil sige, hvad der er begrebets modsætning.

Jeg når frem til analysen af de unges værdier gennem min egen bearbejdning og fortolkning af empirien. Min analyse danner udgangspunkt for den efterfølgende analyse af virksomhedernes kommunikation med henblik på at undersøge, hvilke værdier, der udtrykkes i den.

I næste kapitel skal jeg præsentere, diskutere og argumentere for den teori, empiri og metode, der knytter sig til analysen af de udtrykte værdier.

3. UDTRYKTE VÆRDIER

Formålet med dette kapitel er for det første at præsentere, diskutere og argumentere for mit teorivalg til analysen af de udtrykte værdier. For det andet skal jeg i empiriafsnittet redegøre for og diskutere de informationer, jeg har indsamlet og bruger i min analyse af de udtrykte værdier. Endelig skal jeg i metodeafsnittet redegøre for min analytiske fremgangsmåde.

3.1 Teori

Dette afsnit har til formål at præsentere det teoretiske grundlag for min tekstanalyse. Efter en introduktion til diskursanalyse vil jeg præsentere Faircloughs tredimensionelle model. Derefter vil jeg diskutere Fairclough i forhold til specialets fokus. Dette afsnit bygger primært på Faircloughs bøger ”Critical Discourse Analysis” og ”Discourse and Social Change” samt dansk litteratur, der beskæftiger sig med Fairclough.

3.1.1 Introduktion til diskursanalyse

Diskursbegrebet og diskursanalysen har rødder tilbage i både samfundsvidenskaberne og humanistiske fag som sprogteori og lingvistik. Som analysefelt er diskurs således både et sprogligt og et samfundsmæssigt fænomen.

Diskursanalyse er en metode, der kombinerer en tæt sproglig analyse med en analyse af verden rundt om teksten. Diskursteorien er således en bredere tilgang til tekstanalyse end den helt tekstnære. Den kritiske diskursanalyse er en teoretisk ramme for forståelsen af samspillet mellem tekster, deres produktion og reception, og den samfundsmæssige kontekst. Det drejer sig altså groft sagt om sammenhængen mellem tekst og kontekst. Da min undersøgelse netop handler om forholdet mellem på den ene side de værdier, der kommer til udtryk i virksomhedernes kommunikation, og på den anden side en del af omverdens, det vil sige de unges, værdier, mener jeg, at en diskursanalytisk tilgang er relevant for min undersøgelse.

Diskursanalyse hører hjemme i det socialkonstruktivistiske paradigme, hvor tilhængerne mener, at verden konstrueres i et samspil mellem de sociale aktører. Således ligger der i diskursanalysen også en antagelse om, at den sociale struktur på en gang er en betingelse for og et

resultat af sproget. Diskurs er skabt af omverdenen og skaber omverdenen. Med andre ord bidrager diskursen ikke kun til reproduktion, men også til nyskabelse af samfundet. Vores måder at tale på afspejler ikke vores omverden, vores identiteter og sociale relationer neutralt, men spiller en aktiv rolle i at skabe og forandre dem.³²

I diskursanalyse forstås diskurs generelt som *en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på*³³, altså en idé om, at sproget er struktureret i forskellige mønstre, som vores udsagn følger, når vi agerer inden for forskellige sociale domæner. Der findes fx politiske, videnskabelige og økonomiske diskurser, der hver på sin måde "ítalesætter" virkeligheden. Det kan fx dreje sig om en feministisk diskurs, en forbrugerdiskurs eller en miljødiskurs. Fairclough definerer den abstrakte brug af navneordet "diskurs som sprogbrug som social praksis". Han definerer brugen af navneordet med en artikel, det vil sige "en diskurs", som "en måde at tale på, der giver betydning til oplevelser ud fra et bestemt perspektiv".³⁴

Målsætningen med diskursanalysen er at lave kritisk forskning, det vil sige med udgangspunkt i sproget at udforske og afdække forskellige magtrelationer i samfundet og formulere nogle normative principper, hvorfra man kan kritisere disse relationer og pege på muligheder for social forandring.³⁵ Det markante sociale perspektiv og fokus på forandring vil jeg dog ikke bruge aktivt i mine analyser. Mit formål med analyserne er et andet. Jeg kommer ind på dette i afsnittet om diskussionen af Fairclough.

Fairclough mener, at teksten har tre funktioner, som man kan fremanalysere.³⁶ Det drejer sig om verdensopfattelser/-repræsentationer, også kaldet videns- og betydningssystemer, identiteter og relationer. Det handler om, hvordan verden repræsenteres i teksten, hvilke identiteter de involverede parter tillægges i teksten og hvilke relationer mellem de involverede konstrueres i teksten.³⁷

³² Jørgensen, Marianne Winther og Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 9.

³³ *Ibid.*, s. 9.

³⁴ *Ibid.*, s. 79. Oversat fra Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis*, s. 135.

³⁵ *Ibid.*, s. 11.

³⁶ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 64.

³⁷ Lund, Anne-Katrine; Petersen, Helle: *Det sku' vær' så godt*, s. 91.

Efter denne generelle introduktion til diskursanalyse skal jeg nu præsentere Faircloughs tredimensionelle model for kritisk diskursanalyse.

3.1.2 Faircloughs tredimensionelle model

Faircloughs kritiske diskursanalyse omfatter tre dele, som jeg her skal præsentere. Det drejer sig for det første om teksten selv, for det andet den diskursive praksis og for det tredje den sociale praksis. Der kan i en konkret analysesituation forekomme overlap mellem de tre niveauer. Faircloughs model kræver ikke en særlig rækkefølge i gennemgangen af de tre dimensioner. Valget afhænger af formålet og fokuset for analysen. Fairclough lader også gennemgangen af de enkelte analysepunkter i hver dimension være op til den, der analyserer. Ikke alle punkter skal nødvendigvis gennemgås, det kommer an på analysens fokus.³⁸

Jeg har i det følgende valgt at bruge forholdsvis meget plads på første niveau af Faircloughs analyse, hvor jeg vil fremhæve de af tekstens egenskaber, der som et ”værktøj” kan ”åbne” de udvalgte virksomheders kommunikation med henblik på at finde ud af, hvilke værdier, der udtrykkes.

3.1.2.1 Tekstens egenskaber

Tekstanalysen er den centrale analyseaktivitet, der betjener sig af det arsenal af sproglige værktøjer, der kendes fra fx semiotikken³⁹, semantikken⁴⁰, retorikken⁴¹, pragmatikken⁴² og lingvistikken⁴³. Man undersøger tekstens formelle træk som fx metaforbrug, kultursignaler, grammatik og struktur, argumentation, sproghandlinger, ordvalg og betydningskonstruktioner, magtrelationer og modalitet.⁴⁴

³⁸ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 231.

³⁹ Studiet af tegnsystemer og af tegnenes funktion i kommunikationen, Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

⁴⁰ Studiet af ords og sætningers betydning, Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

⁴¹ Læren om at tale smukt og velformuleret, Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

⁴² Studiet af hvordan sproget anvendes som kommunikationsmiddel i forskellige sprogbrugssituationer, Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

⁴³ Studiet af sprogs struktur og funktion, Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

⁴⁴ Lund, Anne-Katrine; Petersen, Helle: *Det sku' vær' så godt*, s. 93.

Fairclough vælger at inddele den tekstnære analyse i fire dele: tekststruktur, sammenhæng, grammatik og ordvalg. Tekststruktur er analyse af tekstens organisering, fx af hvad der kommer hvornår i teksten. Sammenhæng er studiet af sætningernes kombination og struktur fx sætningsleddenes placering i kombination med stilistiske iagttagelser. Grammatik kan forstås som analyse af syntaksen, det vil sige de enkelte ord eller frasers organisering i forhold til hinanden, fx i form af tema, transitivitet og modalitet. Ordvalg kan forstås som enkeltordsanalyse og kan fx være studiet af semantiske mønstre, metaforer eller adjektiver som udtryk for værdier.⁴⁵

To danske forskere har, tydeligvis inspireret af Faircloughs analytiske elementer, fremanalyseret værdier i skriftlig kommunikation.

Det drejer sig for det første om kommunikationsforskeren Helle Petersen, som i bogen ”Det sku’ vær’ så godt” fremanalyserer værdiuniverset i et internt hæfte i Novo Nordisk. Helle Petersen bruger her tekstanalyzedimensionen i Faircloughs analyseramme og fokuserer på ordvalg, tone, tema, synonymmer, præsuppositioner, konstaterende udsagn og modalitet.⁴⁶

For det andet har Anne-Marie Søderberg i bogen ”Diskurs. Analyser af tekst og kontekst” analyseret en PR-kampagne fra Shell, hvor hun fremanalyserer tekstens værdiunivers ved at se på ordvalg, nominaliseringer og brug af passiv samt konstaterende udsagn.⁴⁷

Følgende gennemgang af tekstens egenskaber, som skal bruges i tekstanalyserne, er således udvalgt efter primær inspiration fra Fairclough, Petersen og Søderberg. Overlap mellem enkelte punkter kan ikke fuldstændig undgås.

Tekststruktur

Hvad indledes der med? Hvad kommer hvornår i teksten? Er der nogle sætninger, der er fremhævet via typografien? Tekstens organisering kan give indsigt i hvilke temaer, som afsender er optaget af. Dette kan sige noget om afsenders verdensopfattelse og værdier.⁴⁸

⁴⁵ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 73 – 78.

⁴⁶ Lund, Anne Katrine; Petersen, Helle: *Det sku’ vær’ så godt*, s. 100 – 102 om tekstens værdiunivers.

⁴⁷ Hjort, Katrin (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*, s. 53 – 56 om tekstens værdiunivers.

⁴⁸ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 152 – 158 + 234 – 235.

Sammenhæng

Her studeres det, hvordan sætningerne kombineres, og hvordan sætningerne er struktureret. Man kan også se på tekstens generelle stil eller tone. Det handler fx om konjunktioner (samt, og, eller, men, fordi, mens, når, hvis, osv.), om reference til elementer i teksten ved hjælp af fx demonstrative pronomener eller bestemte artikler samt om fx gentagelse af ord eller anvendelse af synonymmer. Sammenhæng kan også handle om tekstens argumentation.⁴⁹

Temaer

Hvilket emnemæssigt fokus har teksten? Hvilken virkelighed optager afsender? Det undersøges, hvilke forhold afsender vælger at tematisere, og hvordan afsender omtaler dem. Ligeledes undersøges det, hvilke forhold afsender undlader at tematisere og hvilke forhold, der kun tales indirekte om. Her undersøges det, hvilke ord/fraser i teksten, der har ”hovedrollen”, og hvilke, der har ”statistroller”, det vil sige, hvilke elementer, der placeres i front i sætningen som tema, og hvilke dele, der optræder mere beskedent i sætningens slutning. Fx kan både afsender og modtager markeres i tema-feltet af en sætning. Måden, der tales om temaerne på, kan sige noget om afsenders holdning til temaerne og værdier, der er tilknyttet temaerne.⁵⁰

Transitivitet⁵¹

Transitivitet handler om, hvordan begivenheder og processer forbindes eller ikke forbindes med subjekter og objekter. Brugen af transitivitet fjerner aktørerne fra tekstens overflade og skaber distance mellem afsender og modtager. Det giver et upersonligt, relationsløst, faktuel, sagligt, statisk og autoritært præg. Transitivitet forekommer ofte i kancellisprog.

Passiv form

Transitivitet kan fx vise sig ved brugen af passiv form, hvor agenten udelades. Det kan man fx se i sætningen ”50 sygeplejersker blev fyret i går”. Fyringen fremstår som noget, der bare skete, uden at nogen agent kan stilles til ansvar. Sætningskonstruktionen fratager agenten ansvar ved at lægge vægt på effekter og tilsidesætte de handlinger og processer, der førte frem

⁴⁹ Ibid., s. 77 + 176 – 177.

⁵⁰ Ibid., s. 183 – 185.

⁵¹ Winther Jørgensen, Marianne; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 95 og Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 177 – 185.

til effekterne. Passiv form kan således vise noget om, hvilke handlinger den talende, i dette tilfælde virksomhederne, tager en afstand fra eller ikke vil forbindes med.

Nominaliseringer

Transitivitet kan også vise sig igennem nominaliseringer, også kaldet verbalsubstantiver, hvor afsender igen nedtoner agenten og understreger effekterne. Ved nominaliseringer erstatter et navneord hele processen og de er derved meget genstandsorienterede, ikke personorienterede. Det kan man fx se i sætningen ”Der var mange fyringer på sygehuset”.

Modalitet⁵²

Modalitet betyder ”måde” og analyser af modalitet fokuserer på tekstproducentens grad af tilslutning (affinitet) til en sætning. Modalitet kan både op- og nedtone tilslutningsgraden, eller hvor sikker på eller enig afsender er i sine udsagn. Modalitetsudtryk giver signaler om afsenders holdninger og vurderinger, og graden af modalitet kan også vise noget om afsenders autoritet og magtposition.⁵³ Afsenderen kan fx fremsætte noget som en fuldstændig sandhed (fravær af modificerende udtryk) eller han kan modificere sine udsagn. Modalitet viser således noget om afsenders subjektive evaluering af temaer og afsenders værdier, da det kan vise noget om afsenders mening om, hvad der er godt/dårligt, rigtigt/forkert, sikkert/usikkert, nyttigt/unyttigt, osv.⁵⁴ Modalitet kan blandt andet udtrykkes i verber, adverbier og adjektiver.

Modalverber udtrykker betydninger som mulighed, nødvendighed, vilje eller tilladelse, fx måtte, skulle, ville, kunne, burde, håbe, ønske, tro, mene, vurdere, synes, tænke osv. Modaladverbier og -adjektiver er fx måske, sikker(t), formodentligt, cirka, hovedsagelig, ofte, desværre osv.

Fravær af modificerende udtryk finder man i såkaldte konstaterende udsagn, også kaldet kategorisk modalitet. Her fastsætter teksten noget som en kendsgerning, en sandhed. Konstaterende udsagn viser sig ved, at verbet står i præsens aktiv. Denne verbalbrug giver teksten et autoritativt præg, hvor afsender fremstår som den erfarne og velorienterede, hvorimod læseren

⁵² Winther Jørgensen, Marianne; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 95 – 96 og Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 158 – 162.

⁵³ Lund, Anne Katrine; Petersen, Helle: *Det sku' vær' så godt*, s. 102.

⁵⁴ Sarfati, Georges-Elia: *Eléments d'analyse du discours*, s. 25 - 26.

fremstår som uerfaren og uinformeret. Det viser sig blandt andet i sætningerne ”Der er...” eller ”Det er...”. Præsens aktiv kan dog også bruges til at beskrive forhold, som skal fremstå som noget, der gælder til hver en tid. Denne brug af præsens giver et indtryk af en afsender, der besidder sikker og uomtvistelig viden om de faktiske forhold, og den markerer, at der er forhold, som ikke står til at ændre.⁵⁵ Fairclough giver os dette eksempel på et konstaterende udsagn: ”jorden er flad”. Dette udsagn kan så modificeres, så det fx lyder: ”Jeg tror måske nok, at jorden er flad”. Her er modaliteten udtrykt eksplicit, men den kan også udtrykkes implicit, fx ”Jorden er vistnok flad”. Her er det mindre klart, hvis perspektiv, der repræsenteres.⁵⁶

Ordvalg⁵⁷

Ordvalg handler om hvilke ord afsender har valgt i gengivelsen af den virkelighed teksten omhandler. Det handler her om semantiske mønstre, det vil sige ord og sætningers betydning, samt om metaforer, det vil sige billedlige udtryk.

Den semantiske analyse handler om værdiladede ord, eller med andre ord, hvilken værdi, ordene tillægges, hvilken mening ordene kan have. Er ordene abstrakte/konkrete, vage/præcise eller generelle/specifikke? Ved at se på ordenes synonymer og antonymer samt eventuelle konnotationer et ord kan have kan det konstateres, hvilke dele af virkeligheden, herunder værdier, afsender lægger vægt på, og hvilke afsender ikke lægger vægt på. Det kan vise, hvilke temaer, afsender tillægger en værdi, og hvilken holdning afsender har til temaet. Ordvalget kan fx vise sig i pronominer, substantiver, adjektiver og verber.

Af pronominer kan nævnes personlige pronominer, fx jeg, du, han eller vi, de possessive pronominer, fx min, din eller vor, og de interrogative pronominer, fx hvad, hvem, hvilken og hvor. Disse pronominer kan blandt andet sige noget om afsender og modtagers tilstedeværelse i teksten og relation til hinanden. Afsender kan bruge substantiverne ”arbejde”, ”job” eller ”ansættelse” for det samme fænomen. Adjektiver tillægger substantiverne værdi. Adjektiver kan således være evaluerende, idet fænomener kan beskrives som værende store/små, vigtig/uvigtig, gode/dårlige, osv. Verbernes karakter og tid kan også vise noget om tekstens tids-

⁵⁵ Hjort, Katrin (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*, s. 56.

⁵⁶ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 159.

⁵⁷ *Ibid.*, s. 185 – 194.

horisont, det vil sige give et indtryk af tekstens fokus på det der var, det der er, eller det der kommer. Dette kan igen sige noget om tekstens værdier.

*Metaforer*⁵⁸

Metaforer er udtryk, som beskriver noget med ord, der ellers bruges om noget andet. Metaforen indebærer en sammenligning, men gør ikke sammenligningen eksplicit. I metaforen overføres der egenskaber fra en ting til en anden. Metaforer bruges blandt andet til bevidst at markere nogle holdninger, afsender ikke ønsker at argumentere eksplicit for, og ubevidst som udtryk for dele af afsenders kultur, herunder fx værdier. Et eksempel på en metafor er ”Et hjerte af sten” eller ”Tid er penge”.

Implicitte betydninger

Den implicitte betydning, der kan ligge mellem linierne, og som kommer til udtryk i fx præsuppositioner⁵⁹ og implikationer⁶⁰, er også vigtig. Den implicitte betydning er den, som ikke er rigtig til stede i teksten, men som heller ikke er fuldstændig fraværende. Fairclough giver os eksemplet ”*The Soviet threat cost the West dear*”. Her præsupponeres det, at der er en trussel fra Sovjetunionen alene med den bestemte artikel ”*the*”. Ifølge Fairclough er forskellen mellem det eksplicite og implicite i teksten af stor betydning for sociokulturel analyse. Han mener, at analyse af implicit betydning kan give et indtryk af, hvad der i teksten tages for givet. Det kan også give et indtryk af ideologien i teksten, idet ideologier generelt er implicite antagelser.⁶¹ I forbindelse med det eksplicite og implicite i teksten er det nyttigt at lægge mærke til modsætninger til, hvad der står eller ikke står i teksten. Herved forstås det bedre, hvad der lægges vægt på i teksten, hvad der tillægges værdi eller med andre ord, hvilke værdier, der ligger bag udsagnene.

*Citater og citationstegn*⁶²

Bruger afsender citationstegn, kan det vise afsenders kritiske eller distancerende forhold til det, der er sat i citationstegn. Bruger afsender citater, kan det være for at illustrere eller lægge

⁵⁸ Ibid., s. 194 – 198.

⁵⁹ Forudsætninger/antagelser.

⁶⁰ En underforstået betydning.

⁶¹ Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis*, s. 5 – 6.

⁶² Sarfati, Georges-Elia: *Éléments d'analyse du discours*, s. 67 – 72.

vægt på noget og for at legitimere det, afsender siger. Citater bruges ofte til at forsøge at fremskrive en objektivitet.

3.1.2.2 Diskursiv praksis

Forskellen på den diskursive og sociale praksis er, at den diskursive praksis er den sprogliggjorte del af den sociale praksis. I analysen af den diskursive praksis søger man at klarlægge så meget som muligt om tekstens produktions-, distributions- og receptionsforhold, herunder intertekstualitet og interdiskursivitet. På dette niveau kan man fx få svar på, om tekstens er traditionel eller nyskabende for sin genre. Intertekstualitet er den proces, hvori tekster genbruger og reaktiverer tidligere tekster ved direkte eller indirekte at referere til dem og derved bidrager til udformningen af fremtidige tekster.⁶³ Interdiskursivitet er artikuleringen af forskellige diskurser inden for og på tværs af grænserne mellem forskellige diskursordener.⁶⁴ En diskursorden er summen af de diskurstyper (diskurser og genrer), som bruges inden for en social institution eller et socialt domæne. Eksempler på diskursordener er mediernes diskursorden, sundhedssystemets diskursorden eller et bestemt sygehus' diskursorden. Inden for en diskursorden er der forskellige diskursive praksisser, fx, i tilfældet med et sygehus' diskursorden, læge-patient samtale og kommunikationsmedarbejdernes skriftsprog.⁶⁵

3.1.2.3 Social praksis

Den sociale praksis består af de politiske, økonomiske, kulturelle og ideologiske strukturer, som den diskursive praksis på én gang er bestemt af og bestemmende for. På det tredje analyseniveau handler det således om at indplacere teksten i den overordnede udvikling i samfundets kommunikations-, organisations- og magtforhold. Teksten og de diskursive praksisser sættes i relation til fænomener som globalisering, identitetsdannelse, autoritetsformer, individualiseringen af politik, markedsgørelse, demokratisering, osv. I gennemgangen af denne tredje dimension overvejes det, hvorvidt den diskursive praksis reproducerer eller forandrer den eksisterende diskursorden, og hvilke konsekvenser det har for den bredere sociale praksis. Man vender også blikket den modsatte vej i forsøget på at afdække, hvilke sociale og kulturel-

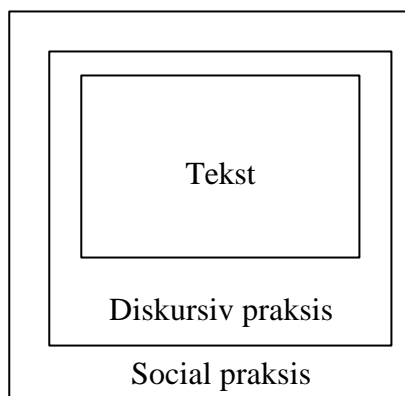
⁶³ Hjort, Katrin (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*. s. 15.

⁶⁴ Winther Jørgensen, Marianne; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 84.

⁶⁵ *Ibid.*, s. 80.

le strukturer, der har skabt rammerne for tekstens diskursive praksis. Fairclough illustrerer de tre dimensioner således⁶⁶:

Figur 6: Faircloughs tredimensionelle model



Kilde: Fairclough: *Discourse and Social Change*, s. 73.

3.1.3 Diskussion af Fairclough

I dette afsnit skal jeg diskutere Fairclough i forhold til mit speciales fokus. De følgende overskrifter signalerer således mit fokus.

Politisk neutralitet

Kritisk diskursanalyse er en kritisk tilgang, der er politisk engageret i social forandring og sigter mod at stille sig på de undertrykte sociale gruppers side. Kritikken skal afsløre den rolle, som en diskursiv praksis spiller i opretholdelsen af ulige magtforhold. Desuden er hensigten, at resultaterne kan bruges i kampen for radikal social forandring.⁶⁷ Fairclough har således en kritisk holdning til det kapitalistiske samfund, som han kalder det. Mit eget udgangspunkt er politisk neutralt og hensigten er ikke at kritisere magtforhold i samfundet eller bidrage til social forandring. Det hænger sammen med, at min analyse ikke har det stærke samfundsmæssige fokus, men fokus på en mere konkret, kulturel omverden for de offentlige virksomheder, nemlig målgruppen af unge, potentielle medarbejdere.

⁶⁶ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 73.

⁶⁷ Winther Jørgensen, Marianne; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 76.

Anvendelsesorientering

Min analyse er anvendelsesorienteret, det vil sige, at jeg bruger Faircloughs ramme til at gøre virksomheder klogere på modtagerorienteret, værdibaseret rekrutteringskommunikation med unge, så virksomhederne kan blive bedre til at kommunikere med målgruppen. Fairclough tager afstand fra, at man bruger resultaterne fra en kritisk diskursanalyse som ”social ingeniørkunst”. Fairclough er netop imod den bevidste manipulering af sproget med det formål at få magt over andre, det vil sige en anvendelsesorienteret tilgang til sproget, som Fairclough kalder ”teknologisering”⁶⁸ af diskurs. Faircloughs formål er at bevidstgøre om den undertrykkelse, som kan finde sted i sproget. Bevidstheden skal føre til frigørelse. Det er også grunden til, at Fairclough skelner så skarpt mellem diskursiv og social praksis, for hvis man er opmærksom på den diskursive praksis, man indgår i, kan man ændre den sociale praksis, som den diskursive praksis er en del af.

Helle Petersen tager den anvendelsesorienterede tilgang op til diskussion i bogudgaven af sin ph.d. afhandling om forandringskommunikation, hvor formålet blandt andet er at overføre elementer fra den kritiske diskursanalyse til udarbejdelsen af en rådgivningsramme for virksomheders forandringskommunikation. Hun konkluderer: *’Men jeg føler mig ikke forpligtet til at godtage hele metodens ideologiske baggrund for at anvende den som en effektiv analyse- og forståelsesramme.’*⁶⁹ Selvom jeg ikke går så langt som til at rådgive virksomhederne om kommunikation, ligger det alligevel implicit, idet jeg gennem tekstanalysen påpeger problemområder. Det er så op til virksomhederne at anvende analysen i et videre revideringsarbejde.

Afspejling af kulturel kontekst

Jeg vælger Faircloughs tilgang til tekstanalysen, fordi han netop har til formål at se teksten i samspil med en kontekst, fx en kulturel kontekst. Min undersøgelse går på samme måde ud på at se virksomhedskommunikationen i sammenhæng med den kulturelle kontekst, nærmere bestemt de unges arbejdsverdier. Mit formål og fokus er at undersøge, hvorvidt de udtrykte værdier i teksterne repræsenterer en *afspejling* af nogle eksisterende værdier i teksternes omverden, ikke at finde ud af, hvordan teksten er med til at *transformere* denne omverden, selvom Fairclough hævder, at enhver tekst er både reproducerende og forandrende, som vi så det tidligere. I overensstemmelse med specialets udgangspunkt er fokus således på, om virksomhedernes udtrykte værdier repræsenterer en tilpasning til omverdens forestilling om

⁶⁸ Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 215 – 218.

⁶⁹ Petersen, Helle: *Forandringskommunikation*, s. 159 – 160.

hedernes udtrykte værdier repræsenterer en tilpasning til omverdens forestilling om verden, ikke om virksomhedernes diskurs ændrer verden.

Sprog

Sproget har en central plads i Faircloughs kritiske diskursanalyse. Det er netop i den centrale del af Faircloughs analyseramme, tekstens egenskaber, at jeg henter min inspiration til den konkrete tekstanalyse. Den sociale og diskursive praksis, som de er præsenteret af Fairclough, er mindre relevante, men, som allerede forklaret, bevares fokus på samspillet mellem tekst og kulturel kontekst. Grunden til, at jeg bruger Fairclough og ikke en traditionel tekstanalytisk tilgang, er, at en ren lingvistisk tilgang til tekstanalyse ofte har en forenklet og overfladisk forståelse af forholdet mellem tekst og kontekst.

Samtidig er Fairclough, til mit kendskab, en af de få teoretikere, der ikke blot fremkommer med en teoretisk analyseramme uden at vise, hvordan man bruger rammen empirisk. Han viser helt konkret, hvilke tekstuelle elementer man bør inddrage i en analyse af samspillet mellem tekst og kontekst. Han har blandt andet demonstreret analysemetoden i forhold til jobannoncer.⁷⁰

Endelig kan jeg, gennem en systematisk analyse som Faircloughs, give grundigt belæg for de påstande, jeg fremsætter om de udtrykte værdier i teksterne. Jeg kan dokumentere, hvordan jeg er kommet frem til analyseresultaterne. Der er desuden mindre risiko for, at jeg overser vigtige værdisignaler, hvilket jeg ville kunne risikere i en ren intuitiv analyse. Ifølge Fairclough kan man slet ikke analysere indhold, i dette tilfælde værdier, uden også at analysere formen, fordi indholdet altid er organiseret i bestemte former, og formen også er en del af indholdet.⁷¹

Værdier

Faircloughs ideologiske fokus gør, at hans tekstuelle elementer er af relevans for min undersøgelse. Fairclough forstår ideologier som værende *"significations/constructions of reality (the physical world, social relations, social identities), which are built into various dimensions of the forms/meanings of discursive practices, and which contribute to the production, reproduction or transformation of relations of domination"*.⁷² Hos Fairclough er ideologi så-

⁷⁰ Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis*, kapitel 6.

⁷¹ Winther Jørgensen, Marianne; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*, s. 153.

⁷² Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*, s. 87.

ledes en virkelighedsopfattelse, som gennem diskursiv praksis bidrager til at fastholde eller forandre dominerende magtrelationer.

Ideologi kan dog også ses mere neutralt som "worldview", et "verdenssyn", således at enhver gruppe af individer har sin egen "ideologi" svarende til gruppens interesser og livssituation.⁷³ Fairclough går naturligvis ikke selv ind for denne mere "neutrale" tilgang til ideologi som et "verdenssyn", da hans udgangspunkt jo er kritisk. Jeg finder alligevel inspiration hos ham på dette punkt til min tekstanalyse. Det gør jeg, fordi jeg opfatter ideologi og værdier som tæt beslægtede begreber. Begge begreber handler om forestillinger om, hvad der er rigtigt og forkert, godt og dårligt, ønskeligt og ikke ønskeligt. Som Lita Lundquist udtrykker det: *L'idéologie, c'est le système de valeurs et de connaissances qui domine les esprits des individus d'un groupe social déterminé.*⁷⁴ Ideologi sættes altså her lig med en gruppes værdisystem. Lis Novak bruger ligeledes i sin analyse i bogen "Diskurs. Analyser af tekst og kontekst" ideologi i betydningen af sprogbrug, der afspejler forskellige værdisyn, det såkaldt "neutrale ideologibegreb".⁷⁵ I min analyse kan man således sige, at der i tekstens fremsættes nogle virkeligheds- eller verdensopfattelser i form af værdier.

3.2 Empiri

Hvor jeg i sidste afsnit præsenterede og diskuterede mit teorivalg, skal jeg i dette afsnit præsentere og diskutere mit valg af empiri. Til analysen af de udvalgte virksomheders rekrutteringskommunikation bruger jeg ikke-stimulerede, primære, kvalitative data.⁷⁶ Jeg har valgt at analysere virksomhedsprofiler i KarriereVejviser 2002. Jeg koncentrerer mig om hovedteksten og kommer ikke ind på standardoplysningerne i marginerne. KarriereVejviser 2003 er også udkommet, men ved udgivelsen af denne version var specialet og analysen allerede påbegyndt. Derfor er 2002-udgaven brugt. Bernstein kalder firmaannonceringen, eller "corporate advertising", den reklameform, der snarere "sælger" virksomheden end dens produkt(er).⁷⁷ Desuden mener jeg, at virksomhedsprofiler er et centralt sted for virksomhederne at kommu-

⁷³ Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis*, s. 17.

⁷⁴ Lundquist, Lita: *L'analyse textuelle*, s. 139.

⁷⁵ Hjort, Katrin (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*, s. 266.

⁷⁶ Andersen, Ib (red.): *Valg af organisations-sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1990, s. 140.

⁷⁷ Bernstein, David: *Virksomhedens image og virkeligheden. En kritik af virksomhedskommunikation*, s. 65.

nikere værdier, idet virksomhederne her kan formulere noget overordnet og principielt om deres verdenssyn. Jeg antager, at formålet for modtager er at få mere viden om og skabe sig et indtryk af virksomheden, eller mere præcist, om modtager kan identificere sig med virksomheden og ønsker at søge ansættelse her. ”Virksomhedsprofil”, ”profil”, ”firmaannonce” og ”annonce” henviser fremover til den valgte empiri.

En profil i KarriereVejviser er naturligvis blot en af de kommunikationsformer, virksomhederne kan benytte sig af, når de vil tiltrække unge. Andre muligheder for at ”sælge” virksomheden er fx en messestand, foredrag, Tv-reklamer, jobannoncer, egen hjemmeside, internettet generelt, brochurer, m.m. Da jeg har valgt at fokusere min analyse på et skriftligt udtryk, er de tre første muligheder imidlertid ikke relevante.

KarriereVejviser har en længere levetid end fx jobannoncer, hvor formålet er at besætte en bestemt stilling til et bestemt tidspunkt. KarriereVejviser kan derimod tages frem af målgruppen på løbende basis. Det finder jeg relevant, idet specialet handler om generel tiltrækning af målgruppen frem for tiltrækning og ansættelse af en bestemt slags ansøger, med bestemte kvalifikationer, til en bestemt stilling, til et bestemt tidspunkt. Da virksomhedens egen hjemmeside og internettet generelt er meget visuelle medier og ydermere henvender sig til en meget bred gruppe af interessenter, har jeg også valgt denne mulighed fra. Ligeledes vil en brochure ofte henvende sig til en meget heterogen gruppe interessenter og dermed ikke nødvendigvis med det primære formål at tiltrække unge, potentielle medarbejdere.

Det leder mig frem til den sidste årsag til, at jeg vælger profiler fra KarriereVejviser 2002. Målgruppen for KarriereVejviser 2002 falder sammen med den målgruppe, jeg har valgt at fokusere på i min undersøgelse, nemlig unge født mellem 1971 og 1978. KarriereVejviser 2002 distribueres gratis til sidsteårsstuderende på de videregående uddannelser i Danmark.⁷⁸ KarriereVejviser 2002 blev dog også distribueret på SICEF-messen i år 2002⁷⁹, hvor der ikke alene kommer studerende, men også unge færdiguddannede, der er potentielle ansøgere.

⁷⁸ KarriereVejviser 2002.

⁷⁹ Egen observation, 27. og 28. september 2002. SICEF står for Scandinavian International Career and Education Fair. SICEF er Skandinaviens største uddannelses- og karrieremesse med over 80 udstillere og ca. 6000 besøgende. Messen arrangeres årligt af Yngre Civiløkonomer. www.sicef.dk

Sidsteårsstuderende må forventes at være født mellem 1971 og 1978 og jeg antager, at de færdiguddannede, der læser vejviseren ligeledes hører til denne generation.

I alt består empirien af fire virksomhedsprofiler fra Frederiksborg Amt (FA, Bilag 1), Miljøstyrelsen (MS, Bilag 2), Odense Kommune (OD, Bilag 3) og Udenrigsministeriet (UM, bilag 4), som er valgt, fordi de repræsenterer forskellige niveauer i den samlede offentlige sektor og derved øger repræsentativiteten af analysen. Dog er jeg klar over, at det begrænsede omfang empiri inden for blot én genre af rekrutteringskommunikation sænker repræsentativiteten.

3.3 Metode

Jeg har nu præsenteret mit valg af teori og empiri og vil i dette afsnit præsentere min analytiske fremgangsmåde for analysen af de udtrykte værdier i virksomhedernes profiler.

Tekstanalysen er baseret på min egen læsning og fortolkning af profilerne og er derfor ikke almenyldig. Jeg kommer frem til min fortolkning af de udtrykte værdier ved en systematisk analyse af de tekstuelle egenskaber, der blev præsenteret i afsnit 3.1.2. Ikke alle de tekstuelle egenskaber vil nødvendigvis være til stede i de konkrete tekster. De tekstuelle egenskaber, der blev præsenteret i afsnit 3.1.2 skal således opfattes som en komplet "huskeliste" over mulige tekstuelle elementer i en analyse af teksternes værdier. Selve analysen vil vise, hvilke tekstuelle egenskaber, der bringer værdierne frem i teksten.

Jeg vil analysere teksten på ord-, sætnings- og tekstniveau for at undersøge de udtrykte værdier. Tekstanalysen fører mig frem til en vurdering af, hvilke værdier, der udtrykkes i teksten. I tekstanalysen går fokus på Hofstedes fire værdidimensioner igen, således at både de unges værdier og de modsatte værdier, som forinden er blevet identificeret i kapitel 4 om de unges arbejdsværdier, vil være i fokus for analysen. Præsentationen af tekstanalyseresultaterne vil foregå ved at fremhæve visse fortolkninger som eksempler. Eksemplerne bruges derfor til at bevise, hvordan jeg kommer frem til mine resultater.

Analysen af de unges arbejdsværdier og analysen af virksomhedernes udtrykte værdier sammenholdes og diskuteres i kapitel 6 for at kunne svare på, om de udtrykte værdier afspejler de

unges arbejdsværdier og dermed for at kunne vurdere de udvalgte virksomhedsprofilers tiltrækningskraft over for de unge.

I næste del af specialet skal jeg analysere de unges arbejdsværdier og de udtrykte værdier i de udvalgte virksomheders profiler.

DEL III: ANALYSE

Formålet med tredje del af specialet er at analysere mig frem til et svar på problemformuleringen ved hjælp af den empiri, metode og teori, der blev præsenteret i del II. Del III falder i tre dele. I kapitel 4 skal jeg analysere de unges arbejdsværdier. I kapitel 5 skal jeg analysere de udvalgte virksomheders kommunikation af værdier i profilerne i KarriereVejviser 2002. De to dele fører mig i kapitel 6 frem til en sammenligning af de to og til et svar på problemformuleringen.

4. DE UNGES ARBEJDSVÆRDIER

I dette kapitel skal jeg analysere arbejdsværdierne hos generationen af danskere født mellem 1971 og 1978. I kapitlet om Hofstede fastslog jeg, at de unges arbejdsværdier skal forstås som *”de unges brede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre i arbejdslivet”*. I dette kapitel skal jeg således analysere de unges tilbøjelighed til foretrække Femininitet eller Maskulinitet, Stærk eller Svag usikkerhedsundvigelse, Individualisme eller Kollektivism samt Lille eller Stor magtdistance i arbejdslivet. Det primære, empiriske grundlag i dette kapitel er rapporten *”Guide til næste generation”*, som er nærmere omtalt i metodekapitlet.

Som vi her skal se, har de unge ofte værdier, der *umiddelbart* virker som om, de er i direkte konflikt med hinanden. Det er en meget sammensat og kompleks generation at forstå. Dette forhold, samt det faktum, at værdier fortolkes forskelligt, gør, at det er nødvendigt at beskrive og forklare værdierne, for at de får en betydning for os andre, og for at de kan forstås. Ofte kan det endda være nyttigt og nødvendigt at forklare, hvad værdien *ikke* er, det vil sige stille værdien op imod modsætningen. En forklaring er ligeledes nødvendigt for den senere analyse af værdisignalerne i de udvalgte virksomhedsprofiler i KarriereVejviser 2002. Efter analysen af de unges arbejdsværdier vil jeg opsamle og diskutere resultaterne.

4.1 Femininitet/Maskulinitet

I kapitlet om Hofstedes arbejdsrelaterede værdier var Femininitet og Maskulinitet to modsatte værdier. Vi så blandt andet, at kulturer med værdien Femininitet lægger vægt på, at der er balance mellem arbejdsliv og privatliv og at der er et godt arbejdsmiljø, hvor man hjælper

per hinanden. Kulturer med værdien Maskulinitet lægger vægt på arbejdslivet, på at tjene gode penge, at gøre karriere og vise gode resultater gennem konkurrence mellem kolleger.

Inden for denne dimension vil jeg koncentrere mig om, hvad der for de unge karakteriserer ”et godt arbejdsliv” og om arbejdets betydning i forhold til andre facetter af livet. Arbejder de unge for at leve, eller lever de for at arbejde? Er arbejdet et middel eller et mål? Handler det om ”kvalitet” eller om ”kvantitet” i arbejdslivet? Og arbejder man for fornøjelsens skyld eller for forsørgelsens skyld? Overordnet sagt: hvad motiverer de unge til at arbejde?

For det første spiller lønnen en tilbagetrukket rolle i de unges bevidsthed.⁸⁰ De unge opfatter således ikke arbejdet som værende en nødvendighed for at overleve, i hvert fald ikke primært.⁸¹ De sætter fritiden langt højere end pengene. Men lønnens betydning kan dog være kompliceret, for selvom lønnen ikke er den afgørende motivation for at arbejde, forventes den dog at være i orden, det vil sige på et vist niveau.⁸²

Lønnen er således ikke de unges primære motivation til at arbejde.⁸³ Arbejdet skal naturligvis belønnes, men arbejdet skal primært være en belønning i sig selv.⁸⁴ I stedet for fokus på belønning i form af penge til gengæld for en given arbejdstid, handler det for de unge om, at virksomheden belønner den unges kvalifikationer med et ansvar. Arbejdet skal altså både være selvrealiserende, samt være af lyst, ikke af nød. At virksomheden betaler en acceptabel løn for arbejdet, tager de unge som en selvfølge. De unge regner den økonomiske side af et fremtidigt job for at være uproblematisk.⁸⁵

Som vi kan se, er det ikke materiel succes, der er det vigtigste i livet.⁸⁶ De unge arbejder for at kunne leve deres liv, som de har lyst til, de lever ikke for deres arbejde. Arbejdet indgår på lige fod med andre ”produkter” som en del af de unges individuelle livsstil, og tjener til at forbedre de unges selvværd og livskvalitet.

⁸⁰ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 124.

⁸¹ Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*, s. 12.

⁸² *Guide til næste generation*, s. 21.

⁸³ *Ibid.*, s. 5.

⁸⁴ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 126.

⁸⁵ Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*, s. 18.

⁸⁶ *Guide til næste generation*, s. 18.

En vigtig ting er dog, at der er balance mellem arbejdslivet og de andre dele af livet, det være sig fritiden, familien eller ferien. For de unge ligger arbejdslivet på linie med den værdi, familie og venner har.⁸⁷ På den måde står arbejdet ikke i kontrast til fritiden. Arbejde og fritid værdsættes på lige fod med hinanden som ligeværdige elementer.⁸⁸ Det betyder, at det for de unge er vigtigt, at have succes på arbejdet og i privatlivet, både ude og hjemme. Der skal være balance mellem arbejde og privatliv for at blive "et helt menneske".⁸⁹

Som vi kan se, skal der være balance mellem arbejdsliv og privatliv, det ene må ikke fylde for meget på bekostning af det andet. De unge kræver også de samme ting af både arbejdslivet og privatlivet. Man ser altså, på samme tid som balancen mellem og adskillelsen af de to, en vis udviskning mellem, hvad de unge forventer af arbejdet og privatlivet. De unge opdeler ikke de to facetter af livet i henholdsvis "aktivt arbejde" og "afslappende fritid". Fritiden skal også gerne være aktiv, og arbejde skal også gerne være afslappende og underholdende. Det må faktisk gerne være en fornøjelse, ja ligefrem sjovt, at gå på arbejde. Arbejdet skal være en oplevelse på lige fod med oplevelserne i fritiden.⁹⁰ Arbejdet bliver således en naturlig forlængelse af privatlivet.⁹¹

På grundlag af ovenstående kan jeg konkludere, at de unge har en overordnet tendens til at foretrække Femininitet i arbejdslivet.

4.2 Usikkerhedsundvigelse

Hofstedes anden værdidimension var Usikkerhedsundvigelse. Kulturer med værdien Svag usikkerhedsundvigelse lægger vægt på fleksible forhold, innovation og fornyelse. Modsat lægger kulturer med værdien Stærk usikkerhedsundvigelse vægt på stabile forhold, traditioner og klare procedurer. I dette afsnit vil jeg koncentrere mig om fleksible kontra stabile arbejdsforhold, det vil sige i forhold til arbejdstid, arbejdsopgaver og arbejdsformer. Foretrækker de unge forandring og innovation eller tryghed og tradition?

⁸⁷ *Fremtidens arbejdsværdier er her allerede*, Fremtidsorientering nr. 2, 1998, www.cifs.dk.

⁸⁸ *Guide til næste generation*, s. 19.

⁸⁹ *Det engagerede menneske*, s. 13.

⁹⁰ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 123 – 124.

⁹¹ *Guide til næste generation*, s. 19.

For det første trives de unge ikke i ufleksible rammer. De foretrækker fleksible organisationer, og mener, at al for mange strukturer hindrer deres personlige udfoldelse.⁹² Ønsket om fleksibilitet viser sig blandt andet ved, at de vil have fleksibelt timetal og fleksible arbejds- og mødetider.⁹³ For de unge er tid blot en ramme at orientere sig indenfor. Hvornår, hvordan og hvor meget, man arbejder på en opgave er ikke interessant, synes de unge. Det handler mere om at lave en aftale om et resultat.⁹⁴ Opnåede resultater er mere interessante end ”ritualer”, det vil sige end ”vi altid har gjort det på denne måde”. Til gengæld for fleksibiliteten er de unge villige til at arbejde hårdt. Det er dog vigtigt, at det sker på de unges egne præmisser, og at arbejdet ikke tager al deres tid.⁹⁵ Der skal jo være tid til privatlivet, som vi så i afsnittet om Femininitet/Maskulinitet.

At de unge tilsyneladende har en ringe grad af usikkerhedsundvigelse kommer også til udtryk ved, at de værdsætter kreativitet og innovation. De unge interesserer sig som sagt ikke for, hvordan ”vi plejer at gøre”. De unge tænker og arbejder bedst, når ikke der er konventioner, kasser, rammer og regler.⁹⁶ Det viser sig også ved, at de unge ikke kan lade være med at sætte spørgsmålstejn ved, hvorfor forholdene er, som de er. De stiller spørgsmål til status quo og accepterer ikke blot umiddelbart tingenes tilstand, eller tilpasser sig. Alt kan diskuteres, intet er givet. De unge stiller spørgsmål til hvad, der bliver sagt, de gør ikke bare, hvad der bliver sagt. De mener, at det ene synspunkt kan være lige så godt som det andet.⁹⁷

En tendens, der umiddelbart trækker i den anden retning, er, at de unge virker tryghedssøgende. De vil fx gerne have den fastansattes tryghed. Generationen foretrækker paradoksalt nok trygge, stabile og familiære rammer. De vil helst være ansat længe på virksomhederne og ikke zappe rundt mellem hyppige ansættelsesskift. De søger den ”perfekte partner” i deres personlige projekt og er nærmest helt romantiske i deres forhold til arbejdspladserne.

Men jeg tolker ikke dette som et udtryk for generel usikkerhedsundvigelse. Det er snarere et udtryk for, at fastansættelse er i orden, så længe det ikke er snærende og så længe ansættelsen

⁹² Ibid., s. 4.

⁹³ Ibid., s. 27.

⁹⁴ *Det engagerede menneske*, s. 22.

⁹⁵ Holt Larsen, Henrik: *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, s. 46.

⁹⁶ Zemke, Ron; Raines, Claire, Filipczak, Bob: *Generations at work*, s. 113.

⁹⁷ *Voksne er fra Saturn – unge er fra Merkur*, Fremtidsorientering nr. 5 + 6/1999, www.cifs.dk.

opfylder deres personlige ønsker. Dette hænger sammen med dimensionen Individualisme/Kollektivism, som vi skal se senere. De unge tøver nemlig ikke med at skifte virksomhed, når deres forventninger ikke bliver opfyldt.⁹⁸ Sagt på en anden måde: så længe langtidsansættelser ikke står i vejen for egne udviklingsmulighederne, har de ikke noget imod stabile og trygge rammer.⁹⁹ Stabilitet og tryghed får her den betydning, at den personlige udvikling er sikret *konstant* opmærksomhed. Jobsikkerhed i traditionel forstand er ikke det, der stræbes efter. Fastansættelse er ikke et mål i sig selv, men et middel til at nå et højere mål.

Et sidste fællestræk i generationen er i forhold til lønnen, der, som vi så i afsnittet om Feminitet/Maskulinitet, ikke er de unges primære motivation til at arbejde. I forhold til dimensionen usikkerhedsundvigelse er det desuden interessant at bemærke, at størstedelen af de unge selv vil forhandle deres løn og derfor afviser kollektive overenskomster. Det er et signal om, at generationen ikke ønsker systemer og strukturer, med mindre de kan fremme den enkeltes egne udviklings- og udfoldelsesmuligheder.¹⁰⁰

På grundlag af ovenstående kan jeg konkludere, at de unge har en overordnet tendens til at foretrække Svag usikkerhedsundvigelse i arbejdslivet.

4.3 Individualisme/Kollektivism

Den tredje værdidimension omhandler Individualisme/Kollektivism. Værdien Individualisme handler om, at medlemmerne af kulturen er optagede af sig selv og de helt nære relationer. Man lægger vægt på frihed i jobbet og personlig og faglige udfordringer. Der skal være plads til individet i organisationen. Værdien Kollektivism handler derimod om, hvorvidt medlemmerne af kulturen er loyale over for hinanden, i dette tilfælde i hvor høj grad medarbejderen føler loyalitet over for virksomheden og tænker på virksomhedens mål mere end egne mål. Forholdene er ens for alle.

Vi har allerede i de andre dimensioner anet de individualistiske træk hos de unge. I dette afsnit vil jeg koncentrere mig forholdet mellem individet og ”helheden”, det vil sige arbejdskol-

⁹⁸ *Guide til næste generation*, s. 4 - 5.

⁹⁹ *Ibid.*, s. 25.

¹⁰⁰ *Ibid.*, s. 3.

leger og virksomheden som kultur. Jeg vil koncentrere mig om forholdet mellem autonomi på den ene side og afhængighed på den anden. Foretrækker de unge det personlige, lokale fællesskab med frihed til forskellighed eller foretrækker de unge det gruppeorienterede, store fællesskab med lighed for alle?

Generelt set udviser de unge ikke nogen stabilitet eller trofasthed overfor noget, hvis ikke deres ønsker bliver tilfredsstillet. Hvis de bliver tilfredsstillet, er der til gengæld ingen grænser for deres loyalitet. Men det er da ikke loyalitet i traditionel forstand, det handler mere om en loyalitet over for dem selv og deres personlig projekt. De er loyale over for sig selv og de nærmeste, ikke virksomheden som helhed.

De unge føler sig ikke forpligtet over for virksomheden, de føler sig kun forpligtet af deres subjektive ønsker. De opfatter ikke sig selv som brikker i en større helhed, som en del af en virksomhed, men er optagede af at realisere sig selv.¹⁰¹ Arbejdet bliver således også først og fremmest et vigtigt middel til at realisere sig selv for de unge. Arbejdet tjener til, at den unge kan udfolde sin personlig identitet. På den måde bruger de unge arbejdet til at skaffe sig oplevelser på de områder, der er vigtigst for deres selvopfattelse. Det handler for de unge om at finde sig selv, udvikle sig selv og skabe mening og indhold i tilværelsen. Arbejdet er på den måde et "simpelt" forbrug, et produkt på lige fod med så mange andre.¹⁰² Kernen i de unges motivation til at arbejde er dette personlige projekt.¹⁰³ De unge tager på den måde udgangspunkt i sig selv, når de søger arbejde. Noget af det allervigtigste er, at der er mulighed for personlige udfoldelser, udfordringer og udvikling. Enhver dimension af arbejdslivet vurderes således i lyset af, hvordan den bidrager til den personlige udvikling.¹⁰⁴ Selvudvikling er ikke vejen til et mål, men målet i sig selv.

Frihed, autonomi og ansvar i arbejdet er nogle af de konkrete forventninger de unge har til arbejdet, som knytter sig til værdien Individualisme. Det skal være spændende, udfordrende, varierende og selvstændigt. Et tema, der næsten altid går igen, når de unge sætter ord på, hvad et interessant og spændende arbejde egentlig indeholder, er "kontakt med andre mennesker".

¹⁰¹ Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*, s. 23.

¹⁰² *Guide til næste generation*, s. 18 - 19.

¹⁰³ *Ibid.*, s. 5.

¹⁰⁴ *Ibid.*, s. 16.

De unge lægger især vægt på hele tiden at møde *nye* mennesker. Det at møde nye mennesker er en kilde til afveksling for de unge.¹⁰⁵

Umiddelbart er de sociale relationer på arbejdspladsen også vigtige for de unge. Kulturen og stemningen på arbejdspladsen skal være god.¹⁰⁶ For de unge handler det om samvær, om at have det godt, mens de er på arbejde. Man vil ikke bare være en ansat.¹⁰⁷ Størstedelen af de unge tillægger det betydning at arbejde i grupper eller netværk. Dette drager dem mod teamarbejde¹⁰⁸, ja teamwork står faktisk for de unge som samarbejdsidealet.¹⁰⁹ Jeg tolker dog disse træk som værende udstikkere af værdien Femininitet, hvor de unge jo lægger vægt på, at det er sjovt at arbejde, at arbejdet ligger i forlængelse af fritiden og at der er et godt arbejdsmiljø.

Jeg tolker ikke ovenstående træk som kollektivistiske. For selv om teamwork er et ideal for de unge, foretrækker de *selv* at kunne vælge deres teamspillere.¹¹⁰ Det tyder på, at de unge bruger teamarbejdet, fællesskabet og de familiære rammer til at fremme den personlige udvikling. Der skal gerne være et socialt og fagligt modspil, så de kan udvikle sig, men i bund og grund vil de unge selv sætte dagsordenen.¹¹¹ Når de unge er sociale, så er det på det helt nære plan, og det sociale tager udgangspunkt i dem selv, det være sig på arbejdet som i fritiden. Jeg tolker det som, at nærværet har værdi i kraft af at være et middel til et mål om selvudvikling, og ikke som at nærværet har værdi alene i sig selv. Arbejdspladserne ses således ikke som sociale fællesskaber, men som fælles projektplatforme for forskellige individer.¹¹²

Så selv om man umiddelbart kan forveksle nogle karakteristika med en form for kollektivistisk følelse, så er fællesskab og gode sociale forhold ikke målet i sig selv, men nærmere et middel til afveksling og udfoldelse for individet. På grundlag af ovenstående kan jeg konkludere, at de unge har en overordnet tendens til at foretrække Individualisme i arbejdslivet.

¹⁰⁵ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 123 – 126.

¹⁰⁶ *Guide til næste generation*, s. 17.

¹⁰⁷ *Det engagerede menneske*, s. 22.

¹⁰⁸ Zemke, Ron; Raines, Claire, Filipczak, Bob: *Generations at work*, s. 115.

¹⁰⁹ Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, s. 127.

¹¹⁰ Zemke, Ron; Raines, Claire, Filipczak, Bob: *Generations at work*, s. 115.

¹¹¹ Holt Larsen, Henrik: *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, s. 43.

¹¹² *Guide til næste generation*, s. 28.

4.4 Magtdistance

Den sidste værdidimension er magtdistance. Lille magtdistance er situationen, hvor medlemmerne af kulturen værdsætter uformelle omgangstoner, kort distance mellem top og bund, magt og respekt baseret på kompetencer, samt jævnbyrdighed og indflydelse. Modsat lægges der i situationen med Stor magtdistance vægt på, at nogen har mere magt end andre, og at de har det pga. deres anciennitet eller rang. Omgangstonerne er formelle og der er lang distance mellem top og bund. I dette afsnit vil jeg koncentrere mig om forhold, der har med magt, autoritet, karriere og ledelse at gøre. Fortrækker de unge magt og respekt for personlige kompetencer eller magt og respekt for alder og anciennitet? Foretrækker de netværk eller klare kommandoveje? Foretrækker de medarbejdernes indflydelse og ansvarstagen eller styring og fordeling af ansvar fra oven?

Indflydelse på beslutningsprocessen og fokus på medarbejdernes kompetencer er vigtigt for de unge. De unge er ikke interesserede i traditionel karriereplanlægning og forfremmelse, stillingsbetegnelser og hierarki.¹¹³ Karriere drejer sig i stedet om muligheden for at specialisere sig, få indflydelse på egne opgaver¹¹⁴ og udvikle personlige kompetencer.¹¹⁵ De unge er generelt ikke interesseret i at blive ledere, da de interesserer sig ikke for at få magt over andre. De vil hellere koncentrere sig om at udvikle sig selv frem for at have ansvaret for at udvikle andre. Igen er det vigtigt, at strukturen er så fleksibel, at der er plads til, at de unge bevæger sig på kryds og tværs inden for opgaver, fag, arbejdsformer, funktioner og arbejdstider. De unge sætter mere pris på netværksformen end på det klare hierarki, da de mener netværket er mere gunstigt for de individuelle karriereforløb.¹¹⁶⁺¹¹⁷

Magt og respekt skal ifølge de unge følge den, der har kompetencerne, ikke den, der har titlen eller ancienniteten. Mange unge har svært ved at håndtere autoritetsforhold på arbejdspladsen.¹¹⁸ Lederen skal først og fremmest være udviklende for de unge og samtidig en forstående og uformel leder, der kun bruger sin autoritet, når det virkelig gælder.¹¹⁹ For de unge er lede-

¹¹³ Ibid., s. 20.

¹¹⁴ Ibid., s. 17.

¹¹⁵ *Det engagerede menneske*, s. 22.

¹¹⁶ *Guide til næste generation*, s. 30 - 32.

¹¹⁷ *Det engagerede menneske*, s. 28.

¹¹⁸ Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*, s. 20.

¹¹⁹ *Guide til næste generation*, s. 29.

ren blot endnu et vigtigt middel for den enkelte unge til at opnå den individuelle udvikling. De unge opfatter således lederen som værende til for medarbejdernes skyld – ikke omvendt. Lederen skal være leder *for* og ikke *af* medarbejderne. Hermed menes, at lederen skal være en mentor, sparringspartner eller coach, ikke en chef. Desuden skal lederen skal være motiverende og engagerende gennem dialog, ikke gennem ordre eller envejskommunikation.¹²⁰ Tværtimod skal ledelsen være tilgængelig og åben over for forslag og idéer. Lederen skal kunne lytte til og respektere de unge. Og så skal hun skal være beslutningsdygtig og være faglig dygtig.¹²¹ Men de unge vil have indflydelse på ledelsens beslutninger, de vil ikke have noget ”trukket ned over hovedet”.

På baggrund af ovenstående kan jeg konkludere, at de unge har en overordnet tendens til at foretrække Lille magtdistance i arbejdslivet.

4.5 Delkonklusion og diskussion af de unges arbejdsværdier

4.5.1 Delkonklusion

I dette afsnit skal jeg først opsummere resultaterne fra min analyse af de unges arbejdsværdier. På trods af de umiddelbare paradokserne i nogle af dimensionerne, opstiller jeg resultaterne fra analysen i disse overordnede dikotomier, disse lister over ”modsætninger”, hvor de unge har *mest* fokus på værdierne til venstre og *mindst* på værdierne til højre. Dikotomierne er præsenteret således, at *de unges overordnede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre i arbejdslivet* inden for hver værdidimension er angivet. Betydningen af værdien for netop de unge er således angivet. Samtidig angiver jeg, hvad der karakteriserer den fremherskendes værdis modsætninger. De forskellige ord, der er tilknyttet værdierne, skal også betragtes som ”værdisignaler”, som afsender kan tage op i teksterne. Disse dikotomier for hver værdidimension vil nemlig danne udgangspunkt for analysen af de udvalgte virksomheders profiler.

¹²⁰ *Det engagerede menneske*, s. 32.

¹²¹ *Guide til næste generation*, s. 29.

Figur 7: De unge foretrækker Femininitet frem for Maskulinitet	
FEMININITET	MASKULINITET
Arbejder for at leve	Lever for at arbejde
Ligevægt mellem arbejdsliv og privatliv	Overvægt til arbejdslivet
Kvalitet i arbejdslivet (bløde værdier)	Kvantitet i arbejdslivet (hårde værdier)
Arbejdet er et middel	Arbejdet er et mål
Arbejdet er et forbrug i sig selv	Arbejder for at forbruge
Følelsesmæssig motivation til at arbejde	Rationel motivation til at arbejde
Arbejder for fornøjelsens skyld	Arbejder for forsørgelsens skyld
Arbejde kan være underholdende og afslappende	Arbejdet er alvorligt og aktivt
Arbejdsnydelse	Arbejdsnarkomani

Kilde: Egen tilvirkning

Figur 8: De unge foretrækker Svag frem for Stærk usikkerhedsundvigelse	
SVAG USIKKERHEDSUNDVIGELSE	STÆRK USIKKERHEDSUNDVIGELSE
Usikkerhed	Sikkerhed
Tvetydighed	Entydighed
Modstrid	Harmoni
Fremtid	Fortid
Forandring	Tryghed
Fleksibilitet	Stabilitet
Innovation	Tradition
Dynamik	Stilstand
Man stiller spørgsmål	Man giver svar

Kilde: Egen tilvirkning

Figur 9: De unge foretrækker Individualisme frem for Kollektivism	
INDIVIDUALISME	KOLLEKTIVISME
Frihed	Lighed
Individets mål og ønsker prioriteres og respekteres	Gruppens mål og ønsker prioriteres og respekteres
Frivillig nærhed	Tvungen nærhed
Ledelse af individer	Ledelse af grupper
Loyalitet over for sig selv og de allernærmeste	Loyalitet over for hele virksomheden
Samarbejde	Samhørighed
Forskellighed	Ensartethed
Autonomi	Afhængighed
Selskab	Fællesskab

Kilde: Egen tilvirkning

Figur 10: De unge foretrækker Lille magtdistance frem for Stor magtdistance	
LILLE MAGTDISTANCE	STOR MAGTDISTANCE
Kompetencer og resultater giver magt og respekt	Anciennitet, alder og stillingsbetegnelser giver magt og respekt
Medarbejderens indflydelse	Lederens styring
Netværk og decentral ansvarstagen	Hierarki og central ansvarsfordeling
Lederen er en sparringspartner og mentor	Lederen er en chef
Løse/flydende karriereforløb	Faste karriereforløb
Symmetrisk interaktion	Asymmetrisk interaktion
Dialog og åbenhed	Envejskommunikation og lukkethed
Korte kommunikationsdistancer	Lange kommunikationsdistancer
Uformelle omgangstoner	Formelle omgangstoner

Kilde: Egen tilvirkning

Hermed kan jeg konkludere, at de unge har følgende arbejdsværdier:

- Femininitet
- Svag usikkerhedsundvigelse
- Individualisme
- Lille magtdistance

4.5.2 Diskussion

Efter denne opsummering i figurer skal jeg diskutere analysen af de unges arbejdsværdier.

Jeg betragter resultaterne som ganske valide. Det ville naturligvis have været optimalt at foretage nogle interview med unge for derved at kunne teste validiteten af de sekundære data og dermed resultaterne. Jeg vurderer dog, at datagrundlaget har været tilstrækkelig bredt til at dække informationsbehovet og samtidig har haft fokus på netop de unge og deres værdier i forbindelse med arbejde. Ydermere er de forskellige undersøgelser mere eller mindre kommet frem til de samme konklusioner omkring de unges arbejdsværdier.

I forhold til Hofstedes beskrivelse af værdidimensionerne har dimensionerne i min analyse taget en lidt anden drejning, idet jeg også har forsøgt at se på empirien ”på den egne vilkår”, det vil sige induktivt. Hermed menes, at jeg har ledt efter mønstre i empirien, og her har ikke alle Hofstedes ”ord” på værdidimensionerne vist sig at være relevante. I dimensionen Femininitet/Maskulinitet har jeg derfor fx lagt vægt på arbejdsliv kontra privatliv, rationalitet over for følelser samt fornøjelse over for forsørgelse, da det var det mest relevante i forhold til empirien. Hofstedes dimensioner har med andre ord udstukket en retning, men nogle af de spor, jeg har mødt på vejen, har være dybere end andre.

Det har ligeledes vist sig svært at adskille de fire værdidimensioner fuldstændigt, da de på visse punkter overlapper hinanden eller indvirker på hinanden. Jeg har forsøgt at skabe klarhed mellem dem ved at lægge vægten på forskellige facetter af arbejdslivet: Femininitet/Maskulinitet om motivationen for at arbejde og arbejdets plads i resten af livet, Usikkerhedsundvigelse om arbejdsforholdene, Individualisme/Kollektivismen om individets plads i forhold til større kulturelle enheder samt Magtdistance om forholdet til ledelse, karriere, strukturer og kommunikation.

Man kan indvende mod metoden og resultaterne, at de unges værdier bliver placeret i den ene yderende af en værdidimension. Derved kan kontrasterne og nuancerne forsvinde fra billedet af de unge og vi får et idealtypisk billede af dem. Analysen er nærmest et ”kulturelt gennemsnit”. Ligesom vi ved, at der ikke er nogen, der har 1,7 børn¹²², er der naturligvis også en fare for, at nogle unge ikke kan genkende sig selv fuldstændigt i teksten. Målet har dog hele tiden været at beskæftige mig med de unges *vigtigste* arbejdsværdier. Desuden er resultaterne stadig relevante for virksomheder, der arbejder ud fra den samlede generationen som målgruppe.

Jeg mener, at resultaterne er gyldige i kraft af min metodiske kombination af det deduktive og det induktive. Jeg har naturligvis valgt at fokusere på Hofstedes fire dimensioner frem for nogle andre, men da jeg også har ladet empirien tale for sig selv, mener jeg ikke, at jeg har overset vigtige informationer om de unges værdier. At andre ville fokusere på andre dimensioner, tildele andre aspekter af arbejdslivet mere plads, eller tolke oplysningerne anderledes, kan jeg dog ikke afvise kategorisk.

De værdier, der er fremkommet i analysen, kan på ingen måde betragtes som værende universelle for alle kulturelle grupper. Hofstede betragter som udgangspunkt sine værdidimensioner som værende universelle, men da værdiernes *mening* tager en anden drejning i forhold til de unge som analyseenhed, er dette ikke længere tilfældet. Værditermerne er Hofstedes, betydningerne er de unges og analysen er min.

¹²² Den samlede fertilitet i Danmark. Statistisk Årbog 2002, Dansk Statistik, s. 39, www.dst.dk.

5. UDTRYKTE VÆRDIER

I det foregående kapitel analyserede jeg de unges arbejdsværdier og opsummerede resultaterne i fire dikotomier. Disse dikotomier for hver værdidimension danner udgangspunkt for analysen af de udvalgte virksomheders profiler. I det følgende vil jeg for hver virksomhed analysere de udtrykte værdier ved hjælp af de tekstuelle analyseelementer, som blev præsenteret i afsnit 3.1.2. Jeg fokuserer på en tekst af gangen og en værdidimension af gangen. Jeg vil løbende kommentere og eksemplificere værdisignalerne for at illustrere, hvordan de sprogligt viser sig. Derefter vil jeg opsamle og diskutere resultaterne. Jeg begynder med at analysere de udtrykte værdier for Frederiksborg Amt (FA, Bilag 1), dernæst Miljøstyrelsen (MS, Bilag 2), Odense Kommune (OD, Bilag 3) og til sidst Udenrigsministeriet (UM, Bilag 4). Jeg angiver tekstlinien i parentes, når jeg citerer fra empirien. Understregningerne er mine egne.

5.1 Frederiksborg Amt

5.1.1 Femininitet/Maskulinitet

”Jeg støder sjældent på begrænsninger ud over dem, der kommer af, at jeg også gerne vil have tid til min familie.” (l. 84). Dette udsagn, i form af et medarbejdercitat, tolker jeg som signal om Femininitet. Udsagnet signalerer, at familien er vigtig, og at der er plads til den. Der er tid til familie, men familie og arbejde konkurrerer, og familielivet kan være en begrænsning for arbejdslivet. Det er dog ikke arbejdsgiveren, der sætter begrænsningerne, men medarbejderen selv. Dette understøttes af, at udsagnet er et medarbejdercitat. På den måde har udsagnet pondus og bliver legitimeret.

Samtidig angiver teksten, at når man arbejder i FA, er det af etiske grunde: *”Som ansat er du med til at løse nogle vigtige samfundsopgaver – uden at der er et kommercielt sigte.”* (l. 13). Man arbejder ikke i FA for at tjene penge, man gør det af et varmt og medmenneskeligt hjerte.

Fra linie 17 – 29 får læseren en lang opremsning af amtets opgaver, som alle signalerer næstekærlighed, omtanke og social ansvarlighed. Det handler ikke om at bygge veje og broer,

rense vand, bygge skoler, drive sygehuse, sørge for uddannelse, osv. Det handler snarere om at producere livskvalitet.

Afsender slutter afsnittet med: "... *det er den humanistiske grundværdi, vi gerne vil sælge os selv på.*" (l. 32). Læseren skal være omsorgsfuld og solidarisk for at "købe" afsenderen, det vil sige, for at der kan indgås en relationel kontrakt mellem afsender og modtager.

At man arbejder i FA af følelsesmæssige grunde er tydeligt i Jacob Wrisbergs udsagn i overskriften "*Jeg redder menneskeliv*" (l. 67), som er fremhævet med fed. "*Det redder simpelthen menneskeliv*" (l. 81), altså Jacobs arbejde. De to udsagn står i præsens aktiv og kommer til at fremstå som en endegyldig sandhed, hvilket understreges af adverbiet "*simpelthen*". Ordet "*menneskeliv*" signalerer klart, at man som medarbejder i FA gør en forskel mellem liv og død og arbejder med livskvalitet. At Jacob "*redder*" liv placerer ham på niveau med Gud eller måske mere beskedent en læge eller en medicinalvirksomhed. Derved "låner" teksten lidt moral fra den medicinske og/eller religiøse verden.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Femininitet.

5.1.2 Usikkerhedsundvigelse

FA virksomhedsprofil signalerer gennem hele teksten en svag usikkerhedsundvigelse, hvilket især kommer frem i de tematiske modsætninger "liv/nyt/moderne" over for "død/gammel/traditionel", som teksten tager op allerede i overskriften: "*– et job i det offentlige. Stationen før den evige hvile. Eller...?*".

"*Den evige hvile*" er en metafor for døden. Det offentlige er sidste stoppested før døden. Med andre ord er den karrieremæssige rejse så godt som slut, hvis man først får et job i det offentlige. Det offentlige er gammel(dags) og tæt på døden. Det retoriske spørgsmål "*Eller?*" lægger op til en diskussion med læseren om, at det ikke er tilfældet i FA. Overskriften signalerer ikke alene selvironi og humor, men også at FA kender til offentlighedens billede af den offentlige sektor som værende kedelig, konfliktsky og stillestående. Overskriften lægger op til,

at afsenderen vil lægge afstand fra denne påstand og i stedet fremstille sig selv som en udviklende, fremtidsfokuseret og innoverende arbejdsplads.

Disse værdier bliver understøttet af medarbejderen Rasmus Pedersen, som siger, at *"Den offentlige sektor ved godt, at den har brug for frisk blod"* (l. 57). *"Frisk blod"* er en metafor for ungdom og nyt liv. Afsender signalerer, at organisationen værdsætter og foretrækker fornyelse og forandring. Udsagnet giver et billede af, at den offentlige sektor er syg og har brug for en blodtransfusion i form af unge mennesker, der kan vække organisationen til live. Udsagnet er således i sig selv et billede på en organisation under udvikling, som ønsker mere dynamik.

Selve kroppen af teksten fortsætter med at sætte det traditionelle over for det moderne: *"Hele den offentlige sektor udvikler sig med stor fart i disse år. Fra at være en traditionel myndighed agerer vi i højere og højere grad som en moderne servicevirksomhed med alt, hvad det indebærer af åbenhed, gennemskelighed, kommunikation og en forretningsorienteret tankegang."* (l. 1). Udsagnet signalerer en hurtig bevægelse fra det traditionelle over mod det moderne, hvilket kommer frem i udtrykkene *"med stor fart"* og *"fra at være...agerer vi i højere og højere grad"*, samt adjektiverne *"traditionel"* og *"moderne"*. FA fremstår som en dynamisk organisation med fremdrift.

Fremdrift og fremtidsorientering kommer også frem i udsagnet *"Har du visioner og drive?"* (l. 8), som er et direkte spørgsmål til modtager og samtidig et implicit krav fra afsender om, at potentielle medarbejdere skal have visioner og drive. Senere fremstilles visioner mere som en mulighed: *"Så når man kommer som nyuddannet, får man mulighed for at afprøve nogle ideer og visioner."* (l. 58). Drive og udvikling kræves også implicit af fremtidige medarbejdere i dette udsagn: *"...medarbejdernes faglighed, udviklingsånd og sociale engagement driver værket."* (l. 35). Ordene *"vision"*, *"drive"*, *"ideer"* og *"udviklingsånd"* samt udtrykket *"driver værket"* signalerer alle fremsyn, drivkraft og fornyelse.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Svag usikkerhedsundvigelse.

5.1.3 Individualisme/Kollektivism

I teksten er der i høj grad fokus på den enkeltes udfordringer, udvikling og frihed til selv at tilrettelægge arbejdet. Dette kommer især til udtryk i Jacob Wrisbergs udsagn: *“Mit job er en god blanding af tal og kreativitet. Det giver mig mulighed for at bruge nogle sider af mig selv, som ikke ligger lige for i et traditionelt ingeniørjob. Den ene dag analyserer jeg trafikulykker, og den næste dag er jeg idémager og tekstforfatter på vores kampagner.”* (l. 70). Dette udsagn signalerer, at der i organisationen er plads til individets udvikling og personlige og faglige udfordringer. Dette kommer frem i substantivet *”mulighed”* samt udtrykkene *”ikke ligger lige for”* og *”den ene dag...og den næste dag”*.

Jacob fortsætter: *”I mit daglige arbejde har jeg stor frihed og et kæmpe råderum. Jeg støder sjældent på begrænsninger ud over dem, der kommer af, at jeg også gerne vil have tid til min familie. Arbejdstiderne styrer jeg meget selv. I nogle perioder arbejder jeg til ud på natten. I andre holder jeg fri en uge ad gangen eller tager nogle korte arbejdsdage. Den fleksibilitet tiltaler mig meget.”* (l. 83 – 92). Her sætter teksten to modsætninger over for hinanden for at understrege budskabet, nemlig substantivet *”frihed”* over for substantivet *”begrænsninger”*. *”Frihed”* og *”råderum”* er synonyme og sikrer en gentagelse af budskabet. Samtidig understreger adjektiverne *”stor”* og *”kæmpe”* de to ord. Det negativt ladede ord *”begrænsninger”* kombineres med verbet *”støde på”*, hvilket giver et billede på en forhindring. *”Sjældent”* er et modificerende adverbium, som signalerer, at begrænsninger trods alt kan opstå, men det er op til den enkelte medarbejder i hvilken grad. Udtrykkene *”styrer jeg meget selv”* og *”I nogle perioder...I andre...”* signalerer frihed, autonomi og muligheder for selvbestemmelse.

Afsnittet understreges af den sidste sætning *”Den fleksibilitet tiltaler mig meget”* (l. 91), hvor *”den”* fører hen til det tidligere omtalte. Teksten fastslår, at denne fleksibilitet er noget positivt, fordi det *”tiltaler”* medarbejderen. Hele afsnittet understøttes af at være en medarbejders udsagn, hvilket legitimerer budskabet ved at sætte et *”rigtigt menneske”* ind som afsender. Da vidnet samtidig er en del af målgruppen, virker budskabet mere troværdigt.

Udsagnene *”Samtidig er amtet en spændende og mangfoldig arbejdsplads...”* (l. 34) og *”Så hvis du selv har noget initiativ, er der mange flere muligheder og udfordringer, end du måske”*

umiddelbart tror.” (l. 38) fremstår begge en anelse postulerende, men også her signalerer teksten muligheder og udfordringer for det initiativrige individ.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Individualisme.

5.1.4 Magtdistance

Et ord, der går igen mange gange i teksten, er ”*ansvar*”, blandt andet i mere generelle vendinger om amtets opgaver og forpligtelser: ”*Det er amtets ansvar, at...*” (l. 16), ”*Vi er i det hele taget medansvarlige for, at Nordsjælland er et rart sted at bo og arbejde.*” (l. 30).

I Rasmus Pedersens udsagn bliver det mere tydeligt, hvad der menes med ansvar, og at det også gælder for en ”nyuddannet”: ”*Grib ansvaret”* (l. 41), ”*Jeg kom som næsten nyuddannet og fik ansvaret for et stort og komplekst projekt. De tilbud, jeg har fået fra private virksomheder, har ikke kunnet hamle op med det, jeg har her. Det har fået mig til at tænke på, om forskellen mellem det private og offentlige måske er, at man i en privat virksomhed tildeles ansvar. I det offentlige skal man selv gribe ansvaret for at få det. Den offentlige sektor ved godt, at den har brug for frisk blod. Så når man kommer som nyuddannet, får man mulighed for at afprøve nogle ideer og visioner.” (l. 46 - 60).*

Udsagnene signalerer for det første, at medarbejdernes ansvar, indflydelse, initiativ og medbestemmelse er værdsat i denne organisation. Som det allerførste bruger teksten imperativ som en direkte opfordring til læseren om at tage et ansvar. Det metaforiske ”*at gribe et ansvar*”, som var ansvaret noget fysisk, sættes op imod passivformen at blive ”*tildelt et ansvar*”. Her opponerer teksten ansvarlig og aktiv adfærd med uansvarlig og passiv adfærd. Det vurderes som bedre, at medarbejderen selv aktivt og frivilligt tager et ansvar, end at ledelsen tvingende fordeler det til den passive. Den enkelte medarbejders ansvarstagen er positivt, og jo større ansvar, jo bedre, hvilket adjektiverne ”*stort*” og ”*komplekst*” understreger. Her centraliserer man ikke ansvar og magt. Her belønner man i høj grad medarbejdernes kvalifikationer med et ansvar. Medarbejderen har fået tilbud fra andre virksomheder, men de kunne ikke klare konkurrencen fra, eller mere populært udtrykt ”*hamle op med*”, den ”pris”, i form af et

ansvar, medarbejderen får i FA. De modificerende adverbier ”næsten” og ”måske” nedtoner de måske ellers utroværdige og provokerende påstande om, at man får et stort ansvar som nyuddannet, og at FA er en bedre arbejdsplads end det generaliserende, ubestemte ”*private virksomheder*”.

For det andet signalerer udsagnene, at man som nyuddannet godt kan få et stort ansvar og mulighed for at eksperimentere. Det kommer frem i konjunktionen ”når” og de konstaterende udsagn ”*man kommer*” og ”*får man*”, som understreger, at det er en faktisk sandhed, der er tale om.

Dette udtrykker tillid og respekt over for medarbejderne. Medarbejderne er brugbare, også selvom de ikke har så meget erfaring som dem, der har været i virksomheden i en længere årrække. Dette viser, at anciennitet ikke er det vigtigste i denne organisation for at få magt og respekt. Tværtimod afhænger respekt og accept af den enkeltes kompetencer og resultater, som man også kan se i resten af medarbejderens udsagn: ”Man skal ikke regne med, at folk sidder og klapper i deres hænder over alt, hvad man kommer med – der er indbygget en vis skepsis i systemet – men hvis man er dygtig og kan vise nogle resultater, er der stor opbakning” (l. 61 - 66). Ligeledes signalerer dette udsagn, at medarbejderne skal være kompetente og dygtige til deres fag: ”...medarbejdernes faglighed, udviklingsånd og sociale engagement driver værket.” (l. 35).

At ”*klappe i hænderne*” udtrykker accept og anerkendelse på en billedlig måde. Endelig gør teksten gennem hele første medarbejderudsagn brug af det ubestemte, personlige pronomen ”*man*” som en mere generaliserende erstatning for det mere direkte og konkrete ”*du*”.

Hele teksten gør stor brug af personmarkøren ”*jeg*” på grund af medarbejderudsagnene. Det legitimerer og troværdiggør for det første budskabet ved at sætte en stemme indefra ind som afsender, som samtidig er en del af målgruppen. For det andet giver det et indtryk af, at den enkelte medarbejder kommer til orde, og det signalerer lille magtdistance. Naturligvis er medarbejderne også talerør for FA, der på denne måde kan fortælle om sine værdier. Medarbejderen Rasmus Pedersen vover sig ud i at sige, at ”*der er indbygget en vis skepsis i systemet*”. På grund af ordene ”*skepsis*” og ”*system*” kan udsagnet trække i retning af stor magtdistance.

Men netop denne ærlighed er årsagen til, at resten af medarbejderudsagnet vægter mere end denne indskudte sætning.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Lille magtdistance.

Følgende skema illustrerer, hvilke værdier, der kommer til udtryk i Frederiksborg Amts profil, og hvordan disse værdier kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade.

Figur 11: Frederiksborg Amt: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber	
Hvilke værdier kommer til udtryk?	Hvordan kommer de til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade?
Femininitet	Ordvalg Medarbejdercitat: jeg-fortælleren Tekststruktur: Typografi Fravær af modificerende udtryk
Svag usikkerhedsundvigelse	Tematiske modsætninger Implicitte betydninger Ordvalg Metafor Retorisk spørgsmål Medarbejdercitat: jeg-fortælleren
Individualisme	Medarbejdercitat: jeg-fortælleren Ordvalg: synonymmer Tematiske modsætninger Sammenhæng: gentagelse, synonymmer
Lille magtdistance	Personlig pronomen "jeg" Personliggørelsen af afsender via medarbejderes udsagn: jeg-fortælleren Ordvalg Metafor Fravær af modificerende udtryk Sammenhæng: konjunktioner

Kilde: Egen tilvirkning

Hermed kan jeg konkludere, at de udtrykte værdier i Frederiksborg Amts profil er:

- Femininitet
- Svag usikkerhedsundvigelse
- Individualisme
- Lille magtdistance

5.2 Miljøstyrelsen

5.2.1 Femininitet/Maskulinitet

Hvorfor arbejder man i MS? Følgende afsnit giver svaret: *"Og så giver det mening. Det hele tjener ét formål, som vi er stolte af [...]. Hos os er du med til at gøre en forskel. Du kender os fra pressen. Her markerer vi os, når det gælder sikringen af vandmiljøet, udviklingen af rene- re teknologi og produktion, begrænsning af affaldsproblemer og indsatsen mod forurening fra kemi, industri og transport. Somme tider giver det knubs. Men der er altid en mening med det." (l. 59).*

Ordet "knubs" skal ikke forstås bogstaveligt, men er nærmere et billede på en "kamp", hvor spillerne får nogle "slag". Men det abstrakte "det" er ikke meningsløst, som teksten signalerer med konjunktionen "men", der skaber en modsætning til det forudgående. Tværtimod har denne kamp et vigtigt formål, nemlig at "gøre en forskel" i form af at "sikre", "udvikle" og "begrænse" noget, hvilket man kan være "stolt af".

Med andre ord føler man glæde og tilfredshed over at arbejde i MS, fordi man kan gøre en meningsfuld forskel. Motivationen for at arbejde her er følelsesmæssig, og man arbejder her for fornøjelsens skyld. Teksten gør i dette afsnit brug af det abstrakte "det" . "Det" giver mening, "det" tjener et formål, "det" giver knubs, og så gentages det til sidst, at der altid er en mening med "det". Kombineret med verber i præsens aktiv bliver sætningerne både kli- chéagtige og konstaterende. Afsnittet kommer derfor let til at virke lidt "oppustet". Men fak- tisk er dette blot med til at understrege indtrykket af, at der er mange følelser forbundet med at arbejde i MS. Her handler det om livskvalitet og omsorg for andre.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Femininitet.

5.2.2 Usikkerhedsundvigelse

Teksten har et tydeligt fokus på fremtidig udvikling og innovation. Fremtids- og udviklingsfokus kommer første gang frem i overskriften: ”Vær med til at forme fremtidens miljøpolitik!” og derefter i følgende udsagn: ”Alt, hvad vi laver, handler om at fremme strategier for en bæredygtig udvikling, hvor miljø og sundhed går hånd i hånd med fremskridtet.” (l. 6) og ”I Miljøstyrelsen er du med til at formulere fremtidens miljøpolitik og udtænke strategier og visioner for en bæredygtig udvikling. Du skal blandt andet være med til at ”klæde ministeren på” og udarbejde love og regler som kan få borgere og virksomheder til at slå ind på en bæredygtig vej.” (l. 10). Substantiverne ”fremtid”, ”udvikling”, ”fremskridt” og ”visioner” samt verberne ”forme” og ”fremme” signalerer alle fremtids- og udviklingsfokus. ”At gå hånd i hånd” er en metafor for, at miljø, sundhed og fremskridt skal følges ad og er lige vigtige. Sund udvikling er godt.

Udtrykket ”slå ind på en bæredygtig vej” (l. 16) samt udtrykket ”...At lede samfundsudviklingen og de tekniske fremskridt over på et bæredygtigt spor...” (l. 61) bruger ordene ”vej” og ”spor” som begge er metaforer, der signalerer en bevægelse fremad fra et sted til et andet. Det handler om at dirigere udviklingen og fremskridtet i den rigtige retning fremad.

Endelig signalerer udtrykket ”Der er ikke bare plads til, men også brug for, at vi får nye idéer og tager initiativ til at føre dem ud i livet.” (l. 28), at fornyelse og forandringsvillighed er en nødvendighed, ikke blot en mulighed. Der er behov for at medarbejderne selv sætter gang i nye idéer og får dem til at blive til noget. Nødvendigheden af dette kommer frem i konjunktionen ”men”, der skaber et modsætningsforhold, udtrykkene ”brug for” og ”føre ud i livet”, substantiverne ”idéer” og ”initiativ” samt adjektivet ”nye”.

Udsagnet ”Og vi udvikler os hele tiden organisatorisk og ledelsesmæssigt” (l. 83) virker en anelse hult og postulerende, men lægger dog også vægt på fornyelse med verbet ”udvikle”.

Alt i alt sender teksten signaler om en dynamisk virksomhed. På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Svag usikkerhedsundvigelse.

5.2.3 Individualisme/Kollektivism

Afsnitsoverskriften "*Spændende, men ikke nemt*" (l. 20) signalerer, at arbejde i MS er spændende, men ikke nemt, det vil sige, at det tværtimod er svært, eller måske nærmere udfordrende. Dette kommer frem i brugen af konjunktionen og adverbiet "*men ikke*", som i en negation får den modsatte mening af "*nem*" implicit frem i udsagnet.

I selve afsnittet kommer der en uddybning på påstanden: "*Der er mange spillere på vores felt. Nogle spiller imod, andre spiller med. Det kræver, at vi møder vores opgaver og vores med- og modspillere på et højt fagligt niveau, med gode teoretiske kvalifikationer og sund, praktisk fornuft*" (l. 21). Dette udsagn er en metafor fra sportens verden, hvor de forskellige spillere svarer til de forskellige interessenter i MS' omverden. MS' medarbejdere har fået til opgave at spille en spændende og udfordrende kamp mod nogle lige så kvalificerede modstandere. Det er en udfordring at arbejde i MS, og det kræver, at man er dygtig. Afsnittet signalerer høje faglige udfordringer. Foruden metaforen kommer meningen frem i "*højt fagligt niveau*" og "*gode teoretiske kvalifikationer*".

Evnen til at "gøre sig bemærket" og til sætte et selvstændigt, personligt fingeraftryk er også vigtigt: "*Vi skal kunne analysere mange problemstillinger og markere os selvstændigt.*" (l. 26). Dette kommer frem i udtrykket "*markere os*" og adverbiet "*selvstændigt*".

I afsnittet "*Det er umagen værd*" (l. 32) skriver afsender: "*Jo mere du engagerer dig i opgaverne, jo flere muligheder får du for at udvikle dig fagligt. Du får erfaring med den politiske beslutningsproces og den offentlige administration. Den udvikling, som opgaverne og samarbejdet giver, underbygges af vores gode efteruddannelsesmuligheder. Dertil kommer de karrieremuligheder, du får adgang til... Endelig får du...muligheder for international erfaring...*" (l. 33). Substantivet "*mulighed*" bruges fire gange i dette stykke tekst. Det er udviklingsmuligheder, der "*er umagen værd*", men denne mening kommer først frem i selve afsnittet, da overskriften får læseren til at spørge, hvad "*det*" egentlig er. Umagen må her tolkes

som værende medarbejderens engagement, idet afsnittet fungerer som en argumentation for påstanden i overskriften. Et stort engagement fører til store personlige udviklingsmuligheder, hvilket kan ses ved brugen af *"Jo mere...jo flere..."*, som er en kombination af konjunktionen *"jo"* og andengradsbøjningen af adjektiverne *"meget"* og *"mange"*. Den enkelte medarbejder styrer altså selv, hvor meget hun vil *"udvikles"*, og det kræver, at personen selv *gør* noget for det. Det underbygges dog af mulighederne for efteruddannelse, karriere og international erfaring. At der er fokus på den enkeltes udviklingsmuligheder underbygges ikke af en tretrinsraket, men faktisk *"firetrinsraketten"* *"du får"*, som samtidig er et konstaterende udsagn, hvilket ikke efterlader plads til diskussion om rigtigheden af dette. Det er et løfte fra afsender til modtager om det fremtidige *"værd"*, det vil sige den fremtidige værdi for individet.

I tredje afsnit *"Vi er en broget flok"* (l. 49) lægger teksten vægt på mangfoldighed. Der er plads til individet, hvad enten hun har zebrastriber eller dalmatinerpletter, hvilket man kan set af adjektivet *"broget"* i kombination med substantivet *"flok"*, der leder tankerne hen mod dyreverdenen. Afsnittet fortsætter: *"Der er ingen enkel opskrift på, hvordan man uddanner sig til et job i Miljøstyrelsen"* (50). Her låner teksten *"krydderi fra køkkenet"* med det metaforiske substantiv *"opskrift"*. Metaforen er her, at man, så at sige, selv sammensætter *"menuen"*, og at den ene uddannelse eller person ikke er bedre end den anden. Dette signalerer bredde og accept af forskellighed.

Endelig står der: *"I Miljøstyrelsen skaber du i høj grad selv dit job."* (l. 84), hvilket signalerer individuel frihed til at forme jobbet. Dette kommer frem i brugen af verbet *"skaber"* og pronomenet *"selv"*.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Individualisme.

5.2.4 Magtdistance

Tekstens signaler om dimensionen Magtdistance kommer blandt andet frem i følgende udsagn: "Men vi tror ikke, at vi opnår noget ved at sidde i hver vores celle og være formalister. Her skal være åbent og livligt og vi skal bruge hinanden på kryds og tværs." (l. 79).

Med konjunktionen "men" skaber teksten et modsætningsforhold til det tidligere sagde i teksten om bureaukrati, regler og procedurer. Teksten gør brug af det metaforiske og negativt ladede substantiv "celle" som er synonym med "fængsel", "værelse" eller "kontor". Teksten lægger vægt på, at medarbejderne ikke skal arbejde isoleret fra hinanden i klart adskilte "kasser". Tværtimod skal der være fri bevægelighed og væggene skal, i overført betydning, være nedbrudt, så der er ét "åbent" rum, som alle kan færdes i. I udsagnet lægger de stor afstand fra det negativt ladede substantiv "formalister", som netop er synonym med "bureaukrater". Modalverbet "skal" signalerer at der ikke er nogen vej uden om: åbenhed og livlighed er både et krav og et ønske. Alt i alt signalerer udsagnet, at MS værdsætter samarbejde i netværk, hvilket kommer frem to gange i udtrykket "bruge hinanden" og "på kryds og tværs" og tager afstand fra formelle, organisatoriske hierarkier. "Hinanden" er et reciprok pronomen, der betegner gensidighed, det vil sige, at medarbejderne i MS bruger hinanden gensidigt.

Et sted i teksten står der ligeledes, at: "Endelig får du en hverdag i et inspirerende og uformelt arbejdsklima..." (l. 44). Det uformelle arbejdsklima står dog her noget postulerende og uargumenteret.

Et andet vigtigt signal i teksten er, at man som medarbejder får stor indflydelse. Det kommer frem fem gange i brugen af udtrykket "at være med til". Første gang er i tekstens overskrift, hvor den direkte opfordring fra afsender til modtager lyder: "Vær med til at forme fremtidens miljøpolitik!". Derefter fortsætter teksten: "Miljøstyrelsen arbejder med miljøbeskyttelse. I Danmark via love, vi er med til at udforme og administrere." (l. 1). Her er den enkelte medarbejders indflydelse på miljøudviklingen kun implicit til stede, fordi teksten bruger det personlige pronomen "vi", som dog må inkludere medarbejderne. Senere står der: "I Miljøstyrelsen er du med til at formulere fremtidens miljøpolitik og udtænke strategier og visioner for en bæredygtig udvikling. Du skal blandt andet være med til at "klæde ministeren på" og udar-

bejde love og regler som kan få borgere og virksomheder til at slå ind på en bæredygtig vej.”

(l. 10). Det er tilsyneladende en stor indflydelse, den enkelte medarbejder har. For det første sørger medarbejderen for at hjælpe ministeren i arbejdstøjet, det vil sige forberede ham på at møde omverden. Her bruger teksten et billedsprog i form af ”at klæde på”. For det andet får medarbejderen andre borgere og virksomheder til at ”slå ind på en bæredygtig vej”. Igen bruger teksten billedsprog for at illustrere, at medarbejderen får indflydelse på den retning, samfundet tager. For det tredje er medarbejderen faktisk med til at forme fremtiden. Verberne ”forme”, ”udforme”, ”formulere”, ”udtænke” og ”udarbejde” er verber, der signalerer deltagelse og indflydelse. Den sidste gang ”at være med til” bliver brugt, virker det derimod kliché- og sloganagtigt: ”Hos os er du med til at gøre en forskel.” (l. 65).

Det sidste, der er med til at give teksten et præg af Lille magtdistance, er den store brug af de personlige pronominer ”du” og ”vi”, hvilket skaber en direkte og tæt kontakt mellem afsender og modtager, det vil sige potentiel arbejdsgiver og potentiel arbejdstager. Desuden er modtagermarkøren ”du” som oftest placeres i forfeltet af sætningen, hvilket skaber fokus på modtageren. Den høje forekomst af afsendermarkøren ”vi”, er også med til at give et billede af en organisation, medarbejderen kan have et uhøjtideligt forhold til.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Lille magtdistance.

Følgende skema illustrerer, hvilke værdier, der kommer til udtryk i Miljøstyrelsens profil, og hvordan disse værdier kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade.

Figur 12: Miljøstyrelsen: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber	
Hvilke værdier kommer til udtryk?	Hvordan kommer de til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade?
Femininitet	Ordvalg Fravær af modificerende udtryk Sammenhæng: konjunktionen ”men”, som også skaber modsætningsforhold
Svag usikkerhedsundvigelse	Ordvalg Metafor Sammenhæng: konjunktion ”men”, som også skaber modsætningsforhold
Individualisme	Ordvalg Metafor Modalitet Sammenhæng: argumentation og konjunktion ”men”, som også skaber modsætningsforhold og får en implicit betydning frem
Lille magtdistance	Ordvalg: synonyme Metafor Modificerende udtryk Personlige pronomener ”du” og ”jeg” Sammenhæng: konjunktion ”men” som også skaber modsætningsforhold. Implicitte betydninger

Kilde: Egen tilvirkning

Hermed kan jeg konkludere, at de udtrykte værdier i Miljøstyrelsens profil er:

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femininitet ➤ Svag usikkerhedsundvigelse ➤ Individualisme ➤ Lille magtdistance

5.3 Odense Kommune

5.3.1 Femininitet/Maskulinitet

Det første udsagn, der trækker i retning af arbejdsværdien Femininitet i ODs virksomhedsprofil er i l. 60, hvor afsenderen postulerer, at der er ”*Gode ansættelsesvilkår – hvor der tages hensyn til familielivet*”. Når jeg siger postulerer, er det fordi, udsagnet ikke understøttes af

argumenter. Idet udsagnet står i passiv form, forbindes handlingen ”hensyn” ikke med nogen aktører, og det står således ikke eksplicit klart, hvem der tager hensyn over for hvem. ”Hensyn” fremstår som noget, der bare sker, uden at nogen agent, det vil sige OD, kan forbindes med handlingen. Derved lægger afsender en afstand fra sit løfte. ”Hensyn” er desuden et abstrakt ord, idet hensyn kan bestå af mange ting. Ser man på tekstens organisering, er det ligeledes et udsagn, som er prioriteret som noget af det sidste i profilen. Udsagnet mister kort sagt noget af sin troværdighed på grund af fremstillingsformen. Men ordene ”familieliv” og ”hensyn” er dog trods alt til stede i teksten og det omtales positivt.

Det andet udsagn, der også signalerer Femininitet er ”*Jobbrokeringsmuligheder og orlovsmuligheder – med garanti for at kunne vende tilbage*” (l. 62). Med ordet ”orlovsmuligheder” angiver afsender plads til andet end arbejde, det vil sige en ligevægt mellem arbejdsliv og privatliv.

På baggrund af ovenstående tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Femininitet.

5.3.2 Usikkerhedsundvigelse

Et ord, der signalerer svag usikkerhedsundvigelse, er ”Jobbrokeringsmuligheder” (l. 62). Jobbrokering er et signal om en konkret arbejdsform med mulighed for individuel faglig udvikling i en fleksibel og dynamisk organisation. Udsagnet signalerer, at medarbejderen ikke er fastlåst i en bestemt stilling, men kan bevæge sig rundt i forskellige jobs inden for organisationen.

Svag usikkerhedsundvigelse signaleres også i disse seks udsagn: ”*En kommune har derfor mange forskellige opgaver, der skal varetages*” (l. 5), ”*...og metoder udvikles eller forandres*” (l. 10), ”*Borgernes forventninger til den offentlige service ændres hele tiden, og der træffes løbende nye politiske beslutninger, som skal føres ud i livet.*” (l. 15), ”*Men der er ikke megen tid til at hvile på laurbærerne – nye udfordringer er allerede på vej.*” (l. 28, hvor ”laurbærerne” i øvrigt er stavet forkert), ”*...hvor du kan udveksle erfaringer og udvikle din*”

faglighed” (l. 35), ”*Medarbejder- og lederudviklingsprogrammer – efteruddannelse sker både internt og eksternt, herunder supervision, udstationeringer og jobrotation.*” (l. 55).

Udsagnene signalerer forandring, fornyelse og fremdrift i opgaver, arbejdsformer og vilkår, hvilket peger i retning af svag usikkerhedsundvigelse. Det er især gennem verberne ”*udvikle*”, ”*forandre*” og ”*ændre*”, samt adjektiverne ”*forskellige*”, ”*løbende*” og ”*nye*”, at arbejdsværdien kommer frem. Ligeledes signalerer adverbiet ”*allerede*” og udtrykket ”*hele tiden*” dynamik og fremtidsfokus. Udtrykket ”*hvile på sine laurbær*” betyder ”slå sig til ro efter en sejr uden at stræbe videre”¹²³, og udsagnet signalerer således en organisation i konstant bevægelse fremad, en organisation, der altid stræber efter nye udfordringer. I øvrigt bruges ordet ”*udfordringer*” fire gange i teksten.

På baggrund af ovenstående tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Svag usikkerhedsundvigelse.

5.3.3 Individualisme/Kollektivism

Man kan få et indtryk af værdidimensionen Individualisme/Kollektivism i fjerde afsnit med følgende overskrift: ”*Mange kulturer – fælles fodslag*” (l. 38). Afsnittet fortsætter med ”*Odense Kommune består af mange små og store arbejdspladser, som hver har deres egen kultur, farvet af de opgaver de skal løses. Men vi har også et fælles værdigrundlag som baggrund for vores arbejdspladser...*” (l. 39ff., hvor der i øvrigt er en stavfejl). Afsnittet signalerer, at der ikke blot er én, stor, altfavnende virksomhedskultur, men snarere mange, små kulturelle fællesskaber baseret på noget fagligt. Disse mindre kulturelle fællesskaber følger dog samme ”takt”, som ”*fælles fodslag*” signalerer, i form af nogle fælles værdier. Teksten signalerer derfor en organisation med små, autonome fællesskaber, hvor der er plads til forskellighed, som dog alligevel er forpligtet over for et overordnet, fælles værdigrundlag. Meningen kommer især frem i adjektivet ”*mange*” i kombination med substantiverne ”*kulturer*” og ”*arbejdspladser*” samt adjektivet ”*fælles*” i kombination med substantiverne ”*fodslag*” og ”*værdigrundlag*”. Udsagnet ”*Men vi har også et fælles værdigrundlag..., hvor der er:*” frem-

¹²³ Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

står i øvrigt konstaterende og det står ikke klart, om de efterfølgende punkter i teksten udgør værdigrundlaget, eller om der er tale om noget andet.

Hvordan forholdet er mellem individet og denne helhed i form af større og mindre fællesskaber kommer ikke frem i dette udsagn. Man fornemmer en vis frihed og uafhængighed, men dette er i forholdet mellem den mindre, kulturelle enhed og det store hele, ikke i forhold til den enkelte medarbejders personlige muligheder i virksomheden som sådan. I udsagnet kommer individet til at fremstå som en brik i en større helhed, om ikke en organisatorisk helhed, så en faglig helhed. Individet fremstår ikke som en enhed i sig selv. Frivilligheden, som Individualisme er knyttet til, er ikke til stede.

At individet fremstår som en brik i en faglig helhed kommer ligeledes frem i udsagnet "*Derfor er der brug for langt de fleste faggrupper, der findes*". (l. 11). Her begrundes afsender sit behov for forskellige "*faggrupper*" med, at kommunen skal løse mange forskellige opgaver. Forskellige opgaver kan løses af forskellige faggrupper. Den potentielle medarbejder er en del af en "*faggruppe*" og fremstår ikke som et individ. Udsagnet signalerer dog modsat også plads til forskellighed.

Endelig kommer det faglige fællesskab direkte frem i afsnit tre med overskriften "*Du er ikke alene*" (l. 31), der fortsætter: "*Odense Kommune er en stor kommune, og der er ofte ansat mange med samme uddannelse. Det giver dig stor mulighed for at indgå i faglige fællesskaber, hvor du kan udveksle erfaringer og udvikle din faglighed.*" (l. 32). Her siger afsender i en direkte henvendelse til læseren, med det personlige pronomen "*du*", at læseren ikke er alene. Her bruges negationen "*ikke alene*", hvilket modsat vil sige, at læseren er sammen (med nogle andre). Brug af præsens aktiv giver indtryk af en afsender, der besidder sikker og uomtvistelig viden om de faktiske forhold, forhold, der gælder til enhver tid. Fællesskabet begrundes i selve teksten med, at der er ansat mange med "*samme uddannelse*" (l. 33) og at der er mulighed for at "*indgå i faglige fællesskaber*" (l. 35). Fællesskabet i OD er fagligt, og man er som medarbejder ikke en ener, for der er mange ligesom en selv.

På baggrund af ovenstående tolker jeg den overvejende udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Kollektivismen.

5.3.4 Magtdistance

Udsagnet ”*Medarbejder- og lederudviklingsprogrammer – efteruddannelse sker både internt og eksternt, herunder supervision, udstationeringer og jobrotation” (l. 55) signalerer, at afsender prioriterer lederudvikling og endda har sat dette i system i form af forskellige programmer, forskellige planer. Det siger som sådan ikke noget om ledelsens forhold til medarbejderne, men mere noget om udviklingsmulighederne i organisationen, hvilket også er tilknyttet Individualisme og Svag usikkerhedsundvigelse. Teksten giver dog et indtryk af, at udviklingen ikke er en mulighed, men snarere et faktum. Dette fremkommer i den konstaterende brug af verbet ”*ske*” i præsens aktiv, hvorved udviklingen fremstår som et forhold, der ikke står til at ændre. Udvikling gælder til enhver tid. Afsender modificerer ikke sit udsagn. Derfor er der en snert af tvang i udsagnet. Endelig er substantivet ”*supervision*” et ord, der kan have negative konnotationer i form af ”tilsyn” eller ”overvågning”.*

Udsagnet ”*Organisatoriske udfordringer – i forhold til at arbejde i en politisk styret organisation” (l. 51) signalerer, at organisationen er styret fra oven af politikere. Tekstens gør brug af verbet ”*styre*”. Dette giver et indtryk af centralisering af magt i en politisk topledelse hvorfra ansvaret fordeles. Afsender fremstiller selv styringen som en positiv udfordring.*

Fælles for de tre sidste udsagn er, at de står fremhævet i punktform i den sidste halvdel af teksten. Formidlingen i punktform betyder, at argumentation og eksemplificering er ”skrabet væk”. Sætningerne forbindes ikke med andet, der kan give mening til dem. Derfor kan udsagnene virke postulerende, ”svævende” i luften og uden form for sammenhæng.

Rent tekstorganisorisk lægger afsenderen i overskriften som det første vægt på afsenderens størrelse: ”*Danmarks 3. største kommune med 17.000 medarbejdere*”. Det giver et indtryk af en afsender, der spiller med musklerne og viser sin autoritet fra første kontakt med læseren. Signalet gentages i udsagnet ”*Odense Kommune er en stor kommune...*” (l. 32). Man bruger her adjektivet ”*stor*” og superlativen ”*største*” og giver belæg for påstanden ved at nævne, hvor mange medarbejdere, der er.

Et punkt, der ligeledes trækker i retning af værdien Stor magtdistance i teksten, er passivformer og nominaliseringer.

Der er mange passive udsagn i teksten. Her er blot nogle enkelte eksempler. ”*En kommune har derfor mange forskellige opgaver, der skal varetages.*” (l. 5), ”...*der træffes løbende nye politiske beslutninger, som skal føres ud i livet.*” (l. 16), ”...*farvet af de opgaver der skal løses*” (s. 41) og ”...*hvor der tages hensyn til familielivet*” (l. 61). Hvem varetager og løser opgaverne? Hvem træffer beslutningerne og fører dem ud i livet? Hvem tager hensyn til hvis familieliv? At løse opgaver, at træffe beslutninger og at tage hensyn forbindes ikke med nogen aktører. Den samme ”relationsløse” effekt mellem afsender og modtager opnås med den massive brug af nominaliseringer, fx *udfordringer, forventninger, beslutninger, beregninger, udstationeringer, undersøgelse, gennemførelse, efteruddannelse, deltagelse, udformning*. Det er især andet afsnit (l. 14 – 30), der er præget af nominaliseringer. I tilfælde af transitivitet er aktørerne fjernet fra tekstens overflade. Det giver teksten et upersonligt, relationsløst og autoritært præg, der skaber distance mellem afsender og modtager, det vil sige mellem virksomheden og de potentielle medarbejdere.

Den autoritære og distancerende stil kommer også til udtryk i brugen af personmarkører, eller manglen på samme, og deres placering i udsagnene. ODs tekst er meget afsenderorienteret, for det første fordi afsenderen markeres ofte i teksten, mens modtageren kun markeres sjældent, og for det andet, fordi afsenderen ofte er placeret først i udsagnene, hvilket skaber fokus på afsenderen. I første, tredje og fjerde afsnit er der således via sætningskonstruktionen fokus på afsenderen i starten. Her er nogle eksempler på afsendermarkørerne: ”*Danmarks 3. største kommune med 17.000 medarbejdere*” (overskrift), ”*En kommune er ikke en helt almindelig arbejdsplads, men afspejler behovene i det samfund, som kommunen betjener. En kommune har derfor mange forskellige opgaver, der skal varetages.*” (l. 2 – 6). ”*Odense Kommune er en stor kommune, og der er ofte ansat mange med samme uddannelse.*” (s. 32), ”*Odense Kommune består af mange små og store arbejdspladser, som hver har deres egen kultur...*” (l. 39), ”...*kontakt med Odense Kommunes venskabsbyer over hele verden*” (l. 67).

Kun i et enkelt udsagn i fjerde afsnit bruger afsenderen det personlige pronomen ”vi”: ”*Men vi har også et fælles værdigrundlag, som baggrund for vores arbejdspladser, hvor der er :*” (l. 42).

For det meste omtaler afsenderen sig selv som "Odense Kommune" eller med den ubestemte artikel "en kommune". Nogle gange omtaler de sig selv som "arbejdsplads". Det virker gennem det meste af teksten som om, det er en udenforstående person, der fortæller om OD. Det, der fortælles om afsenderen, fremstilles som noget sagligt og objektivt.

Modtageren markeres kun sjældent og abstrakt fx som *faggrupper* (l. 12), *specialist* (l. 18), *ansat* (l. 33) og *medarbejder* (underoverskrift og l. 55). Det mere direkte relationsskabende og modtagerorienterede "du", "din" og "dit" bruges kun i tre udsagn i andet og tredje afsnit: "Som *specialist på netop dit område, er det din opgave at udarbejde grundlaget for beslutninger, og når beslutningerne er truffet, er du med til at føre dem ud i livet*" (l. 18), "*Du er ikke alene*" (l. 31) og "*Det giver dig stor mulighed for at indgå i faglige fællesskaber, hvor du kan udveksle erfaringer og udvikle din faglighed.*" (l. 34).

På baggrund af ovenstående tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Stor magtdistance.

Følgende skema illustrerer, hvilke værdier, der kommer til udtryk i Odense Kommunes profil, og hvordan disse værdier kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade.

Figur 13: Odense Kommune: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber	
Hvilke værdier kommer til udtryk?	Hvordan kommer de til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade?
Femininitet	Ordvalg
Svag usikkerhedsundvigelse	Ordvalg
Kollektivism	Ordvalg Fravær af modificerende udtryk
Stor magtdistance	Ordvalg Fravær af modificerende udtryk Tekststruktur Passiv former og nominaliseringer Mange afsendermarkører i forfelt, især proprier og appellativer, og kun få personlige pronominer. Få, abstrakte modtagermarkører og kun få, personlige pronominer

Kilde: Egen tilvirkning

Hermed kan jeg konkludere, at de udtrykte værdier i Odense Kommunes profil er:

- Femininitet
- Svag usikkerhedsundvigelse
- Kollektivism
- Stor magtdistance

5.4 Udenrigsministeriet

5.4.1 Femininitet/Maskulinitet

Det virker som om, motivationsfaktoren for at arbejde i UM er løn og fordelagtige, materielle eller økonomiske goder: *"Udsendelsen som bilateral rådgiver sker på særlige løn- og ansættelsesvilkår, der er udarbejdet med henblik på arbejde i udviklingslande. Udover lønnen stiller Danida fri bolig til rådighed, betaler syge- og ulykkesforsikring, og refunderer skoleudgifter."* (l. 78). Det er gennem valget af substantiver, at man finder tekstens fokus på penge.

Herudover er der to udsagn, der begge sender signaler om en afsender, der tænker på medarbejderne som "maskiner" og ikke som mennesker med behov for andet end at arbejde. *"De unge medarbejderes ansættelse har et uddannelsesmæssigt sigte, men tjener også til at dække en væsentlig del af organisationens behov for arbejdskraft."* (l. 15) og *"Udover den arbejds-mæssige indsats er formålet at sikre dem arbejds erfaring fra et udviklingsland eller en international organisation, der kan bidrage til at kvalificere dem til at søge fast ansættelse [...]"* (l. 27). Udsagnene signalerer en arbejdsplads, hvor medarbejderne tjener til at dække arbejdspladsens behov. Verbet "at tjene til" giver her negative konnotationer i retning af, at medarbejderne er arbejdsslaver. Medarbejderne er genstande i form af substantiverne "arbejdskraft" og "arbejds mæssig indsats". Ordene "sigte" og "formål" giver ligeledes et indtryk af en arbejdsplads, hvor medarbejderne er instrumenter, ikke mennesker. Desuden virker de to mål om uddannelse og erfaring som om, de er afsenders krav, ikke modtagers ønsker.

Alt i alt sender disse udsagn signaler om en arbejdsplads, hvor man lever for at arbejde, og hvor arbejds erfaring blot kvalificerer til...ja, mere arbejde. Motivationen for at arbejde er arbejdet i sig selv. Arbejdet er målet i sig selv. Privatlivet har ingen plads i teksten og det

handler om de "hårde" værdier i form af penge. Det handler fx ikke om den familie, der nødvendigvis må være forudsætningen for, at man kan få refunderet skoleudgifterne, den familie, der trods alt, ligesom medarbejderen, skal udstationeres. På baggrund af ovenstående tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Maskulinitet.

5.4.2 Usikkerhedsundvigelse

"Ansøgere må højst have to til tre års erhvervserfaring efter endt uddannelse, ligesom de ikke bør være over 32 år. Ansættelse sker på kontrakt med den pågældende organisation for et år ad gangen i højst 3 år. Der kræves bestået kandidateksamen og fuld beherskelse af et eller flere af FN-sprogene. De nyudsendte vil blive vejledt af erfarne udsendte." (l. 36)

"Rådgiver- og chefrådgiverstillingerne kræver som oftest 5-10 års erfaring fra arbejde i udviklingslande for at komme i betragtning ved besættelsen. (l. 58)

"Bilaterale langtidrådgivere udsendes normalt for 2 år." (l. 75)

Ovenstående udsagn signalerer, at det kræver en del planlægning og målrettethed at få adgang til at arbejde i UM. Der må ikke være så meget slinger i valsen. Der er faste krav om, hvor mange års erfaring, man skal have, hvor gammel man må være, og hvor længe man kan være ansat.

Dette kan man se på det gennemgående fokus på "år". Modalverbet "bør" og modaladverbierne "som oftest" og "normalt" signalerer alle et fokus på, hvad man sædvanligvis plejer at gøre. Der er fokus på traditioner, regler og fortid. Ligeledes signalerer modalverbet og modaladverbiet "må højst" ingen fleksibilitet. Der nævnes også en præcis maksimumalder for ansøgere. De konstaterende udsagn "Ansættelse sker..." og "De nyudsendte vil blive vejledt..." giver et klart indtryk af, at der ikke er noget at raffle om, der er ingen diskussion, dynamik eller fleksibilitet. Verbet "at kræve" bruges to gange og signalerer en nødvendighed.

Teksten signalerer faste rutiner og stabilitet. På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Stærk usikkerhedsundvigelse.

5.4.3 Individualisme/Kollektivism

Hvad angår denne dimension har jeg set på, hvilke forhold afsender vælger at tematisere, og hvordan afsender omtaler dem. Ligeledes har jeg set på, hvilke forhold afsender undlader at tematisere.

Den enkeltes frihed og udfordringer er helt fraværende fra teksten, mens den enkeltes uddannelse og færdigheder samt de fysiske rammer er til stede i teksten. Hele teksten handler om, hvad afsender forventer og kræver af den fremtidige medarbejder, men hvad den fremtidige medarbejder kan forvente af den fremtidige arbejdsgiver kommer ikke frem i teksten. På den måde er individets mål og ønsker hverken prioriteret eller respekteret i teksten, mens virksomhedens mål og ønsker i høj grad prioriteres og kræves respekteret. En ting er, at virksomhedens mål kommer i første række, en anden ting er, at vilkårene er ens for alle. Her leder man en "horde" af medarbejdere, man leder ikke individer med forskellige behov.

Der forventes desuden en vis loyalitet over for virksomheden i udsagnet: *"...er formålet at sikre dem arbejds erfaring fra et udviklingsland eller en international organisation, der kan bidrage til at kvalificere dem til at søge fast ansættelse i organisationerne, i Danida-støttede udviklingsaktiviteter, i Udenrigsministeriet eller andre ministerier med internationale aktiviteter, eller i erhvervslivet."* (l. 27).

Følgende udsagn signalerer i øvrigt, at medarbejderen blot er en brik i en større helhed: *Antallet af udsendte JPOs er i størrelsesordenen 160-170.* (l. 45). *Antallet af udsendte er ca. 250 (2000)* (l. 56). *Der forventes omkring 20 bilaterale juniorrådgivere udsendt i løbet af 2001-2002.* (l. 69). Medarbejderen er blot et nummer blandt rigtig mange, og i disse udsagn udvises det enkelte individs betydning.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Kollektivism.

5.4.4 Magtdistance

Teksten signalerer på ingen måde, at magt eller respekt i virksomheden er tilknyttet de resultater, man opnår. Til gengæld signalerer ordene "...Chefrådgivere, senior-rådgivere, rådgivere og juniorrådgivere" (l. 54) et hierarki på mindst fire niveauer af rådgivere: chefer, seniorer, almindelige rådgivere og juniorer. En senior er netop en person, der er ældre end en anden eller har højere anciennitet, mens en junior omvendt er en person, der er yngre eller har lavere anciennitet en end anden. Teksten signalerer, at man i UM rykker op i stillingshierarkiet, jo ældre man er, og jo længere tid, man har været ansat. Øverst i hierarkiet sidder cheferne. Her giver alder og anciennitet magt og respekt.

Teksten signalerer faste karriereforløb ved det, at man har et "program" for de nyansatte, et såkaldt "*juniorrådgiverprogram (Junior Professional Officers)*" (l. 22). Faste karriereforløb og at målet er at nå toppen af hierarkiet signaleres også andre steder i teksten. Vejen mod toppen går gennem oplæring/indoktrinering inden for virksomheden af "de gamle" og mere erfarne, som man kan se i følgende udsagn: "*Rådgiver- og chefrådgiverstillingerne kræver som oftest 5-10 års erfaring fra arbejde i udviklingslande for at komme i betragtning ved besættelsen. De bilaterale stillinger for juniorrådgivere er dog reserveret for nyuddannede, der ikke nødvendigvis har erfaring fra arbejde i udviklingslande. Disse stillinger etableres som oftest i programmer og projekter, der i forvejen har flere udsendte medarbejdere fra Danmark, der kan vejlede juniorrådgiverne.*" (l. 58) og "*De nyudsendte vil blive vejledt af erfarne udsendte.*" (l. 36)

At det er de allerede ansatte, der beskrives som de "*erfarne*", mens de nyansatte modsat må være uerfarne, signalerer ligeledes et asymmetrisk forhold mellem parterne: de ældre giver visdommen videre til de yngre. De ældre leder og fordeler, mens de yngre medarbejders indflydelse den anden vej ikke signaleres. Ordet "*erfaring*" signaleres to gange i ovenstående udsagn, mens adjektivet "*erfarne*" bruges en enkelt gang. Verbet "*at vejlede*" bliver brugt to gange.

Den foretrukne brug af den upersonlige afsendermarkør "*organisation*" samt afsendermarkørerne "*Danida*" og "*Udenrigsministeriet*" skaber for det første uklarhed omkring, hvem der

er afsender af teksten og dermed også, hvem den potentielle medarbejders potentielle arbejdsgiver er. Det mere relationsskabende, personlige pronomen ”vi” bruges slet ikke i teksten. En enkelt gang referer teksten til nogen andre end afsender og modtager: *”Til gennemførelse af deres udviklingsprogrammer har organisationerne rekrutteret både fastansatte medarbejdere og yngre medarbejdere til stillinger af kortere varighed.”* (l. 11). Her bliver billedet af afsenderen blot mere uskarpt. Her er organisationerne, der rekrutterer unge, ikke lig med afsenderen, hvilket for alvor skaber et billede af en arbejdsgiver, der befinder sig meget langt væk fra sine medarbejdere.

Den foretrukne modtagermarkør er det upersonlige ”rådgiver”, mens det personlige pronomen ”du” eller ”dig” ikke er til stede i teksten. Ved to gange at kalde læseren for ”dem”, som var de helt udenforstående, fuldender teksten billedet af lange distancer og formelle omgangstoner: *”Udover den arbejdsmæssige indsats er formålet at sikre dem arbejdserfaring fra et udviklingsland eller en international organisation, der kan bidrage til at kvalificere dem til at søge fast ansættelse i organisationerne”* (l. 27). At teksten også gennemgående refererer til medarbejderne som ”udsendte”, som er ”udsendt” eller som ”udsendes”, giver et indtryk af, at rådgiverne sendes som genstande rundt i verden.

Den høje grad af passiv former og nominaliseringer i teksten udviser ligeledes afsender og modtager fra teksten og skaber distance mellem afsender og modtager.

Her er blot nogle få eksempler på passiv former i teksten: *”Udenrigsministeriet rekrutterer rådgivere, der udsendes til arbejde”* (l. 1), *”Under programmet placeres unge akademikere i nogle af organisationerne”* (l. 23), *”Der kræves bestået kandidateksamen og fuld beherskelse af et eller flere af FN-sprogene.”* (l. 41), *”Der forventes omkring 20 bilaterale juniorrådgivere udsendt i løbet af 2001–2002.”* (l. 69) og *”Bilaterale langtidrådgivere udsendes normalt for 2 år.”* (l. 75).

Af nominaliseringer kan nævnes: *gennemførelse, ansættelse, beherskelse, betragtning, besættelse, forlængelse* og *udsendelse*. Prøv fx at læse disse udsagn: *”...stillingerne kræver...erfaring...for at komme i betragtning ved besættelsen”* (l. 58) samt *”Ofte kan der blive tale om forlængelse af udsendelsen”* (l. 76).

Samtidig med, at den udbredte brug af passiver og nominaliseringer giver et upersonligt, relationsløst og autoritært præg, udviser teksten arrogance over for læseren, som skal gætte sig til, hvem, der gør hvad ved hvem og derved risikerer at tabe tråden. Dette forstærkes af det abstrakte ordvalg, som fx ”*bilateral udviklingsbistand*” (l. 48), ”*programsarbejdsland*” (l. 50), ”*juniorrådgiverprogram*” (l. 22 og 71), ”*bilateral langtidsrådgiver*” (l. 75), ”*multilateral*” (l. 7 og 22). Kommunikationen bliver indforstået for afsender.

Endelig giver den gennemgående brug af modalverber og konstaterende udsagn signaler om afsenders autoritet og magtposition. De ting, der præsenteres i teksten, ikke er oppe til diskussion. Jeg har allerede givet nogle eksempler på modalverber og –adverbier samt konstaterende udsagn under afsnittet om usikkerhedsundvigelse, hvorfor jeg ikke vil gentage mig selv.

På baggrund af ovenstående analyse tolker jeg den udtrykte arbejdsværdi i teksten som værende Stor magtdistance.

Følgende skema illustrerer, hvilke værdier, der kommer til udtryk i Udenrigsministeriets profil, og hvordan disse værdier kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade.

Figur 14: Udenrigsministeriet: Udtrykte værdier og tekstens egenskaber	
Hvilke værdier kommer til udtryk?	Hvordan kommer de til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade?
Maskulinitet	Ordvalg
Stærk usikkerhedsundvigelse	Ordvalg Modificerende udtryk
Kollektivism	Temaer Ordvalg
Stor magtdistance	Ordvalg Fravær af personlige pronominer Passiv former og nominaliseringer Fravær af modificerende udtryk

Kilde: Egen tilvirkning

Hermed kan jeg konkludere, at de udtrykte værdier i Udenrigsministeriets profil er:

- Maskulinitet
- Stærk usikkerhedsundvigelse
- Kollektivism
- Stor magtdistance

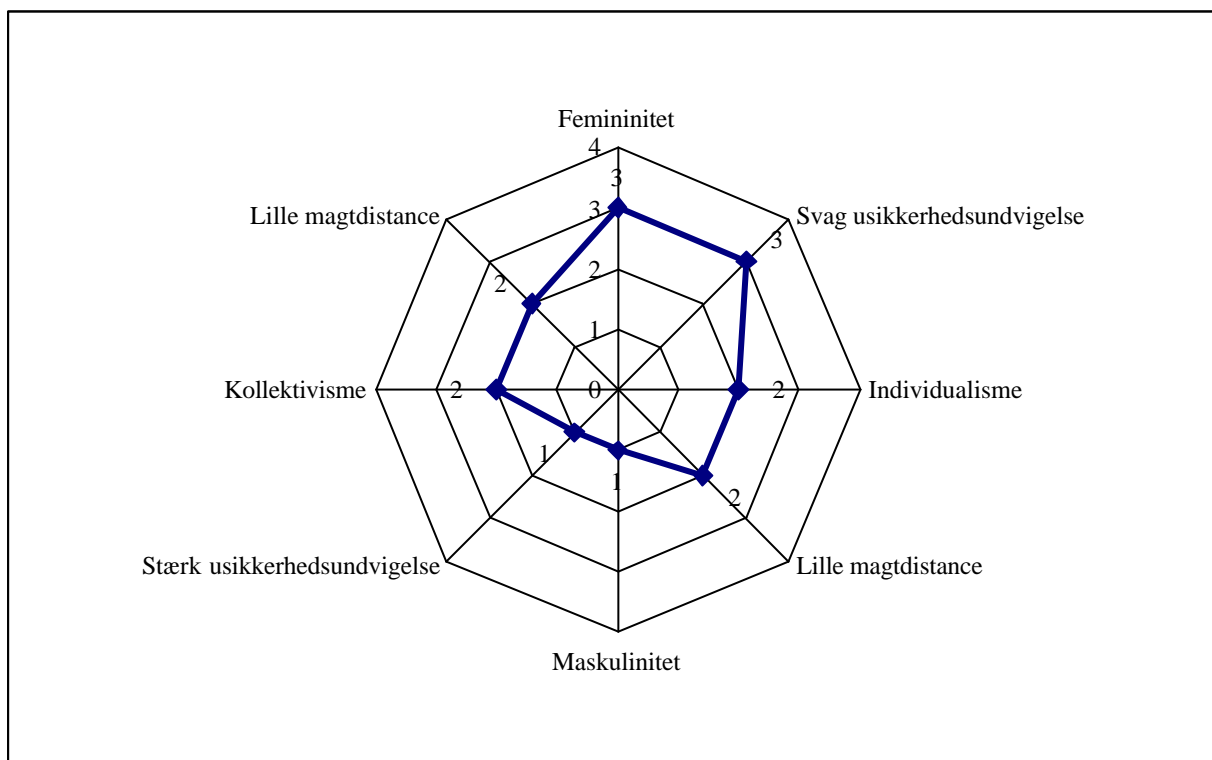
5.5 Delkonklusion og diskussion af udtrykte værdier

5.5.1 Delkonklusion

Formålet med dette afsnit er at opsamle resultaterne fra analysen af hvilke værdier, der kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade i de udvalgte virksomheders profiler. Jeg kan her konstatere, at tre ud af fire tekster signalerer Femininitet, tre ud af fire tekster signalerer Svag usikkerhedsundvigelse, halvdelen af teksterne signalerer Individualisme og halvdelen af teksterne signalerer Lille magtdistance. Omvendt signalerer en ud af fire tekster Maskulinitet, en ud af fire signalerer Stærk usikkerhedsundvigelse, halvdelen signalerer Kollektivism og halvdelen signalerer Stor magtdistance.

Jeg har valgt at præsentere resultaterne i følgende figur:

Figur 15: Udtrykte værdier



Kilde: Egen tilvirkning

Femininitet kommer til udtryk i alle virksomhedsprofilerne, undtagen UMs. Det er især i FAs og MS' profil, at Femininitet kommer til udtryk. Værdierne kommer til udtryk i tekststrukturen, konjunktioner, modalitet, ordvalget og i medarbejder-"citater". Her vil jeg fremhæve nogle af de vigtigste tekstuelle elementer. Den kommer fx frem i ordene og udsagnene "*tid til familie*", "*humanistisk grundværdi*", "*jeg redder menneskeliv*", "*det redder simpelthen menneskeliv*", "*det giver mening*", "*gøre en forskel*", "*stolte af*" og "*hensyn til familielivet*". Her kan man se, at der lægges vægt på omsorg for andre, plads til privatlivet, bløde værdier og den følelsesmæssige motivation til at arbejde. Modalitet i form af konstaterende udsagn bruges især i MS' profil fx "*Og så giver det mening*" og "*Men der er altid en mening med det*" og er med til at understrege værdien Femininitet ved at fremstille det som et faktum og en sandhed. Endelig gør FAs profil brug af medarbejder-"citater", som giver udsagnene pondus og er med til at legitimere dem.

Maskulinitet kommer til udtryk i UMs profil. Også her er det i ordvalget, at værdien kommer til udtryk, fx i ordene *"løn- og ansættelsesvilkår"*, *"fri bolig"*, *"syge- og ulykkesforsikring"*, *"refunderer skoleudgifter"*, *"ansættelse... tjener til at dække organisationens behov for arbejdskraft"*, *"arbejdsomkostninger"* og *"sikre dem arbejds erfaring"*. Her kan man se, at der lægges vægt på materielle goder samt løn og penge. Udsagnene signalerer en arbejdsplads, hvor medarbejderne tjener til at dække arbejdspladsens behov, ikke en arbejdsplads for mennesker med behov for andet end at arbejde.

Svag usikkerhedsundvigelse kommer til ligeledes til udtryk i alle virksomhedsprofilerne, undtagen UMs. Det er især i FAs og MS' profil, at Svag usikkerhedsundvigelse kommer til udtryk. Værdien kommer til udtryk i tematiske modsætninger, konjunktioner og implicite betydninger, ordvalg, herunder metaforer, retoriske spørgsmål og medarbejder-"citater". Her vil jeg fremhæve nogle af de vigtigste tekstuelle elementer. Ordvalg er i høj grad med til at signalere værdien. Den kommer fx frem i ordene og udsagnene *"med stor fart"*, *"fra at være...agerer vi i højere og højere grad som"*, *"moderne"*, *"visioner"*, *"drive"*, *"idéer"*, *"fremtid"*, *"udvikling"*, *"fremskridt"* *"at udvikle"*, *"at forme"*, *"at fremme"*, *"initiativ"*, *"ny"*, *"forandre"*, *"ændre"*, *"forskellige"*, *"løbende"* og *"udfordringer"*. FA er et eksempel på en profil, der kombinerer flere forskellige tekstuelle elementer, hvilket tilsammen skaber et klart og håndfast udtryk for Svag usikkerhedsundvigelse. FA bygger temaet *"moderne/nyt/liv"* op over for modsætningen *"gammel/traditionel/død"* og gør inde for temaet brug af metaforer. Metaforen *"Stationen før den evige hvile. Eller?"* tages op allerede i overskriften og kombineres med et retorisk spørgsmål til læseren. Senere bruger de et medarbejdercitater til at komme frem med endnu en metafor, nemlig *"frisk blod"*. MS gør brug af retningsmetaforerne *"slå ind på en bæredygtig vej"* og *"over på et bæredygtigt spor"*, der signalerer en bevægelse fremad, fra et sted til et andet. De tekstuelle elementer giver udtryk for arbejdspladser, hvor der værdsættes forandringer, innovation, fornyelse, fleksibilitet og dynamik.

Stærk usikkerhedsundvigelse kommer til udtryk i UMs profil gennem ordvalg, og især modalitet, hvilket jeg her vil fremhæve. Både modalverber, modaladverbier og konstaterende udsagn bruges i profilen i omtalen af de krav, der stilles til en potentiel ansøger og de vilkår, man ansættes på og arbejder under. Modalitet giver her signal om, at man plejer at gøre ting-

ne på en bestemt måde, at der er visse traditioner og regler, som skal overholdes. Der er ingen fleksibilitet eller plads til diskussion.

Individualisme kommer til udtryk i to af de fire profiler, nemlig FAs og MS' profil. Værdien kommer især til udtryk i sammenhængen, tematiske modsætninger og implicitte betydninger, ordvalg, herunder metaforer, samt modalitet og medarbejder-"citater". Her vil jeg fremhæve de tematiske modsætninger, der kommer frem i ordvalget i FAs profil og bagefter metaforbruget og modaliteten i MS' profil. FAs profil sætter synonymerne "*frihed*" og "*råderum*" over for antonymet "*begrænsninger*", hvilket markerer det gennemgående tema i teksten, der signalerer individualisme. Frihedstemaet bliver understøttet af ordvalget, herunder "*mulighed*", "*den ene dag...og den næste dag*", "*styrer jeg meget selv*" og "*I nogle perioder...I andre...*". Individualisme bliver i FAs profil i høj grad formidlet gennem en medarbejder, hvilket øger troværdigheden. I MS' profil er det især gennem metaforbruget, at værdien Individualisme kommer frem, blandt andet gennem sportsmetaforen "*med- og modspillere*", hvilket signalerer udfordringer og "køkkenmetaforen" "*der er ingen enkelt opskrift*", hvilket i tekstsammenhængen signalerer forskellighed. MS' profil bruger også det konstaterende udsagn "*du får*" fire gange, hvilket giver løfter fra afsender til modtager og fokuserer på individet.

Kollektivism kommer ligeledes til udtryk i to profiler, nemlig ODs og UMs profil. Kollektivism kommer især til udtryk i temaer, modalitet og ordvalg. Her vil jeg fremhæve ordvalget i ODs profil, som alle signalerer Kollektivism: "*fælles fodslag*", "*fælles værdigrundlag*", "*faggrupper*", "*Du er ikke alene*", "*ansat mange med samme uddannelse*", "*indgå i faglige fællesskaber*". I UMs profil er der et totalt fravær af tematisk fokus på individets forventninger, mål og ønsker, og individet er et "nummer" blandt mange, hvilket kommer frem i fokus på antallet af medarbejdere.

Lille magtdistance signaleres i FAs og MS' profiler. Lille magtdistance kommer til udtryk på mange forskellige måder, hvoraf jeg i første omgang vil koncentrere mig om ordvalget i FAs profil. Her er det især udtrykket "*at gribe et ansvar*" over for det passive og negativt omtalte "*at tildeles et ansvar*", der signalerer medarbejderindflydelse. "Jeg"-fortællingen personliggør afsenderen og signalerer, at medarbejderen kommer til orde. Desuden øger det troværdig-

heden. I MS' profil vil jeg fremhæve profilens ordvalg og metaforbrug. Med det metaforiske ord "celle" lægger teksten afstand fra lukkethed, hierarki og bureaukrati hvilket understreges af tekstens afstandtagen fra ordet "formalister". Endelig viser ordvalget medarbejderindflydelse, blandt andet gennem "at være med til", "forme", "udforme", "formulere", "udtænke" og "udarbejde". Det personlige pronomen "du" i forfattet af sætningerne er med til at mindske distancen mellem afsender og modtager.

Stor magtdistance signaleres i ODs og UMs profiler. Stor magtdistance kommer især til udtryk gennem passiv former og nominaliseringer (transitivitet), fravær af personlige pronomener, modalitet, ordvalg og tekststruktur. Jeg vil her koncentrere mig om transitivitet og fravær af personlige pronomener. Passiv formerne "der skal varetages", "der træffes", "som skal føres", "der skal løses", "der tages hensyn", "placeres", "der kræves", "der forventes", "udsendes" samt nominaliseringerne *udfordringer, forventninger, beslutninger, beregninger, udstationeringer, undersøgelse, gennemførelse, efteruddannelse, deltagelse, udformning, ansættelse, beherskelse, betragtning, besættelse, forlængelse* og *udsendelse* giver teksterne et upersonligt, relationsløst og frem for alt autoritært præg. Desuden er begge tekster meget afsenderfokuseret og bruger upersonlige pronomener i stedet for de personlige "vi", "du", "dig". Dette øger distancen mellem afsender og modtager.

5.5.2 Diskussion

For det første vil jeg ikke med det begrænsede omfang empiri betragte resultaterne som værende repræsentative for alle offentlige virksomheder. Som vi kan se, viser analyserne af de fire profiler forskellige værdisignaler og bruger forskellige tekstuelle elementer til at udtrykke disse værdier. For det andet signalerer nogle tekster værdierne mere tydeligt end andre. Dette viser, at ikke to virksomheder er ens, udtrykker sig ens om de samme værdier eller har samme prioritering af værdier.

Hver profil må derfor betragtes på sine egne vilkår, men det betyder ikke, at man ikke kan lære noget om kommunikationen af værdier. Det betyder blot, at man ikke kan give en færdig opskrift på, hvordan man udtrykker bestemte værdier. Analysen viser dog de forskellige *mu-*

ligheder for at kommunikere værdier, hvorefter det er op til virksomhederne at vælge mellem disse muligheder og at kombinere dem hensigtsmæssigt for at øge tydeligheden.

Om værdisignalerne er et ubevidst udtryk for nogle reelle værdier i virksomhederne, om de er udtryk for bevidst anvendelse af sproget eller en kombination af begge, kan jeg reelt ikke vide. Jeg kan blot konstatere, hvilke værdier, der rent faktisk signaleres. Analysen vil dog kunne bidrage til at højne den bevidste anvendelse af sproget for at udtrykke værdierne, selvom Fairclough ikke ville bryde sig om denne anvendelsesorientering.

En anden person ville måske komme frem til andre analyseresultater, fordi personen for det første kunne have valgt at lægge vægt på andre værdier og andre tekstuelle elementer, og for det andet fordi det ikke kan undgås, at man som analytiker inddrager sig selv i fortolkningsprocessen. Jeg kan dårligt gemme mig selv fuldstændig væk i processen, selvom den systematiske analyse af de samme tekstuelle elementer i alle profilerne dog sikrer en vis grad af kontinuitet og stringens og dermed også øger validiteten, hvilket en ren intuitiv analyse ikke ville gøre.

6. SAMMENLIGNING AF UNGES ARBEJDSVÆRDIER OG UDTRYKTE VÆRDIER

Formålet med kapitlet er at sammenligne resultaterne fra analysen af de unges arbejdsværdier med resultaterne fra analysen af de udtrykte værdier i profilerne for at kunne svare på, om de udtrykte værdier afspejler de unges arbejdsværdier og dermed om de offentlige virksomheder har kommunikativ tiltrækningskraft over for de unge, potentielle medarbejdere.

I kapitlet om de unges arbejdsværdier fandt jeg ud af, at de unges arbejdsværdier er:

- Femininitet
- Svag usikkerhedsundvigelse
- Individualisme
- Lille magtdistance

Resultaterne kan illustreres således:

Figur 16: De unges arbejdsværdier	
FEMININITET	SVAG USIKKERHEDSUNDVIGELSE
Arbejder for at leve	Usikkerhed
Ligevægt mellem arbejdsliv og privatliv	Tvetydighed
Kvalitet i arbejdslivet (bløde værdier)	Modstrid
Arbejdet er et middel	Fremtid
Arbejdet er et forbrug i sig selv	Forandring
Følelsesmæssig motivation til at arbejde	Fleksibilitet
Arbejder for fornøjelsens skyld	Innovation
Arbejde kan være underholdende og afslappende	Dynamik
Arbejdsnydelse	Man stiller spørgsmål
INDIVIDUALISME	LILLE MAGTDISTANCE
Frihed	Kompetencer og resultater giver magt og respekt
Individets mål og ønsker prioriteres og respekteres	Medarbejderens indflydelse
Frivillig nærhed	Netværk og decentral ansvarstagen
Ledelse af individer	Lederen er en sparringspartner og mentor
Loyalitet over for sig selv og de allernærmeste	Løse/flydende karriere forløb
Samarbejde	Symmetrisk interaktion
Forskellighed	Dialog og åbenhed
Autonomi	Korte kommunikationsdistancer
Selskab	Uformelle omgangstoner

To af de analyserede profiler afspejler netop disse værdier. Det drejer sig om FAs profil og MS' profil. På den måde er de to profiler meget modtagerorienterede og jeg vurderer derfor, at virksomhedernes profiler tiltrækker de unge til virksomheden. ODs profil afspejler de unges værdier hvad angår Femininitet og Svag usikkerhedsundvigelse. Til gengæld signalerer profilen ikke Individualisme og Lille magtdistance. Profilen er dermed kun delvist modtagerorienteret og jeg vurderer derfor, at virksomhedens profil kun i nogen grad vil tiltrække de unge til virksomheden. UMs profil er den eneste, der slet ikke signalerer de unges arbejdsværdier. Dermed er profilen ikke modtagerorienteret, og jeg vurderer derfor, at virksomhedens profil vil have svært ved at tiltrække de unge til virksomheden. Som vi kan se, er det Femininitet og Svag usikkerhedsundvigelse, der kommer tydeligst frem i kommunikationen.

Min vurdering af, om virksomhedernes profiler har tiltrækningskraft eller ej, kan kritiseres for ikke at inddrage de unges faktiske reception af teksterne, hvilket ville være mere holistisk og optimere validiteten. Fairclough anerkender selv dette metodiske kritikpunkt, men lægger ikke af den grund mere vægt på receptionsanalyse i praksis. Analysens udsagn om modtagerens oplevelse af og holdning til budskabet dokumenteres udelukkende med henvisning til teksten selv og kan derfor virke spekulativt. Men som Fairclough siger: *"The interpretation of texts is a dialectical process resulting from the interface of the variable interpretative resources people bring to bear on the text, and properties of the text itself. Textual analysis is therefore an important part, if only a part, of the picture, and must be defended against its critics."*¹²⁴ Fairclough anerkender her, at folks reception af tekster naturligvis er vigtig, men at tekstanalyse er en lige så vigtig del af det at fortolke tekster. At jeg i dette speciale har undersøgt og analyseret de unges arbejdsværdier, og inddrager dette i mine overvejelser, mener jeg dog øger sandsynligheden for, at mine endelige konklusioner om virksomhedsprofilernes tiltrækningskraft over for unge er gyldige.

¹²⁴ Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis*, s. 9.

DEL IV: AFSLUTNING

Formålet med denne sidste del af specialet er at runde af med en konklusion og en perspektivering. Del IV falder således i to dele. I kapitel 7 skal jeg for det første give et svar på problemformuleringen, og endelig skal jeg i kapitel 8 afslutte med en perspektivering.

7. KONKLUSION

Formålet med dette kapitel er at svare på problemformuleringen, som lød således:

Med henblik på at vurdere udvalgte offentlige virksomheders kommunikative tiltrækningskraft over for unge, potentielle medarbejdere, ønsker jeg at undersøge om de værdier, der kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade i de udvalgte offentlige virksomheders rekrutteringskommunikation med unge, afspejler de unges vigtigste arbejds værdier

Ud fra min antagelse om, at unge bliver tiltrukket af virksomheder, der henvender sig til unges arbejds værdier i deres rekrutteringskommunikation, må jeg her konkludere, at to af de udvalgte offentlige virksomheder har kommunikativ tiltrækningskraft over for de unge. Én virksomhed har kun delvis kommunikativ tiltrækningskraft, mens den sidste slet ikke har kommunikativ tiltrækningskraft. Halvdelen ”består” så at sige med glans, mens den anden halvdel får middel- eller ”dumpekarakter”.

Der er forskel på, i hvilke værdier, tiltrækningskraften er forankret. De værdier, der kommer til udtryk i den sproglige, skriftlige overflade i de offentlige virksomheders rekrutteringskommunikation med unge afspejler i høj grad to af ”de unges brede tendenser til at foretrække bestemte tilstande frem for andre i arbejdslivet”, eller blot de unges arbejds værdier, nemlig Femininitet og Svag usikkerhedsundvigelse. De unges arbejds værdier Individualisme og Lille magtdistance afspejles kun delvist i rekrutteringskommunikationen.

Femininitet handler om, at de unge foretrækker følgende tilstande i arbejdslivet: at arbejde for at leve, balance mellem arbejdsliv og privatliv, kvalitet i arbejdslivet, at følelser motiverer

arbejdet og at arbejde for fornøjelsens skyld. Svag usikkerhedsundvigelse handler om, at de unge foretrækker forandring, fleksibilitet, innovation og dynamik i arbejdslivet. Individualisme handler om, at de unge foretrækker frihed, respekt for individet, plads til forskellighed og autonomi i arbejdslivet. Endelig handler Lille magtdistance om, at de unge foretrækker følgende tilstande i arbejdslivet: respekt for kompetencer, medarbejderindflydelse og -ansvar, netværk, dialog, uformelle omgangstoner og løse karriereforløb.

De unges arbejdsværdi Femininitet kommer i rekrutteringskommunikationen især til udtryk gennem ordvalg, modalitet og medarbejdercitater. Svag usikkerhedsundvigelse kommer især til udtryk gennem ordvalg, metaforer, tematiske modsætninger og medarbejdercitater. Individualisme kommer især til udtryk gennem tematiske modsætninger, metaforer og modalitet. Endelig kommer Lille magtdistance især til udtryk gennem ordvalg, metaforer og medarbejdercitater.

Faktum er, at under en fjerdedel af de unge ønsker at arbejde i det offentlige. Som min undersøgelse viser, kan det ikke udelukkes, at årsagen kan være, at virksomhederne ikke forstår at orientere deres rekrutteringskommunikation mod unges arbejdsværdier. Halvdelen af virksomhederne i undersøgelsen klarer nemlig denne kommunikationsopgave dårligt eller halvdårligt, og kun halvdelen klarer den godt. Specialet har ikke blot påpeget offentlige virksomheders evne, eller manglende evne, til orientere deres rekrutteringskommunikation mod unges arbejdsværdier, det har også givet virksomheder mulighed for at få en dybere forståelse for de unges arbejdsværdier og for, hvilke sproglige redskaber, man kan bruge til at kommunikere værdier. Resultaterne kan indgå i virksomheders fremtidige planlægning af værdikommunikation over for unge.

8. PERSPEKTIVERING

I denne afsluttende perspektivering vil jeg se på, hvilke andre spørgsmål min undersøgelse har stillet, som andre efter mig kan søge at besvare.

For det første mener jeg, at det er en udfordring for virksomheder at forene hensynet til de forskellige målgruppers interesser og værdier med hensynet til et konsekvent, ærligt og troværdigt udtryk for virksomhedens reelle værdier. For på den ene side må virksomheden forstå at modtagerorientere sin værdikommunikation for at budskabet føles relevant for de forskellige modtagere, men på den anden side kan et inkonsekvent udtryk om virksomhedens værdier virke uærligt og utroværdigt. Hvor går grænsen mellem modtagerorientering og manipulation? Hvor går grænsen mellem konsekvens og selvoptagethed? Eller sagt på en lidt anden måde: hvordan forener man originalitet og ægthed med modtagerrelevans og effektivitet? Kunne man fx forestille sig en ny metode og model for succesfuld værdikommunikation, hvor man identificerer afsenders og modtagers ”værdifællesskab” og lægger vægt på dette fællesskab i kommunikationen? Det kunne være interessant at se en undersøgelse af mulighederne inden for dette.

For det andet kunne det være interessant at undersøge, hvilken betydning abstraktionsniveauet af værdikommunikationen har for modtagernes fortolkning, det vil sige, om en abstrakt værdiformidling er bedre end at konkretisere værdierne. Skal afsender efterlade plads til fortolkning eller skal han eksplicitere? Hvor meget kontrol bør, og kan, virksomheden have over fortolkningen? Hvad virker indholdsrigt, og hvad virker hult på modtagerne? Hvad virker i sidste ende? Det kunne være spændende at se en undersøgelse, der svarer på (nogle af) disse spørgsmål. Relateret til det ovenstående kunne det for det tredje være en udfordring at finde en metode til at måle *i hvor høj grad* modtagernes værdier afspejles i kommunikationen.

Endelig har jeg i dette speciale taget udgangspunkt i, at virksomhedens målgrupper bliver tiltrukket af en virksomhed, der udtrykker de samme værdier, som de selv har. Jeg har kun beskæftiget mig med den kommunikative tiltrækningsfase af en rekrutteringsforløb og ikke set på de forretningsmæssige aspekter af at rekruttere nye medarbejdere til sin virksomhed. Bag mit udgangspunkt ligger der dog en grundlæggende antagelse om, at værdimæssig uover-

ensstemmelse er negativt. Det kunne dog være interessant at se, hvad der sker, hvis man arbejder ud fra en antagelse om, at uoverensstemmelse kan føre til noget positivt. Her tænker jeg på den mulige synergieffekt og det mulige udviklingspotentiale, der kan opstå af diversitet. Hermed endnu en idé til en anden, dog mere organisationsfagligt, undersøgelse af rekruttering.

LITTERATURLISTE

PRIMÆR LITTERATUR

BØGER

Andersen, Ib (red.): *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1990.

Bernstein, David: *Virksomhedens image og virkeligheden – en kritik af virksomhedskommunikation*. Schultz Forlag, Albertslund, 1986.

Cranet-E undersøgelsen 1999 – HRM i danske virksomheder på tærsklen til et nyt årtusinde, Rogaczewska, Anna Patrizia; Henrik Holt Larsen; Carsten Skovbro, Dansk Management Forum, København, 1999.

Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis: the critical study of language*. Longman Group Limited, London, 1995.

Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*. Polity Press, Cambridge, 1992.

Hildebrandt, Steen: *Nogle aktuelle ledelses- og kommunikationstemaer*, i Petersen, Helle og Lund, Anne Katrine (red.): *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2000

Hjort, Katrin (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1. udgave, 1997.

Hofstede, Geert: *Culture's Consequences*. Sage Publications, London, 2. udgave, 2001.

Hofstede, Geert: *Kulturer og organisationer*. Handelshøjskolens Forlag, 1999.

Holt Larsen, Henrik: *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlinske Annoncecenter/Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2001.

Howard, Steven: *Corporate Image Management*. Butterworth-Heinemann, Singapore, 1998.

Jensen, Jesper Bo: *Midt i en mellemtid*, kap. 6: Arbejdet og arbejdslivet. Jyllands-Postens Erhvervsbøger, Viby J., 2001.

Jørgensen, Marianne Winther; Philips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg, 1999.

Jørgensen, Peter Stray; Rienecker, Lotte: *Specielt om specialer – Hovedsageligt om hovedopgaver – Koncentreret om kandidatafhandlinger*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2. udgave, 2001.

Lund, Anne Katrine; Petersen, Helle: *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1999.

Lundquist, Lita: *L'analyse textuelle*. Handelshøjskolens Forlag Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København, 1990.

Petersen, Helle: *Forandringskommunikation*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2000.

Petersen, Helle og Lund, Anne Katrine: *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur, København, 2000.

Politikens Nudansk Ordbog, 17. udgave.

Sarfati, Georges-Elia: *Éléments d'analyse du discours*. Editions Nathan, Paris, 1997.

Schultz, Majken; Holten Larsen, Mogens: *Den udtryksfulde virksomhed*. Bergsøe 4, 1. udgave, 1998.

Ting-Toomey, Stella: *Communicating across cultures*. The Guilford Press, New York, 1999.

Ting-Toomey, Stella; Kurogi, Atsuko: *Facework Competence in Intercultural Conflict: An updated Face-negotiation theory*. Int. J. Intercultural Rel. Vol. 22, no. 2, 1998, pp. 187 – 225.

Søderberg, Anne-Marie; Villemoes, Anette: Undervejs. Sprog, kultur og kommunikation i den erhvervsproglige medarbejders perspektiv. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 1. udgave, 1994.

Zemke, Ron; Raines, Claire; Filipczak, Bob.: *Generations at Work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Amacon, New York, 2000.
Kapitel 4: The Gen Xers: Absence and Malice.

RAPPORTER, ARTIKLER M.M.

Danske virksomheder bruger nu over 3 mia. DKK til rekruttering, pressemeddelelse, 29. marts 2001, <http://www.acnielsen.aim.dk/presse/29032001.asp>.

Det engagerede menneske – ledelse, organisation og kompetence i vidensamfundet. Dansk Handel og Service, Maj 2001, 2. oplag.

Fremtidens arbejdsværdier er her allerede, Fremtidsorientering, nr. 2, 1998, Institut for Fremtidsforskning, www.cifs.dk

Guide til næste generation – en analyse af fremtidens medarbejdere, Ugebrevet Mandag Morgen Strategisk Forum, Huset Mandag Morgen, 2001.

KarriereVejviser 2002, Move-On Communications, december 2001, 8. årgang, 1. udgave.

Lawson, Anja: *Rekruttering i den nye økonomi*, 29. maj 2000, www.kommunikationsforum.dk

Simonsen, Birgitte; Katznelson, Noemi: *Unge arbejdsbegreb*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 2. årg., nr. 4, 2000.

Statistisk Årbog 2002, Dansk Statistik, www.dst.dk.

Voksne er fra Saturn – unge er fra Merkur, Fremtidsorientering, nr. 5 +6, 1999, Institut for Fremtidforskning, www.cifs.dk

HJEMMESIDER

- ACNielsenAIM www.acnielsen.aim.dk
- Dansk Statistik www.dst.dk
- Institut for Fremtidforskning www.cifs.dk
- Kommunikationsforum www.kommunikationsforum.dk
- Scandinavian International Career and Education Fair www.sicef.dk

SEKUNDÆR LITTERATUR

BØGER

Cheney, George: *Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Cornell University Press, New York, 1999.

Christensen, Lars Thøger; Cheney George: *Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game*. Kapitel 15, s. 246 – 270 i Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens: *The Expressive Organisation*. Oxford University Press Inc., New York, 2000.

Gundelach, Peter: *Danskernes værdier 1981 – 1999*. Hans Reitzel, København, 2002.

Helder, Jørn; Pjetursson, Leif: *Modtageren som medproducent*. Samfundslitteratur, 1999.

Olins, Wally: *Corporate identity – making business strategy visible through design*. Thames and Hudson, London, 1989.

Schrøder, Kim: *Virksomhedsreklamer – hen imod et diskurs-etnografisk perspektiv* i Petersen, Helle og Lund, Anne Katrine: *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur, København, 2000.

Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens: *The Expressive Organisation*. Oxford University Press Inc., New York, 2000.

Skovsende, Linda: *Værdibaseret virksomhedskommunikation. Kompendium til valgfaget værdibaseret virksomhedskommunikation*. BA bifaget i Kommunikation, Det Erhvervs-sproglige Fakultet, Handelshøjskolen i København, februar 2002.

van Riel, Cees B.M.: *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, Harlow, 1992.

RAPPORTER, ARTIKLER M.M.

Et attraktivt kommunalt arbejdsmarked. Delrapport 2: Idékatalog. Institut for Fremtidsforskning, januar 2000.

Farvel til værdiledelse på fornemmelser, StepStone News, nyhedsbrev, Marts 2002, s. 3.

Job & Værdier Tiltrækningskraft 2002 – Et inspirations- og værktøjshæfte om corporate image, værdier og den attraktive virksomhed, Berlingske Tidende, Annoncecentret, Marts 2002.

Personalepolitisk status 2001 – på sporet af fremtidens personalepolitik og ledelse, december 2001, Personalestyrelsen i Finansministeriet.

Tag springet - over generationskløften, Inger Anneberg, Ledelse i dag, nr. 42, s. 70 – 79, forår 2001, www.lederne.dk

Unge vælger gamle virksomheder, Børsens image-undersøgelse, tirsdag d. 6. juni 2000, s. 12 – 13, Børsen.

HJEMMESIDER

- Lederne
- Rekrutteringsforum
- Mandag Morgen

www.lederne.dk

www.rekrutteringsforum.dk

www.mm.dk