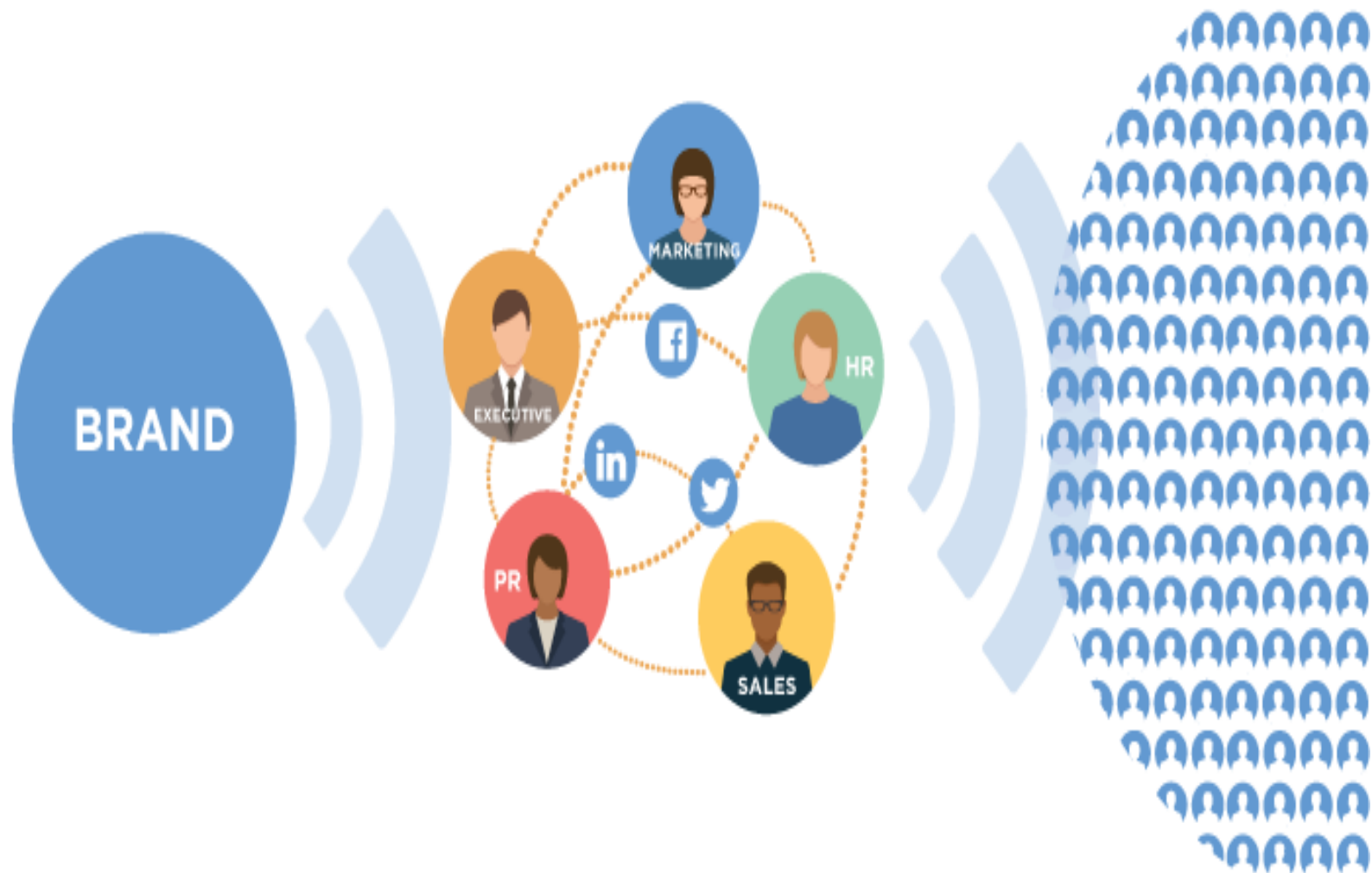




An Explorative Study of Employee Advocacy
Master Thesis by
Louise Elisabeth Hansen & Cecilie Thode Ostenfeld

Student numbers: 99449, 127254
MA IBC - Multicultural Communication in Organizations
Supervisor: Lars Thøger Christensen
Hand-in date: 15 May 2018
Number of pages/characters: 114/232.852

Executive summary

We are currently experiencing an increased attention to the employees as crucial stakeholders for the organization. This group is viewed as some of the most credible, and as actual human faces to an otherwise often faceless organization. As a response, a new communication strategy has made its way to the forefront of organizational trends: Employee Advocacy. This master thesis sought to explore this phenomenon in answering *What are the considerations of the organization when introducing an EA strategy and how does the executed strategy resonate with the core premises of EA?*

The theoretical framework for this master thesis was based on three overall concepts: Control in the modern workplace, credibility of communication and branding as a common exercise. The theoretical foundation for the investigation on control in the modern workplace was set on a number of different concepts, but primarily took its point of departure in the thoughts on patterns of control brought forward by Edward (1979), and later modified by Tompkins and Cheney in 1985. To explore the important communicative implications in employee advocacy, we invoked the model of Two Flows (Lazarsfeld et al., 1948) and the concept of Electronic Word of Mouth (Kulmala et al., 2013). These concepts were further supported by a theoretical foundation exploring the concept of credibility by Metzger and Flanagin (2010). Lastly, two themes explain the relationship between the organization and its employees; branding and voice. The broad concept of branding was narrowed down to focus primarily on *personal branding* as a key premise in employee advocacy (Shepherd, 2005). Further, voice was explored as an active extra-role behavior, important to perform employee advocacy. To support these thoughts, the model on organizational culture and identity from Hatch and Schultz (2002) explain the dynamics in creating a sharing culture. For the present master thesis, ten interviews were conducted in organizations actively working with employee advocacy. These insights, combined with the theoretical framework laid the foundation for the primary data collection.

The findings suggested that even though employee advocacy as a named strategy is novel, the underlying premises for the strategy are fundamental; creating engagement, credibility and control. The journey to create engagement was explored through the stages of implementation in the different organi-

zations. The organizations had slightly different approaches to the strategy, but all focused greatly on scoping out the potential for their employee advocacy strategy, engaging the employees and making sure that the initiative was made accessible to the organization. The analysis of credibility found that this abstract concept has a great impact on multiple layers of the employee advocacy strategy and that retaining the credibility in the organization, employees and content is crucial in a successful EA strategy. Lastly, the concept of control was analyzed. The findings showed that the control inherent in the peer-to-peer supervision, social recognition and even direct control by the way of the EA platform was apparent in all of the organizations. On the basis of these findings, the present master thesis discussed the novelty of employee advocacy by asking the question if EA is merely a *management fashion* (Abrahamson, 1996) and further, the different dynamics in the sender-receiver relationship, found to be the most important relationship in the analysis. This relationship was discussed in the light of both the concept of *autocommunication* and a further development of the “common-purpose” model presented by EA consultant Rikke Damgaard.

Based on the abovementioned, this thesis found that the organizations had common considerations about their EA endeavours, building on an already engaged workforce. In this it was concluded that EA in itself cannot create engagement, but can amplify it to an extent that resonates internally. Additionally, the thesis concluded that strategy leads cannot blindly rely on EA to instil credibility in their corporate content, but that these should be aware of the dynamic scope of this credibility, which is also the case of the control element present in all of the surveyed organizations. Lastly, the present master thesis points to areas where future research projects can develop insights to establish knowledge on the long term effects of an EA strategy.

Table of Content

Executive summary	2
1. Introduction.....	7
1.1. List of Concepts Used in the Thesis	11
1.2 Disclaimer for Interview Language	13
1.3 Delimitation.....	14
1.4 Structure Illustration of Master Thesis.....	15
2. Methodology	16
2.1 Scientific Point of Departure	16
2.2 Hermeneutics.....	17
2.2.1 The Hermeneutic Circle	18
2.3. Inductive and Deductive as an Interplay.....	18
2.4. The Qualitative Interview.....	19
2.4.1. The Semi-Structured Interview	20
2.4.2 Advantages and Disadvantages of the Qualitative Interview.....	21
2.4.3 The Selection of Informants	22
2.4.4 Conducting the Qualitative Interview.....	24
2.4.5 Coding the Interviews.....	25
2.4.6 Validity and Reliability of the Qualitative Interview	25
3. Theoretical Foundations.....	27
3.1. Today's Society and its Implications for EA.....	27
3.1.1. Modern Work Life	27
3.1.2 Technology as a Premise for the Modern Work Life.....	29
3.1.3. Being a Digital Native or Digital Immigrant	29
3.2 The Question of Control	31
3.2.1 Patterns of Control in the Organization	31
3.2.2 Recognition and Social Control.....	33
3.3 Communication and Its Flows	35
3.3.1. Grounding in Communication	35
3.3.2. Two Flows of Communication.....	37
3.3.3. Electronic Word of Mouth.....	38
3.3.4 Credibility and Authenticity.....	41
3.3.5 Management of Meaning	44

3.4 The Relationship Between the Organization and Its Employees	47
3.4.1 Branding	47
3.4.2. Employee Engagement and Voice	52
4. Analysis	60
4.1 Creating Engagement in the Organization	60
4.1.1 The Role of Top Management	62
4.1.2 Implementation Choices	63
4.1.3 The Strategic Approaches to EA	68
4.1.4 The Employee Aspect of the Approach	73
4.1.5 Results of the Initiatives	76
4.1.6 Voice as a Token of Engagement	79
4.1.7 Creating Engagment in the Organization – Sub conclusion	82
4.2 The Question of Credibility	83
4.2.1 The How & Why of Sharing	84
4.2.2 The Case of the Intro Texts	87
4.2.3 Internal Credibility and the Management of Meaning	91
4.2.4 The Question of Credibility – Sub conclusion	94
4.5 Different Elements of Underlying Control	95
4.5.1 The Question of the Voluntary Approach	95
4.5.2 The Platform as Technical Control	97
4.5.3 Helping and Supporting as a Means of Control	99
4.5.4 The Personal Brand and Knowledge Sharing as a Means of Control	99
4.6 Different Elements of Underlying Control – Sub conclusion	102
5. Discussion	103
5.1 EA as a Management Fashion	103
5.2 Perspectives on Sender-Receiver Dynamics	108
6. Conclusion	112
6.1 Implications for further research	115
7. Bibliography	116

Appendixes (assessible on USB or pdf):

1. Screenshot of Smarp platform (Mark Gaardbo)
2. Email (Martin Zoffmann)
3. PowerPoint slide (Michael Sørensen)
4. Brand Migration (Martin Zoffmann)
5. Internal Results of EA Strategy
6. Three Rings of Value (modified model from Rikke Damgaard)
7. A General Model of Management Fashion Setting (Abrahamson, 1996)
8. Interview Guide – Platform supplier
9. Interview Guide – Organizations
10. Transcriptions

Interview 1 – Anders Rosendahl (Mærsk)

Interview 2 – Rikke Damgaard (Consultant)

Interview 3 – Lars Ingerslev (Smarp)

Interview 4 – Martin Horn Andersen (Mapp)

Interview 5 – Camilla Poulsen (Devoteam)

Interview 6 – Mark Gaardbo (Jabra)

Interview 7 – Martin Zoffmann (Rambøll)

Interview 8 – Søren Espersen (Sampension)

Interview 9 – Trine Dalsten

Interview 10a – Michael Sørensen (Sociuu)

Interview 10b – Michael Sørensen (Sociuu)

1. Introduction

"I bristle at the notion that EA is a new thing. In many ways, it's something we've been trying to do for a long time, and only recently have the stars aligned between culture, technology, and product to be able to roll it out at scale."

Matt Switzer, Hootsuite (Altimeter, 2016)

Employee Advocacy (EA) has recently risen to the surface in the communications industry as the new big thing in social media communication (Kommunikationsforum, 2017). The strategy builds on a tradition in which certain employees have acted as brand ambassadors, utilizing the old communicative act; Word of Mouth. EA is commonly defined in the following terms;

"It is about making the employees digital ambassadors making it so that they can help to strengthen both their own and the organization's brand. This is primarily done with intent to render the organization's products and services attractive to the consumers. The desirable outcome of an EA strategy is for the employees to share and engage with corporate content via their own social media." (Damgaard, 20 June, 2017)

The buzz has made itself evident in the rising number of articles, how-to books and courses on the subject that are currently up for grabs. The strategy has been implemented by a number of organizations on the Danish Market - the frontrunners starting around 2016 (Danske Bank, Devoteam, and Jabra). Because of the strategy's novelty, none of the organizations have been actively working with EA for more than two years, and the long-term impacts of the strategy are therefore still unclear and under-examined. The structural platform for this strategy is rendered possible by the constant development of digital technology, which has changed the role of both the organizational communication, but also the potential role of the employee. The technological developments make it possible for the organizations to create content that is mediated by a platform, specifically designed to support the EA initiative, making it possible for the strategic leads to structure their efforts in a more business tactical

manner. This strategic approach is supported by the number of new businesses and consultants that have positioned themselves as experts in this area. One of these experts, Rikke Damgaard (RD), clearly emphasizes the advantages of engaging the employees in both internal and external communication, as she believes that the best way to communicate to potential consumers, future employees or general stakeholders is through the employees. According to RD, corporate communication lacks an element of human interaction that EA can provide, and EA therefore becomes far more valid in today's day and age (Damgaard, 2017).

In EA, the employees are viewed as essential stakeholders, as they possess information, knowledge, and experiences that the organization would not be able to communicate in the same effective and convincing way. At the same time, the employees are seen as one of the most credible channels of all regarding communicating corporate content with a convincing 47% (Edelmann, 2018), as they provide a human character to an otherwise faceless communication. Even though most companies have moved from the old-fashioned mass communication, the relationship between the company and its consumers still feel artificial when communicating on social media, because the connection between the two is just that. In tandem, the information overload sustained by modern life technology has had an impact on our patience and tolerance for the countless messages competing for our attention every day, as organizations attempt to leave a lasting positive impression about their purpose in the market.

Further, multiple reports (Edelman 2017, 2018; Hinge, 2017) have shown that people do not want to follow companies on social media channels, but instead, want to follow people. Also, the trend among social media companies, such as Facebook, is an increased emphasis on peer-to-peer interaction, making it even more difficult for companies to reach a wide range of consumers (FB Newsroom, 11 January 2018). Taking this into consideration, it makes perfect sense that the individual voice of the employee has a better reach and a greater potential power than that of the organizational sender. While this strategy naturally is motivated by the wish to enable successful external communication, it also has many implications for internal communicative behavior showing a significant impact on employee

engagement, motivation, and retention of the employee involved through the possibility to freely represent organizational messages. These internal effects are also emphasized by expert Astrid Haug who explains that 57% of employees are more motivated when they are actively engaged in the corporate message, and that the opportunity to co-create content makes them both more excited and proud about their organization (Altimeter, 2017; Haug, September, 2018).

The concept, even though novel, builds on years of research in related areas showing that a highly receiver-oriented communication approach results in more meaningful interaction and dialogue. The outcome is a higher communication quality for both the employees and the consumers that organizations are attempting to reach. Building on a great number of theoretical foundations, EA finds its background in numerous interconnected fields such as marketing, communication, HR and social media. The theoretical lens applied to EA shapes the conclusions made by the scarce research produced on the subject. Using EA for marketing purposes conditions a focus largely on the quantifiable reach that can be provided by the employees' social networks (Infomedia, 2017) whereas using EA for HR purposes emphasizes both the recruitment possibilities and the potential for greater retention of employees (Fullerton, 2003; Lawler & Mohrman, 2003). Although research has taken some interest in the concept of EA, the academic position remains sparse - rendering it even more interesting to develop further.

In the light of this, the present thesis will aim to examine the different impacts, challenges, and considerations taken by the organizations when introducing an EA strategy. Furthermore, it will discuss the core premises of EA; the assumptions of a heightened degree of credibility attained through employee involvement in corporate messages. As well as, the extent of the perceived, voluntary, extra-role behavior displayed by employee advocates, who are free to use their voice. The following research question will guide this investigation forward:

What are the considerations of the organization when introducing an EA strategy and how does the strategy executed resonate with the core premises of EA?

In order to respond to the research question, we have interviewed a number of communication professionals in various Danish companies, who are either presently faced with the task of implementing this strategy in their organization, or have been working with EA for a limited timespan. Aside from this, we have formulated the following sub-questions to structure the coming analysis.

Analysis part A

1. What potential for EA is present in the organizations?
2. What entry barriers for EA are the organizations faced with?
3. What strategic approaches to EA can be identified in the organizations?
4. What are the results and the value derived from the EA strategy for the organization and its employees?

Analysis part B

1. What layers of credibility are observable in the EA strategy?
2. What overall implications does the practice of EA have for the notion of credibility?
3. How is internal credibility towards EA instilled by the strategy leads?

Analysis part C

1. What are the controlling elements present in the EA strategy?

1.1. List of Concepts Used in the Thesis

In the following paragraph, we will shortly define a number of concepts that are used in passing throughout the thesis. These are concepts that are related to EA as a strategy and phenomenon, but are not concepts that will be further developed in the theoretical sections of the thesis.

Influencer Marketing

Influencer Marketing is a type of marketing where certain key people are chosen – influencers – to spread messages of the organizations in the influencer's social network. So instead of speaking directly to a chosen segment of the organization, these influencers are chosen based on the belief that they have a better and more significant impact on the given segment. Influencers can be a number of different things including; entertainment people, journalists, musicians, YouTube stars, bloggers, and other forms of trendsetters. The theoretical basis of influencer marketing can be Two-Flow of Communication, which will be developed further in the theoretical portion of the master thesis.

Thought Leadership

In the digital world, Thought Leadership is developing content that strategically supplies and facilitates value to the organization's overall brand, and goes beyond just the products and services supplied by the organization. This strategy is performed by identifying the agenda that the organization ascribes to with the plan of being recognized as an expert in that field to position the organization at the top compared to the competitors.

Social Selling

Social Selling is a method used to develop a relationship with one's social network as part of a sales process. One of the main elements in Social Selling is to strengthen one's personal brand and to create a relevant dialogue with potential partners and customers. This is done by creating and sharing relevant content to showcase one's professional knowledge and engagement. Social Selling is also coupled with 'social listening', which means to listen carefully to the signals and information in the digital network, which could potentially lead to sales and new collaborations.

Social Media

Social media is broadly defined as media that bring people closer together, but as this definition would also include the telegraph and telephone, we apply the following defining commonalities to define whether or not a media can be defined as *social*:

- a) Social media services are currently web 2.0 applications.
- b) User-generated content is the lifeblood of social media.
- c) Individuals and groups create user-specific profiles for a site or app designed and maintained by social media services.
- d) Social media services facilitate the development of social networks online by connecting a profile with those of other individuals and/or groups.

(Oberman & Wildman, 2015)

Brand Community

A Brand Community is a community formed by attachment to a specific product or brand. More and more marketing research emphasizes the importance of a tight-knit relationship between the consumer and the brand to create a greater sense of loyalty in the purchasing process. These brand communities were one of the main drivers for establishing corporate Facebook pages as these arenas were seen as the natural place to create such a bond between the company and its consumers (Laroche et al., 2012).

Content Marketing

Content Marketing is a type of marketing where the focus is on the content. This then influences the direction of the company's presence on all marketing channels. Segmentation is key, when forming a content marketing strategy, as the interaction, in terms of sharing, liking, and commenting of the consumer segment is the main criterion for success.

Knowledge Sharing

Knowledge Sharing is an activity in which knowledge is shared among friends, family, colleagues, communities or organizations. In the last decades, organizations have recognized the importance of a thorough knowledge sharing, as this can make or break the flow and efficiency in the organization, as knowledge is seen as a valuable intangible asset had by the members of the organization. Knowledge management systems often support knowledge sharing. The technology is a great facilitator for knowledge sharing, but important aspects such as culture, identity, and negotiation of meaning still play a significant role.

1.2 Disclaimer for Interview Language

The interviews collected for this master thesis have been conducted in Danish, as all of our informants are Danes by nationality. To ensure a high response rate to the interview inquiries, the scope was broadened to a number of middle to big sized Danish organizations, which resulted in a pool of 8 organization representatives, who were all native Danish speaking. Therefore, the quotes in the master thesis will be in Danish as we do not wish to translate these with a risk of either under or over translating or reading our own biases and interpretations into the quotes in the translation. All interviews have been transcribed and can be accessed either in full text in the appendix, or as audio in the attached audio files (Appendix pp. 17-149).

1.3 Delimitation

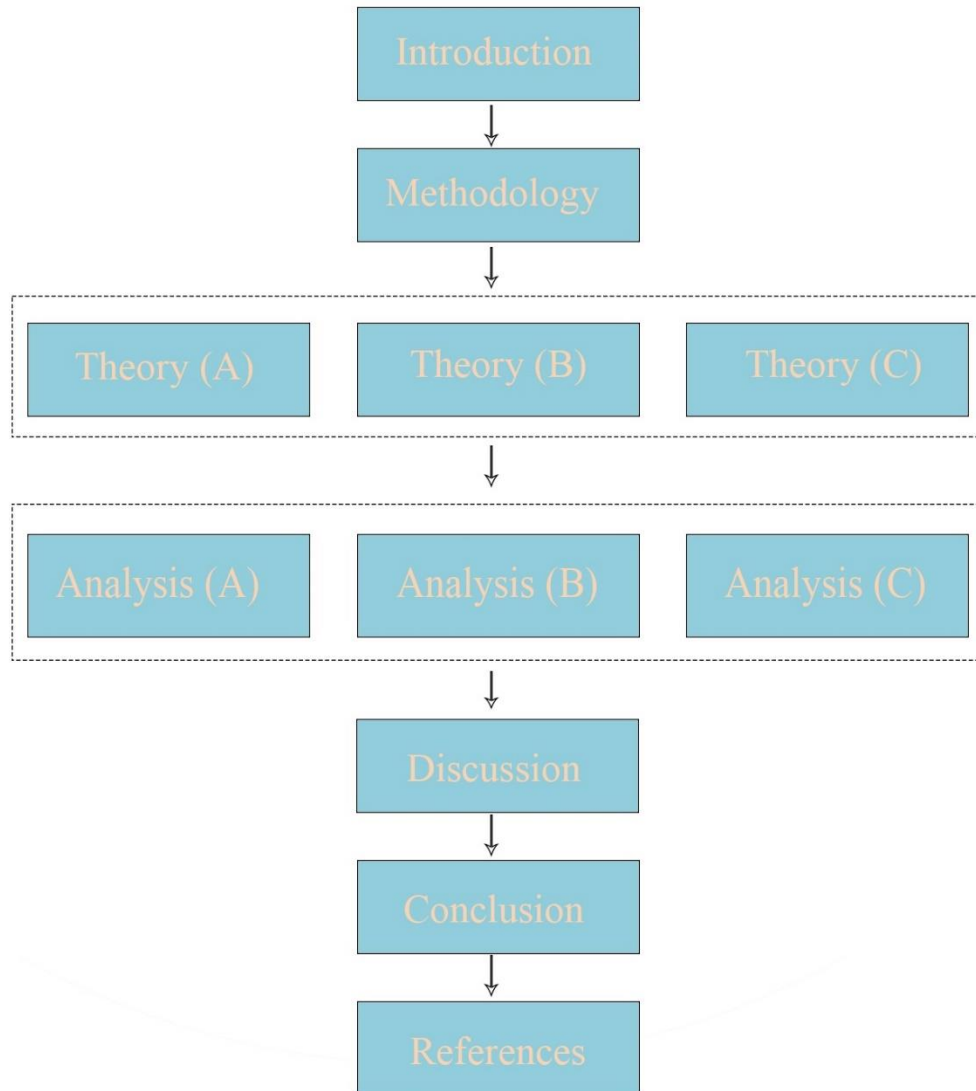
The current master thesis focuses on the considerations that make up the basis for organizations deciding to implement an EA strategy, and how these correspond with the core premises for such EA strategy. In doing this, we delimit ourselves from exploring the pronounced potential external and monetary advantages that EA can have on the organizations in terms of marketing. Marketing in itself is not seen as a topic of interest in the master thesis, as this narrows the phenomenon of EA in such a way that it prohibits us from exploring the phenomenon in the most inclusive way, which we believe is most appropriate given the novelty of EA in the interviewed organizations. Therefore, marketing is instead only briefly noted in the master thesis as a contributing factor to implement EA as a strategy in the organizations.

We also delimit ourselves from exploring the social media and platforms used to drive EA forward in depth, as we deem the technicalities behind these less important to answer the research question of this master thesis. Therefore, the two platforms used by our informants will only be introduced briefly to create a contextual meaning but will not be elaborated on further.

Lastly, we have chosen to focus on a number of Danish organizations that have implemented their EA strategy, since the concept was coined in 2016. It would be a viable option to collect data from an in-depth case study instead, but because of the novelty of EA in these organizations, this was not an option at the given time of this master thesis. An in-depth case study would also give the possibility to focus more on the employee perspective of EA, which would add another element to the knowledge on the topic. Because of the explorative approach of this master thesis, we delimit ourselves from this and instead focus on gaining knowledge from the strategic leads in the organizations. These were deemed to provide us with the most reflective and well-rounded insight into the considerations and experiences with the implementation of EA.

1.4 Structure Illustration of Master Thesis

The illustration below provides a visual overview of the different sections in the master thesis.



2. Methodology

This section accounts for and discusses the present master thesis' methodology. The section commences with a brief introduction to the scientific point of departure used in the master thesis to understand what implications this has for the composition of the project. Henceforth, the interplay between a deductive and inductive approach is clarified to explain the way knowledge is brought forward in the study. Lastly, the qualitative methods of the master thesis are presented and accounted for, in regards to both validity and reliability.

2.1 Scientific Point of Departure

Researchers have different views of the world and scientific taking of points, which affects the way that they process empirical knowledge. It is therefore important to define which ontological reflection the present master thesis builds on, as it renders a great impact. Do we seek the ultimate truth as in the tradition of positivism, or should the content of the project be seen in the light of a socially constructed reality as in the social constructivism? (Fuglsang et al., 2014). As we believe that EA is strongly based on the actions, beliefs, and people executing the strategy, we apply the ontology of social constructivism, which stating that there is no such thing as the *true reality*, but that this should always rely on one's interpretation (Fuglsang et al., 2014). This reality is in a constant movement, as it is influenced by its social context, as seen in the case of EA where the organization and its members decide both context and meaning of the strategy. Social constructivism does not seek to find out if something is true or false, but to determine how knowledge is constructed and who is the actor or medium of this construction (Wenneberg, 2000). Especially the role of the medium or actor makes social constructivism relevant to the topic of EA, as the essential actors in this is the employees, being the main drivers in making the strategy a success.

Social constructivism is chosen as the present master thesis' scientific point of departure, as the purpose of this study is to investigate how interactions between the organization and its employees will construct a reality in which the employees will achieve a higher sense of belonging and motivation when co-creating the organization's brand. Ontologically, social constructivism influences our perception of the empirical knowledge that we have faced within the thesis. It can be said to have an impact on the knowledge that we create, as it will not be detached from us as researchers, but instead be influenced by our pre-perceptions of the reality we believe to be a part of (Wenneberg, 2000). Therefore, the analysis, results, and conclusion of the present master thesis will be influenced by the socially constructed relations that we as researchers and our informants are a part of, and it is, therefore, important to be explicitly aware of this when processing the collected data. Additionally, it is also important that we make an attempt to put ourselves above this to detect different biases and misinterpretations that our pre-understanding has granted us (Wenneberg, 2000). Social constructivism is primarily chosen as this thesis' scientific point of departure as we find it relevant in terms of understanding the constructed reality in the organizations that implement EA as a strategy. Further, we thereby seek to gain insight into the effects that this reality has on the effects of EA.

2.2 Hermeneutics

Hermeneutics is part of the humanities where one tries to understand why people act the way they do and how they create meaning in the world. Hermeneutics teaches to interpret and about interpretation on its own. With the teaching of the German theologian, Friedrich Schleiermacher, hermeneutics was expanded to not only include the interpretation of text but also to include the interpretation of the world and the human activity that underlines every production of text and other forms of this activity (Collin & K ppe, 1995). In this ontology, it is a common understanding that the fragments of meaning create the whole and only in understanding the fragments can you gain a better understanding of the whole (Fuglsang et al., 2014). The central elements in hermeneutics are *interpretation* and *meaning*, both employed in the *hermeneutic circle* (Collin & K ppe, 1995).

2.2.1 The Hermeneutic Circle

The hermeneutic circle denotes the interplay between the fragment and the whole. As mentioned above, the parts can only be understood if the whole is involved and vice versa. Therefore, it is the connections between the fragments and the whole that create meaning, and it is the relationship between these that make it possible for us to understand and interpret the world in which we live. In this, it is believed that we will keep going back and forth between these two entities until our understanding of the subject at hand is noncontradictory (Fuglsang et al., 2014). The interpretations made in the hermeneutics circle will always depend on the interpreters pre-understanding on the subject or the context that is addressed in the interpretation. Consequently, it is important that we as interpreters are aware of our own biases and pre-understandings to the subject to better employ a critical circle of interpretation to our data samples. The interplay between understanding and interpretation is employed in this master thesis when analyzing not only the interviews as text but also to a great extent the context that both the organizations and employees find themselves in. Therefore, this interaction between understanding and interpretation will be used to gain an insight into both the informants' scheme of things and the product of their efforts in implementing an EA strategy in their organization.

2.3. Inductive and Deductive as an Interplay

In the following, we proceed to explain and clarify the present master thesis' interplay between the inductive and deductive method to explain its approach to the collection of data, and its general focus throughout the project. The inductive and the deductive method approach are two different research approaches. The inductive approach entails that the researcher collects an amount of data and then he or she, from that, presents a theory (Saunders et al., 2016). Alternatively, the deductive method sets forth a number of hypotheses that the researcher then seeks to deem either true or false to deduce a conclusion to these hypotheses (Saunders et al., 2016).

In the preliminary stages of the present thesis, we used an inductive approach as we, without a problem statement or a specific focus, read a broad range of research articles, books and reports on EA to gain a systemized insight into this newly named phenomenon in the communications field. To gain a deeper insight into EA, we reached out to Rikke Damsgaard (RD), a consultant specializing in the EA strategy, who provided us with a deeper knowledge of the strategy as a whole. RD was helpful in providing us with both practical knowledge about the strategy, but also in explaining the different employee initiatives that came before EA. After gaining this new insight into the topic, we proceeded by using a deductive approach in collecting literature that would help us investigate the principal elements of our study, which made up the basis for our further data collecting and analysis of that data.

Thus we have gone between both the inductive and deductive approach as an interplay when narrowing in our focus, collecting data and interpreting this data. The pitfall of only working with deductive methods is that the researcher might look for clues in the data only to make it fit with the chosen theory, where the other scenario might be the case when solely choosing an inductive approach (Ankersborg, 2011). Because of the novelty of EA as an academic field, this mixed approach also makes it possible to use the structure of the deduction, while at the same time keeping the openness and curiosity to different inputs that the induction supplies.

2.4. The Qualitative Interview

In this section, the qualitative methods used in the present master thesis will be presented and discussed, qualitative semi-structured interview and thematic coding. The qualitative methods do not seek to measure, but are well suited to describe a phenomenon in its current context, and in such to provide an interpretation leading to a broader understanding of that phenomenon (Justesen & Mik-Meyer, 2012). This corresponds with the present master thesis' social constructivist point of departure and together makes up the argument for choosing these methods to investigate EA as a phenomenon. Quantitative methods are waived, as the master thesis' emphasis is on the perception and narratives formed between the organizations and employees in question, which the conclusive and countable

approach characterized by quantitative methods are less efficient for (Justesen & Mik-Meyer, 2012). The semi-structured interview and the subsequent thematic coding will contribute to a deeper understanding of EA as a phenomenon, which will help us discuss and conclude the impact of implementing this strategy within the organization.

The qualitative interview is a method, whose purpose is to obtain a detailed description of the interview subject's life situation and perceptions that preoccupies these (Kvale & Brinkmann, 2009). For the present master thesis, the strengths of the qualitative interview lie in the fact that we can obtain insight into the effect that the implemented EA strategy has on the organizations. As explained by Kvale (2009), the qualitative interview supports the semi-structured interview, seeing as this interview makes room for the informant to elaborate on his or her experiences and understandings of the context. In addition to this, the semi-structured interview is believed to interplay with the social constructivist point of departure of the master thesis, as knowledge is not seen as something given in the type of interview, but as something that is co-created between the interviewee and the interviewer (Holstein & Gumbrei, 2004).

2.4.1. The Semi-Structured Interview

The semi-structured interview contains several themes, which are covered by a number of questions and suggestions for clarifying questions presented in an interview guide (Appendix 8-9). The purpose of the interview guide is to supply themes that need to be exposed to collect the data needed to establish patterns in the following analysis. The themes should not necessarily be followed in a strict order, which allows the interviewer time and space to dwell on certain aspects of the interviewee's experiences that may be interesting for further questioning (Andersen, 2014). Kvale (2009) explains that the themes and questions are used as guidelines and that they are important tools to steer the conversation back on track if the conversation has drifted off topic. Still, it is important that the interview resemble more the style of a conversation than a simple answer-reply structure, as it is essential to the co-creation of knowledge to keep an emphasis on the interviewees' opportunity to elaborate and dwell

on areas of their context that they deem most important (Kvale, 2009). Furthermore, Kvale (2009) stresses the fact that the interviewer should remain skeptical to the answers given and see them in the larger context of the conversation without resuming a too judgmental attitude, to maintain a comfortable space for conversation.

In the interview guide, it is possible to incorporate a *laddering effect* to obtain more detailed responses (Smith & Lier, 2013). This means that the first question posed will be of a practical sort to then move up the ladder and become more abstract as the interview proceeds. A way of doing such is by asking “why,” in order for the interviewee to reflect on the preconceived noticing that lies behind the answer given, which can later be used to better analyze the data obtained in the interview (Andersen, 204). During the interviews, we have incorporated the *why* in every instance that we felt there to be more depth and reflection behind the utterance, but as Kvale (2009) emphasizes, the frequency of the *why* has to be balanced, so that the informant does not feel he or she is under interrogation.

2.4.2 Advantages and Disadvantages of the Qualitative Interview

One of the advantages of the qualitative interview is that it allows for the interviewer to go deeply into the formation of opinion within the interviewee. This makes it possible to obtain significant insight that fosters an important basis for further analysis. In this sense, the qualitative interviews give us important knowledge about the experiences and perceptions of the organization representative that uses and delivers EA. Though this is the case, the semi-structured interview will produce data that is not necessarily relevant for the analysis. The interview is not strictly guided in terms of answers and questions, but leaves room for the informant to elaborate on themes that he or she finds interesting to share (Kvale, 2009), which again can be seen as an advantage. Another disadvantage of the qualitative interview is that we as interviewers cannot avoid gaining more knowledge and insight into the topic as we conduct more interviews. The consequence of this is that the lastly organized interviews will be more well-rounded in terms of the line of questions asked, as our newly gained knowledge will influence the type of questions we can ask (Justesen & Mik-Meyer, 2012). This is especially seen in the

themes guiding the interview along as these were adjusted after the first two interviews, because of the new knowledge gained in these specific interviews. Despite these disadvantage points, the qualitative interview is still deemed most suitable as a method for gaining profound insight into the effects of implementing EA.

2.4.3 The Selection of Informants

Selection of the first informant for the present master thesis happened with the intent to gain deeper insight into EA as a topic, which resulted in a phone interview with Anders Rosendahl (AR), who led the pilot study with EA at Mærsk (Andersen, Thomas & Rosendahl, 2017, 1 November). Adding another preliminary insight to EA was Rikke Damgaard, who offers consultancy on EA strategies to multiple large Danish organizations, and who is also the author of the first Danish book on the subject (Damgaard, 2017). After this interview, the recruitment of the informants was based on the intention to scope informants who would give is the broadest insight into the phenomenon as possible. This should make it possible for us to conclude which effects the implementation of the EA strategy has for the organization, and what underlying premises the strategy has. The informants, their role in the organization, and the approximate length in which they have been working with EA is illustrated in table 1.

The informants were chosen in two different ways; screening on LinkedIn and network meetings hosted by Sociuu, a platform supplier of EA. The latter consisted of an informal gathering in which Michael Sørensen (MS, informant 2.) had invited us to join three events where some of his current customers could share their present journey with EA. These network meetings enriched us with further knowledge on the different issues organizations were dealing with, and made it possible for us to connect with three organizations currently implementing EA using Sociuu's platform; Rambøll Water, Sampension, and Mapp.

Nr.	Name	Organization	Jobtitel	Type of Informant	Length of EA strategy
1.	Rikke Damgaard (RD)	Rikke Damgaard ApS	CEO	Expert	Been using the concept for 7 years. Before concept was named
2.	Michael Sørensen (MS)	Sociuu	CEO	Platform supplier	2 years
3.	Trine Dalsteen (TD)	ISS	Communications Advisor	Organization	9 months
4.	Søren Espersen (SE)	Sampension	Communications- and HR manager	Organization	4 months
5.	Martin Zoffmann (MZ)	Rambøll Water	CMO	Organization	1 year
6.	Mark Gaardbo (MG)	Jabra	Global Social and Digital Manager	Organization	2 years
7.	Camilla W. Poulsen (CP)	Devoteam	CMO	Organization	2 years
8.	Lars Ingerslev (LI)	Smarp	VP sales and business development	Platform supplier	2 years
9.	Martin H. Andersen (MA)	Mapp	Country Manager	Organization	6 months
10.	Anders Rosen-dahl (AR)	Mærsk (Novo Nordisk)	Communications	Organization	8 months

Table 1. Informants for qualitative interviews.

The rest of the informants were chosen based on screenings of medium-sized to large organizations in Denmark where we had reason to believe that they were working with EA. It is important to be aware that the majority of our informants are communications or HR specialists, which will most likely influence their approach and faith in the strategy. This is kept in mind in the analysis of their responses in the qualitative interview. Another important factor to take into account is the length of which the informants have been working actively with EA as a strategy. Due to the novelty of the phenomenon, most of our informants are very immature in their journey with this specific communication activity, which will have an impact on the reflections that they are able to make.

2.4.4 Conducting the Qualitative Interview

The qualitative interviews were conducted on the basis of an interview guide (Appendices 8-9), which serve as the frame that leads the interview forward (Kvale & Brinkmann, 2009:130). The interview guide indicates what themes that the interviewer has to cover, in which order it is preferred that they are asked, and sub-questions to use if the interviewee needs to elaborate the theme more to sustain the efficient amount of data used for the analysis (Kvale & Brinkmann, 2009:135-135). The informants were all sent the themes of the interview a few days prior to the event to make it possible to familiarize themselves with them. In this email, we also asked the informant to bring examples of EA posts and content along to use as a reference for the conversation. As mentioned above, the questions in the interview guide are formed with thoughts on the *ladder of abstraction*, meaning that the questions start out practical and generally move on to be more abstract and specific. All interviews were taped and subsequently transcribed to make the data stand out more clearly.

2.4.5 Coding the Interviews

When choosing to work with qualitative methods, it can be useful to code the data, as coding can help the researcher create patterns of meaning with a large sample of data (Douglas et al., 2009). When reading and re-reading the interviews, patterns of meaning will emerge that can be used to structure the analysis (Braun & Clarke, 2006). These patterns of meaning will be divided into units of meaning, which will have their basis in the theoretical foundation of the present master thesis, which will then lead to greater insight into the topic at hand. This approach to the data will also create openness to emerging themes that will be possible to develop, as we obtain more knowledge on the topic (Douglas et al., 2009). After reading the interviews through twice, we set out to identify themes. Braun and Clarke define a theme as “something that captures an important aspect of the data in relation to the research question” (2006:10). The coding was done using the NVivo software, in which it is possible to code the interviews into different nodes of meaning. We began by making a preliminary sorting of the quotes and the themes, which resulted in 24 nodes. After this initial coding process, we sat forward to check the content of all nodes, seeing if any of the nodes had underlying meanings that could be supported to the main themes in the data. Consequently, the number of nodes declined to 8 where a number of these were subnodes to the 3 main themes; *engagement*, *credibility*, and *control*. These themes serve as the structure for our analysis, and the corresponding quotes will be used as the basis for the analytical points of reason.

2.4.6 Validity and Reliability of the Qualitative Interview

The concept of validity should be understood as the application and relevance that the study offers the master thesis, making sure that it is designed in a way that is best suited to answer the research question (Larsen & Vejleskov, 2002:40). Adding to this is the concept of reliability that covers the study’s credibility and trustworthiness, meaning that the results of the study can be reproduced (Larsen & Vejleskov, 2002:40). Below, the validity and reliability of our semi-structured interview will be discussed.

When judging the validity of a study, an eminent question we should pose ourselves is whether or not we are exploring what we set out to explore (Rasmussen et al., 2006). In the semi-structured interview, we as a researcher can affect the informant solely with our presence in a sense that the informant could be affected by the interview situation in itself. These changes in natural behavior can affect the validity of the data. We have attempted to avoid this by posing the informant follow-up questions designed to guide the informant to provide better answers that are limited in their ambiguity. In the qualitative method, it can be difficult to measure the reliability of the study, as this type of method, as previously mentioned, is not quantifiable as with quantitative methods (Rasmussen et al., 2006). Furthermore, the qualitative methods are critiqued for being subjective, as the interaction that occurs between the interviewer and the informant can never be replicated by an outside party (Bryman, 2008), which can make it additionally difficult to account for the reliability of the study. In the present master thesis, we have attempted to accommodate these weaknesses and thereby reduce the difference in reliability by working closely together when coding and analyzing the data to ensure that the analyzing is not done solely from the reality of one individual.

3. Theoretical Foundations

3.1. Today's Society and its Implications for EA

In the following paragraphs, we will give an overview of the societal effects that make EA possible as a strategy in communication. The paragraph will set the scene and explain the surroundings and conditions that both today's organizations and employees find themselves in. In doing so a number, of theories will be introduced, which will later be used as basing arguments for the analysis.

3.1.1. Modern Work Life

In order to understand and examine the effects of an EA strategy, we find it significant to gain a better understanding of the modern workplace. Consequently, the following paragraph will account for the transition from modern to the post-modern society as approached by Anthony Giddens (1994). One of the first to account for this shift was Daniel Bell in his book *The Coming of Post-Industrial Society* from 1976. As Bell explained, the post-modern society was to a greater extent focused on information and knowledge as commodities that were essential for organizations to be competitive. This combined with the fact that it was now possible to travel long distances within a short time frame meant that society was ever changing and characterized as dynamic, which made it that more important to be flexible to change (Bell, 1976).

The modern society was characterized by its national focus, traditions, norms, and loyalties, which lead to a static society with a high level of predictability. As a reaction to this, the post-modern society is highly focused on globalization, and knowledge has become the most important commodity not only business-wise, but also as a self-fulfillment factor for the individual (Giddens, 1994). Constant ebbs and flows of change highly characterize the post-modern society, making it important for both organizations and individuals to remain flexible and ready to incorporate the changes in the process (Bovbjerg, 2006). In the post-modern society, the individual is highly concerned with developing and positioning itself, which has a high impact on the relationship between the individual and the organi-

zation (Thyssen, 2007). As compared to a few hundred years ago, where the relationship between the employee and the organization was one of necessity, it is today something that is valued not based on external pressure, but an inner motivation for development and fulfillment (Thyssen, 2007). Giddens (1994) explains how actors of the post-modern society seek to develop themselves to live up to the goals that they have put out for themselves. This can be present in regards to multiple dimensions in life among these romantic relationships, career, and appearances, thus making all of these things part of the individual's reflective frame of understanding (Giddens, 1996). This perspective on the individual correlates with the ideas formulated by Thyssen who explains how the employees of this time will always seek to answer the question "*what's in it for me*" as they are motivated deeply by their self-realization project in the work life (2007). These societal changes can be seen as main premises for establishing an EA program in which the employees have to find added value to their own work life in order to be motivated to participate and contribute actively.

3.1.2 Technology as a Premise for the Modern Work Life

Another important and essential part of the modern work life is the increasing introduction of technology. 94 percent of Danes are online every day, and 81 percent are active more times than once a day, thus indicating that a great deal of our time is spent online (Danmarks Statistik, 2017). We are not only using technology in our leisure time, but are also expected to have a sufficient level of understanding of IT systems when being a part of today's workforce. IT has become a natural part of our life and especially our work life, where new technology furthers Giddens' concept of separation of time and space, making it possible for the employees of today's organizations to work together without being in the same time or space (1994). Even though this modernity aspect creates a workforce and modern work life that is more flexible regarding time and space, it also means that there is a certain degree of alienation between members of the organizations as a consequence of the limited face-to-face interaction. This alienation can have a negative impact on the relationship that is built within the organization if not addressed.

3.1.3. Being a Digital Native or Digital Immigrant

Today's workforce is diverse in many ways in which different generational cohorts are one of them. This generational difference could have implications for the implementation of an EA strategy. In order to explain this, we will apply the theory presented by Marc Prensky who coined the terms *Digital Native* and *Digital Immigrant* in his article from 2001. Prensky explains the two concepts by saying: *"Our students today are all "native speakers" of the digital language of computers, video games and the Internet. (...) Those of us who were not born into the digital world but have, at some later point in our lives, become fascinated by and adopted many or most aspects of the new technology are, and always will be compared to them making us Digital Immigrants"* (Prensky, 2001:1). Prensky goes on to explain that like any other immigrant, the digital immigrant will be more or less successful with learning the ways of the land, but that he or she will never have the same natural feel of the digital world as a native (Prensky, 2001).

Prensky explains that being a digital immigrant might have an effect on both the learning curve of implementing new digital technologies, but also that it might have an effect on the confidence the immigrant feels in executing different activities online. This entails that it might be a difficult task for them to employ the language and tone suited for online presence (Prensky, 2001). This entry barrier could have implications in organizations interested in EA, as there could be a need for further facilitation or educational measures to accommodate these hesitations from the staff that fit the description of a *Digital Immigrant*. Prensky further explains that the *Digital Native* is brought up with a constant online presence of some sorts, it being instant messages, phones in their pockets or laptops on the desk (Prensky, 2012:4). According to him, this influences the *Digital Natives* capacity to mix the private- and work sphere, as they fundamentally do not categorize the two as different spheres, but more they define one identity with some modifications, which they employ in different aspects of their lives (Prensky, 2012). This intuitive approach inherent in the *Digital Natives*' nature would make it easier for them to embrace the fundamental idea behind EA, as they would merely see this online presence and activity as an extension of their work tasks. Contrary, the Digital Immigrants by definition would be more limited in this sense. In the coming years, the workforce will gradually transform into being largely dominated by *Digital Natives*, making it possible that some of these potential entry barriers would vanish or at least become less imperative, but currently, the learning curve of the *Digital Immigrants* constitutes a real concern and trial for the implementation phase of EA.

3.2 The Question of Control

Several reports and experts highlight the voluntary approach as one of the ground premises for a successful EA program. Meaning, that for the strategy to both have an impact internally and externally, all of the participants have to share and interact with the content out of their own free will (Hinge, 2017; Damgaard, 2017). Nonetheless, we believe that it is important to explore how the concept of *control* plays a role in the execution of an EA program both from the role of the management, but also from the perspective of the employees. In the following paragraphs, we will develop these thoughts further by employing theories progressing from an organizational level of control to that of the individual.

3.2.1 Patterns of Control in the Organization

Richard Edwards specified 3 systems of organizational control in his book from 1979 being; *simple*, *technical* and *bureaucratic*. According to Edwards, all of the systems have emerged historically, describing the way that work and workers have been organized in organizations. It is underlined that none of the systems are found in their pure form, and that all of them can co-exist in the same timespan all depending on the type of organization that is studied (Edwards, 1979).

The *simple* form of control is the most direct and is mostly found in family-owned stores, where the owner will give direct orders to his employees and expect them to be followed. The *technical* form of control is best exemplified by the assembly line, where the control is given by the structure being more impersonal, but at the same time still very controlled. This form of control can also be seen in technological systems that create a certain type of behavior – seen in regards to EA, in the platforms used to generate content in the organizations. Lastly, the *bureaucratic* form of control is seen in most large organizations, where the control is present in standards, regulations, and rules (Cheney et al., 2011). Even though all of the patterns of control stated above can be found in Danish organizations, they do not characterize the control systems in place in the organizations that are most compatible with an EA strategy. To describe these, we have to employ the later added fourth pattern of control;

concertive control. This last type was added by Tompkins and Cheney in 1985 in their contribution to *Organizational Communication: Traditional Themes and Traditions*. The authors say the following about the concept:

“In the concertive organization, the explicit written rules and regulations are largely replaced by the common understanding of values, objectives, and means of achievement, along with a deep appreciation for the organization’s “mission” (Tompkins & Cheney, 1985:184).

This definition is consistent with the organizations that we find most compatible for an EA strategy, where the emphasis is on the understanding between the organization and its employees to create values and a mission that realistically corresponds with both parties. Correspondingly, Cheney et al. (2011) further characterize the *concertive* organizations as: *“fairly flat organizations or units, where there is a high degree of education or training and where teamwork and a high degree of coordination are fundamental for getting work done”* (Cheney et al., 2011:276).

The absence of explicit rules and regulations explained in Tompkins and Cheney’s definition from 1985 could indicate that there is a lower element of control. However, the authors explain that this is not necessarily the case as: *“the multilateral nature of control in conceive organizations might actually increase the total amount of control in the system.”* (Tompkins & Cheney, 1985:184). As such, the looser approach to control in this type of organization results in control from more than one direction in the organization. It is no longer only the owner of the shop, the line controller at the assembly line, or the rules and regulations in the bureaucracy that control what is right and wrong when going to work. The locus of control in the concertive organization: *“shifts from management to workers who collaborate to create rules and norms that govern their behavior”* (Papa et al., 1995), which puts a great emphasis on the interpersonal aspect of the organization.

The concertive control can both be liberating and burdensome, as all members of the organization in some way are expected to supervise each other to be sure that the entire organization is working towards the same values and mission at all times (Cheney et al., 2011). This can lead to a feeling of pressure internally, as there is a constant awareness of not letting the organization down coupled, with the same feelings towards one's colleagues as seen in the study made by Papa et al. (1995). In their study, they concluded that these internal pressures could lead to both exhaustion and commitment from the employees. Concertive control could have implications in both the implementation and execution of EA, as most of the employees according to this theory would feel a certain obligation to contribute to the organization's growth and positive atmosphere. As an explorative notion to this, we will seek to establish whether this pattern of control could affect the content, voice and possible challenges that the organizations are faced with.

3.2.2 Recognition and Social Control

As made clear in the paragraph above, control and especially the control emanated by the interpersonal co-creation of values and mission for the organization has a great deal of impact on the success of an EA strategy. To develop this idea further, we draw on Alex Honneth's theory on *social recognition* focusing on the social aspect of control (2003).

Alex Honneth ascribes to the idea that every individual has an inherent need for recognition that should be met in order to feel like a complete human being (Honneth, 2003). Honneth works according to a theory based on three different aspects where he believes that individuals seek recognition. *Emotional*, which deals with emotions and close relations often found in families, *legal recognition* where the important part is to be recognized as an active part of the society, and lastly, *social recognition* that emphasises the effect of being recognized in social contexts as being good at a certain skill or competency. We believe that the social phase of recognition as described above can be applied as a frame of understanding in analyzing the different motivational factors for contributing actively to the EA initiative. When the employees contribute to the program, it is possible for them to further a

self-interest that could manifest in different ways, such as being recognized as *thought leaders* both internally and externally. According to Honneth, this would have a positive effect on both their motivation in their job, but also a greater recognition as a competent and active part of the organization. Honneth explains how this constant drive for social recognition can be both stressful and burdensome (Honneth, 2003). Honneth also explains that the consequence when the social recognition becomes lacking is equivalent to a violation of the individual in the sense that not receiving social recognition will result in a feeling of infraction and a damaging loss of self-worth (Honneth, 2001). This potential lack of recognition could be applied as a key driver in choosing to actively participate in the EA initiative. The potential consequence of abstaining could have noticeable negative impact on the employee's feeling of recognition, self-worth, and belonging.

Combined, these two elements of control; *concertive control* and *social recognition* will be used to understand and explain the different mechanisms that could be seen within the organization when implementing and adhering to an EA strategy and how these can affect the employees.

3.3 Communication and Its Flows

The perspective on EA applied in this master thesis is primarily focused on aspects of communication dynamics in organizations. Therefore, this theoretical section briefly outlines communicative paradigms and concepts relevant to EA, and presents theoretical frameworks for Two-Flows, Electronic word of mouth, credibility, and the management of meaning to help answer the communicative aspects of the research question.

3.3.1. Grounding in Communication

As a phenomenon, EA is a tool for organizational communication with different goals depending on the specific context. Regardless of their background, as not all are communication professionals, the informants in this thesis generally refer to concepts and discussions within communication theory. Therefore, the point of departure of this section revolving around communication theory will account for basic concepts, assumptions, and paradigms of communication that are present in the data material. In relation to organizational communication, it should be noted that scholars have produced many different models of communication, that each attempt to account for the mechanism of communication, many of these models merely have different focal points (Downs & Adrian, 2012). A widely known model is the so-called *transmission-paradigm* (Axley, 1984) with roots in the models of Laswell (1948) and Shannon & Weaver (1949); (Fiske, 2010). Laswell's written definition mirrors the engineered focus of Shannon & Weaver: "*Who says what in which channel to whom with what effect*" (Fiske, 2010:30).

The *sender*: a person or the entity encoding and sending a message through the *channel*: print media or (broadcast) electronic media to the *receiver*, who receives and decodes the message – information passes from one point to another. These basic communication concepts are used throughout the data by our informants, albeit with different professional focal points and understandings. The transmission-paradigm has a number of limitations, which is why it has been followed by other models (Fiske, 2010; Ashcraft et al., 2009; Downs & Adrian, 2012). One of the limitations is the assumption that

communication is simply a tool for transmitting messages within organizations, here communication: *"...is not the realities themselves, nor does it play an active role in their creation. It has the capacity to share and inform or conceal and confuse."* (Ashcraft et al., 2009:4). Another liability of the transmission-paradigm is the strong emphasis on the *sender* of the message, who both formulates the message and determines how to distribute it. The sender is active, while the receiver is merely a passive recipient. This aspect of the transmission model, as such, limits how we can use it to think about the relationship and interaction between sender and receiver and it diminishes the role of the receiver, as an agent in their own right.

Because of the emphasis within EA of employee engagement and involvement and as such dialogue and interaction between senders and receivers, as well as the framework of social constructivism outlined in the methodology section, we will briefly account for another communication paradigm with a more nuanced framework in this regard. The *constitutive-paradigm* views communication as recurring/cyclic dynamic relational interactions between actors who negotiate for meaning, and create and re-create reality through language and exchange. In the words of Ashcraft et al. (2009): *"Communication acts on the world; it is a social practice alive with potential. Not "mere" talk or transmission, it (re)produces and alters current realities."* This line of thinking has been extended with the subject of Organizational Communication, and given rise to the school of thought called *Communicative Constitution of Organizations* (CCO), which perceives communication to be the constitutive element of organizations through these interactive social and communicative dynamics (Taylor, 1999; Fairhurst & Putnam, 2004).

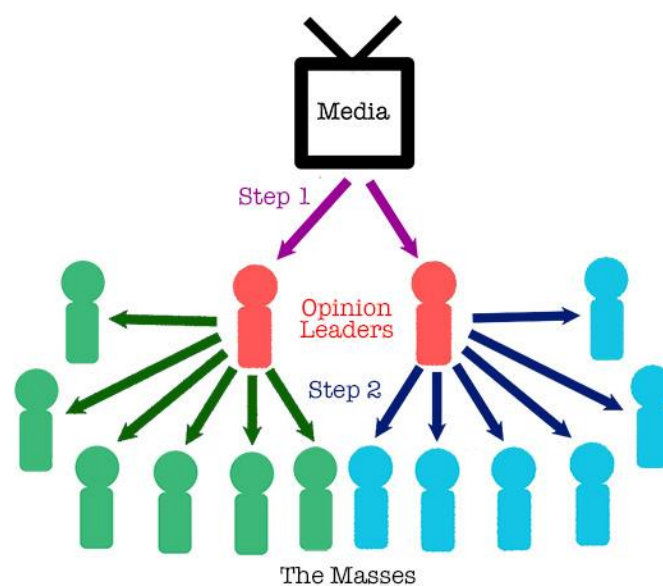
In the case of EA, the employees find themselves in both roles of sender and receiver to another entity and, as such, the strategy leads have to think about the relationship and focus on either sender or receiver. As can be seen, from the constitutive-paradigm presented above the receiver is understood as an active agent; the sender cannot control these interpretations of messages. Therefore, the question of being sender- or receiver oriented has emerged in parallel with developments in communication, and is a debate among practitioners, not if receiver-oriented communication should be done, but how, in order to influence these active actors as an organization (Helder & Kragh, 2002).

3.3.2. Two Flows of Communication

The dynamic flows in communication that facilitate a phenomenon such as EA find their basic theoretical foundations in the scholarship, which was developed between the 1940s and the 1960s and, as such, the fundamental mechanisms behind EA have been formulated and developed for decades.

The two-step-flow model was put forward by Lazarsfeld et al. in 1948 in the study *The People's Choice*, which researched the public's decision-making process during presidential elections in the 1940s.

Among other things, the study attempted to explore the black box of mass communication and its limitations of power or failures to affect individual decision-making (Katz, 87; Robinson 78). The findings led Lazarsfeld et al. (1948) to formulate the model and hypothesis of the Two-Step-Flow, which has been characterized as a redirection or a reversion of the dominant paradigm, the influence of mass communication (Weimann, 1982; Robinson 1976). At its core, the Two-Step-Flow model hypothesized that messages or ideas from mass media reach "opinion leaders" with a particular interest in the subject and a firm social status in the first step, and is then diffused to non-leaders or less attentive individuals in their network as the second step. The opinion leaders thereby end up functioning as influential gatekeepers of information, and their style of framing the information becomes a factor in how their network receives the information (Weimann, 1982).



Model 1

Study.com (retrieved on the 13 May 2018)

Thus, interpersonal interaction and relations were highlighted as the key to the diffusion of information and the way most people received information. The fear of a society of isolated passive individuals directly controlled by messages from mass media was diminished (Katz, 1957, Weimann, 82). Similarly, organizations today are re-evaluating how effective their traditional direct corporate communication is. Therefore, the organizations are looking at alternative or supplementing strategies such as EA, where the receivers are treated as an active asset rather than a passive listener, and both when their employees and other stakeholders are concerned.

Positioned as a redirection of the then-current paradigm, the Two-step-flow-hypothesis has naturally undergone both revisions and widespread criticism. Much of the critique revolves around the simplicity of the model and its unclarity about its basic elements. Multiple scholars have pointed to the lack of a feedback element in the model, and vertical flows among opinion leaders as not accounted for, as well as multiple other flows (Weimann, 82; Robinson, 76). Similarly, there have been many changes in the media landscape, since that bypasses traditional gatekeepers of information with the introduction of Web. 2.0 and social media, provides a different context for current communicators and direct flows. The lack of feedback in the original model suggests a focus that is much more sender-oriented than receiver-oriented and, as such, the model mainly contributes to the understanding of the current phenomenon of EA as the initial point of departure from which an understanding of EA could be built.

3.3.3. Electronic Word of Mouth

In the wake of the formulation of Two-Step-Flow, the phenomenon of Word-of-Mouth and later electronic Word-of-Mouth (eWOM) has been conceptualized as a factor in consumer decision making and influence. These concepts provide a more specific understanding of EA, and the slight difference when employees and not consumers practice eWOM. The following paragraphs will introduce eWOM, as well as organic and amplified eWOM in relation to the employee as the active eWOM provider in EA, and serve as a foundation for further exploration of the notions of credibility and authenticity that EA is heavily legitimized by.

Word-of-Mouth (WOM) is, generally speaking, the product of people talking about products and services in face-to-face interaction (Litvin, 2008), in the case of EA, about their organization in general. The concept has been proven to have a significant effect on the consumer behavior, decisions and attitudes (Richins & Root-Shaffer, 1988). The rapid development in technology during the past decades has enabled these conversations to be moved from a face-to-face meeting, to be captured for a bigger online audience as, so-called eWOM (Huete-Alcocer, 2017). EWOM is defined as: “ [...] *any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet*” (Hennig-Thurau et al., 2004:39). This definition is centered clearly on the consumer as the important stakeholder. However, the phenomenon of EA has conceptualized the employee as another possible and important provider of eWOM, who now shares work-related content, information, and stories on social media instead of across the dinner table. Although eWOM enables much faster speed of information diffusion to a greater audience (Cheung and Thadani, 2012), eWOM also entails a looser connection between sender and receiver. Traditionally, eWOM providers may be entirely anonymous and thus, the purpose behind, and credibility of the communication becomes less transparent in eWOM. (Kulmala et al., 2013)

EWOM is relevant to EA, because active employee advocates create eWOM, when they share work-related content on their private social media accounts for an audience of family, friends, acquaintances, and professional connections. Employees share job postings, news & insights, stories from their workday, and accomplishments from their organization (Altimeter, 2016). Their audience can then engage with and pass the information on. According to Edelman’s trust barometer, the employees are the most trusted stakeholders in the organizational sphere, and published pilot studies such as the case of Mærsk (Rosendahl et al., 27 November, 2017) suggests that employee postings have a profound effect on organizational awareness and exposure. Employee eWOM, when enacted from personal social media account can never be anonymous and, as such, a closer linkage is upheld here than is the case in traditional consumer-focused eWOM. Therefore, employee eWOM may retain more credi-

bility than the case of traditional eWOM. Credibility and authenticity of the message is a central factor in eWOM, if it is to have any lasting effect on the reader.

To further explicate on the notion of credibility in employee eWOM, we employ Kulmala et al., 2013's concepts of *organic* and *amplified eWOM* developed around the fashion blog industry. Organic employee eWOM is understood as the sharing of work-related content that happens spontaneously by the employee without interference or knowledge from their organization. On the other hand, amplified eWOM occurs when the organization encourages employees to share specific brand content (Kulmala et al., 2013). Amplified content often comes with a form of compensation for the effort (Kulmala et al., 2013). In the case of EA, it is presumably softly compensated by building identity, branding as well as organizational closeness (Honneth, 2003).

EA as a strategic communication initiative, thus cannot escape that it falls within the definition of amplified eWOM, although it is not entirely impossible that it could facilitate organic eWOM behavior as well or at least blur the distinction between the two. The assumed dominance of amplified eWOM is significant for the perception of employee shared content on social media. Amplified eWOM and the associated rewards, can have implications for the objectivity of the employee and thus affect the credibility and authenticity of the message depending on the degree of receiver-awareness of such dynamics. While employee eWOM, might not hold the same extent of distance as traditional eWOM, it can be subject to higher scrutiny and scepticism on account of the acclaimed authenticity and credibility structured by the organizational branding efforts. Therefore, credibility, authenticity and their continued maintenance by the instated practices of EA by communication professionals becomes an important aspect to explore further.

3.3.4 Credibility and Authenticity

3.3.4.1 Theoretical Reflections.

The literature surrounding credibility and authenticity in communication attests to the fact that they have been explored academically in many different directions during the past 50 years (Molleda, 2010; Metzger & Flanagin, 2013; Napoli et al., 2014). Research into these concepts has especially been revived because of the technological developments, and the abundance of information and content available in the digital world. That leaves the information seeker & receiver with the need for better cues and assessment of credibility and authenticity. On authenticity, Molleda states; *"The constant technological changes we are experiencing challenge what one perceives as authentic. What is real and what is factual in an era of interactive communication technology is harder to gauge and confirm..."* (2010:226). Similarly, Callister (2000) argued that: *"standard conventions of determining credibility break down in cyberspace"* (Callister, 2000 in Metzger & Flanagin, 2013).

However, when it comes to finding appropriate concepts for social and online communication assessment, we have found the available theory of authenticity somewhat lacking for the following reasons. We agree with Napoli et al. (2014) that authenticity is not well understood or clearly defined despite the efforts of scholars, especially not within the social online communication, which is our subject matter. Furthermore, Molleda (2010) also notes that variables in authenticity research overlap with central elements of (source) credibility literature. We acknowledge that authenticity remains of relevance to our topic, despite these theoretical considerations, as stakeholders of modern organizations and communication professionals are increasingly preoccupied with the task of organizational transparency and the representation of real people and genuinely lived organizational values (Molleda, 2010). We find, however, that the theoretical framework of credibility by Metzger & Flanagin (2013) presented a more appropriate choice for application on our empirical findings on these grounds as it consists of clear categories developed with communication research of social online

credibility in mind. Therefore, we have chosen to concentrate on the concept of credibility in the following section as well as in the analysis.

3.3.4.2 A Social Approach to Online Credibility.

In relation to online credibility, EA content is distinguished by primarily being shared across social networks, and to a lesser degree also consisting of user-generated content. The latter is an area that has had little scholarly focus, according to Metzger & Flanagin (2010). In their article, they present such social approaches, as well as five cognitive heuristic categories for information processing. However, the premise behind EA is single specific entities of content that is pushed toward possible impressionable receivers in a network, and not an unlimited pool of information that needs to be assessed and sorted. Therefore, we will not go into the 5 categories of cognitive heuristics, which lack the relational element and are more appropriate for such general sorting studies.

Traditional approaches to credibility include: “*granting credibility to some representative believed to provide reliable information (e.g., the Government) or granting it by credential (e.g.) expertise.*” (Metzger & Flanagin, 2010). These types of entities have lost their status of credibility gatekeepers with the accelerated access and diffusion and of information that technology has enabled. Metzger & Flanagin (2010), therefore, argues that social and relational means of credibility assessment online has developed in prominence as an influential enabler of credibility evaluation. In their research, Metzger & Flanagin (2010) uncover 4 categories of social online credibility assessment; *Resource sharing via interpersonal exchange, Social confirmation of personal opinion, Enthusiast endorsements & Social information pooling*. These will now be defined and related to the context of EA in order to utilize them in the analysis.

- *Resource sharing via interpersonal exchange* highlights the aspect that received content from known social sources such as friends, family, colleagues and professional connections are perceived as highly reliable compared to the wisdom of the anonymous crowd enabled by review platforms. The latter is characterized by a greater distance between sender and receiver as previously noted in relation to eWOM. This heightened reliability and thus credibility in the relational bond is the underlying premise and assumption of why EA holds such promising communicative potential. As such, '*Resource sharing via interpersonal exchange*' becomes a given parameter in the following analysis and is redundant to active application.
- *Social confirmation of personal opinion* is concerned with: "*the match between some information and one's existing belief, opinion or perspective*" (Metzger & Flanagin, 2010). If the relation sender-receiver is taken into account, this extends to the match between shared content and the perceived professional interests of the sender in question. The argument being that if there is correlation between the perceived interests of the sender and the specific content shared, then it is deemed more credible opposed to no relation between content and personal interests. The ability to make a case of variable strength for this kind of credibility depends of course on the nature of the relationship between sender and receiver. This category has implications for considerations of the EA initiative as thoughtless over-sharing can diminish the valued credibility and relevance of the employee to their network. Thus, the individual, organizational approach including guidance during implementation and operation about the relevance of content shared in relation to the employees, and their stakeholders is an interesting parameter for the study of EA initiatives.

- *Enthusiast endorsements* relate to relying on experts or people who demonstrate topic mastery with their sharing and granting it credibility by experience or affiliation with the present employer. In EA, involvement or enthusiasm is often evaluated by the introduction to the shared content both internally and externally. In these short texts, the sender can convey their involvement and the relevance of the content hereby endorsing it. Thus, such an endorsement can instill further credibility or possibly reduce it depending on organizational procedures and choices in this regard.
- Lastly, *social information pooling* plays a role in evaluating information online. A shared post within the EA frame could in itself be considered social information pooling as it relates to social means of information sharing. However, Metzger & Flanagin (2010) also underline mechanisms of social feedback and testimonials as central to credibility. Extended to the sharing of single posts in EA, this then translates into the likes, shares, and comments on shared content as a measurement of social engagement. The extent to which others have bothered to engage with the content then becomes a measurement of the credibility, value, and relevance of the content and has implications for the aim to create and share good quality content.

3.3.5 Management of Meaning

The previous section makes clear that the choices of management have implications for the implementation of the EA initiative and possibly for its sustainability. Therefore, it becomes interesting how management is communicating about this initiative and how they chose to frame it and create meaning around the initiative (Cheney et al., 2010). Therefore, this section will introduce the concepts of framing and storytelling as some of the dominating ideas for construction of organizational meaning/purpose.

Framing is a relevant concept because it: *"offers a way to describe the power of a communicating text"* (Entman, 1993) and thus, one way in which management communication can influence the organization in different ways. Entman (1993) has defined framing as: *"[...] to select some aspects of a perceived reality and make them more salient... to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation."* As such, framing consciously or unconsciously is employed in many communicative situations and becomes a part of the organizational sensemaking process. Sensemaking is a concept developed by Weick (1995) and denotes *"[...] that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs"* (Weick, 1993: 635). These efforts are especially undertaken by management as a way to dominate and control the creation of organizational meaning and inspire commitment of employees. A scholar who has explored framing from a management perspective is Gail Fairhurst (2005), who states: *"When we share our frames with others we manage meaning because we assert that our interpretations should be taken as real over other possible interpretations."*

As such, one can also talk about management framing as sense-giving in the organizational reality coexisting with sensemaking. Fairhurst identifies a number of language tools or framing devices, of which stories and storytelling is one such that has gained considerable attention and is interesting in the organization's aspirations to evoke legitimacy and commitment around the EA initiative. In the words of David Boje (1991) *"In organizations, storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders."* A story is a very familiar concept and relatable in most contexts and interactions. A Narrative is often co-introduced with stories, but for Boje, they are not the same. A narrative is a system of stories overreaching time and space-creating narrative lines of order and understanding in an organization. Stories can play different roles in the organizational system of meaning, but for management, control is one of its key functions - creating so-called official stories and narratives (Boje, 2008; Fairhurst, 2005). However, stories also emerge daily in a more spontaneous way; perhaps challenging or adding nuances to official stories (Gabriel,

2004). EA, in theory, embraces these spheres, the orchestrated stories and the nuances emerging from the employee perspective in their stories from the workplace (Boje, 2008; Fairhurst, 2005). Because of the difference in maturity with EA in the interviewed organizations, it will be challenging to identify grand narratives, and we are limited to the management perspective. However, perhaps it is possible to find patterns of narrative fragments; stories of similar themes aimed to inspire commitment within employees in the collected material.

3.4 The Relationship Between the Organization and Its Employees

3.4.1 Branding

The term branding originally stems from the Wild West where the act of branding your cattle made it possible for the ranch owners to identify which cattle belonged to them, thus making a *trademark* to help differentiate the cattle from the competition (Schultz et al., 2006:25). Today branding is used in organizations to differentiate themselves from their competition to create a competitive advantage in the marketplace. One definition of a brand is as follows:

"Brand: name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competitors" (Kotler, 2003:349).

The quote above essentially covers a message that can be delivered concise and effectively, as it is sometimes only the symbol or design of the logo that the consumer is introduced to. Another important part that the branding literature emphasizes is the fact that the brand is also a commitment to the consumer, in which the organization should live up to a certain standard and quality in the products and services it provides to the consumer (Christensen & Morsing, 2005). Knox and Bickerton (2003) explain, how the brand is ever evolving and that in the encounter and reactions from consumers and internal stakeholders, it should keep adding value to the general organization. Therefore, the brand is dynamic and constantly influenced by all of the different stakeholders that associate themselves with the organization.

3.4.1.1 Internal Branding

The same expectations are true when talking about *internal branding*, where the organization has to make sure that the externally communicated brand resonates internally to create coherence between the two spheres. As a part of an ever-competitive marketplace, internal branding has become an important strategic part of creating a competitive niche in the marketplace. Creating a convincing and strong brand is seen as one of the most important goals in order to succeed as an organization, and making this brand resonate internally is just as important - if not more, than making this happen externally. The creation of a strong brand and the deliverance of great products are largely premised by the employees' ability to deliver on customer expectations (Raj & Jyothi, 2011:2).

Therefore, the idea behind internal branding is that the organization will thrive when adopting an internally oriented perspective to branding, in which the emphasis is on creating an understanding among employees of the brand's vision, goals, and mission, and to make sure that these resonate with the employees' understanding of the brand. The concept relies on the premise that if the brand is internally founded, the desired values, practices, and behaviors are clarified and defined for the employees, which will make the organizational efforts transparent (King & Grace, 2007). EA can be seen as having an active role in clarifying the organizational efforts and values to the employees. The EA initiative can provide the members of the organization with better insight as to what is happening in all of the concerns of the organization.

For employees to emotionally feel connected to the organization's ethics and values, it is extremely important that they connect to and understand the experiences that they go through every day at the workplace. If the organization succeeds in nurturing their brand internally, there is a higher chance that they will be successful in their external marketing efforts as positive employee experiences determine the success of both employee retention and the company's growth of business (Ray et Jyothi, 2011:2). King and Grace (2007) underline the importance of creating a culture and system in which the employees can use and express their talents. An EA platform can become a direct system for the employee to express themselves, as these are inclined to do so as a result of a mirrored value-set. Even

though there is a clear benefit on the external marketing efforts when implementing an internal approach to branding, it is also important to understand the effects that it has on the employees' commitment and loyalty. In a perfect case, this will lead to lower turnover rates and a greater motivation amongst employees (Asif & Sargeant, 2000).

3.4.1.2. Employer Branding

As exemplified above, the term branding entails different aspects depending on the context in which the term is used. When using this approach on HR, there is a natural shift in focus to the *employee*. One definition of employer branding is: *"the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand (is red.) a concept of the firm that differentiates it from its competitors."* (Backhaus & Tikoo, 2004). The main purpose of employer branding is, therefore, to attract, motivate, and retain employees. Moreover, most employer branding initiatives will often involve a clarification and management of the organization's culture and identity together with its tangible and intangible offerings made to employees. So that these branding efforts will make it more clear to both the existing and potential employees what the organization has to offer and stands for (Edwards, 2009). Apart from this, Backhaus and Tikoo (2004) underline the importance that using employer branding makes it possible for both existing and potential employees to differentiate one organization from another, meaning that the organization should be able to showcase and explain the features that make them more attractive to work for than their competitors. As a desirable biproduct to EA, this branding exercise should be seen as building a brand that both resonates internally with the already existing employees, but also as something to be used in recruitment. The current employees play an important role in the execution of employer branding through the EA initiative, as their voice is seen as one of the most credible when recommending the organization to potential employees (Edelmann, 2018). An observation made in the preliminary research to this master thesis was that a highly shared post from employees were job postings. As a theoretical explanation to this Backhaus & Tikoo (2004) describes the term *employer brand loyalty* as *"the commitment that employees make to their employer. [...] employer brand loyalty can be conceptualized as being shaped by a behavioral element that relates to or-*

ganizational culture [...] and identity." (Backhaus & Tikoo, 2004:508). This type of commitment is, according to them, what makes employees eager to add value to the organization and involve themselves beyond their every work tasks as seen in EA. This involvement adds both to the internal and employer branding efforts but should according to Backhaus and Tikoo, also have a reinforcing and potential-changing role to the organizational identity and culture. The culture of sharing and involvement could be seen as a key factor in a successful EA program, and in the words of Backhaus and Tikoo, the employer brand loyalty will add and reinforce this culture and vice versa if done properly (2004). Especially the notion of commitment and value added by the employees will be developed further in the analysis. Lastly, it is important to address the point made by Sullivan (1999) that the employer brand will only be authentic, when it is consistent with all other branding efforts of the firm. So there should be a constant awareness to this consistency, which could be actively maintained and balanced with EA.

3.4.1.3 Personal Branding

As a last development in the branding literature, we will explore *personal branding*, which can be said to logically extend the previous brand forms (Lair et al., 2005). The personal branding movement positions professionals and individuals as the image of their best self in networks, in our case mostly brought forward by social networks like LinkedIn and Facebook. The term was first coined in 1997 by Tom Peters' *FastCompany* article in which he proclaimed: "*We are CEOs of our own companies: ME Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You*" (Peters, 1997:83). The key premise of the personal branding activity is that everyone has a brand and that it is in the individual's best interest to manage and develop this brand to ensure the best possible outcome for the product – oneself (Shepherd, 2005). The fear that others will take control of your brand and in the end make you irrelevant to the market, is the premise behind personal branding, as Kaputa explains; "*if you don't brand yourself, others will*" (2003). It is clear from this statement that having others decide the design of your brand is the least desirable outcome for the individual, which adds to the underlying tones of fear attached to the personal branding literature.

Personal branding could be used as a key argument for the employees to join the EA program, as it would provide them with the opportunity to position themselves as potential *thought leaders* both internally and externally. This directly addresses the individualistic focus that is the perceived basis of personal branding and the notion of “*what is in it for me?*” Therefore, the emphasis of personal branding seems to primarily be:

“[...] on the individual constructing a product based on themselves that can then be marketed as effectively as possible. This might seem to suggest that those who advise on personal branding are encouraging an approach that is based on an outmoded philosophy of marketing – viz. a product marketing approach ”
(Shepherd, 2005).

Thus, there seems to be an evident conflict between the personal branding approach and the earlier explained *receiver-focused* communication approach, as building a personal brand that is truthful and seeks to position you the best possible way does not necessarily correspond with catering to the receiver of your messages. Shepherd (2005) gives a potential solution to this issue in saying that if the individual manages to self-audit based on a full understanding of one’s target audience and competitors, it should be possible to include these considerations into the personal brand statements made on the chosen social networks that the individual is involved in. This solution could be viable as long as the employees in the EA program are conscious of their receivers, which the following analysis will explore.

Shepherd adds another potential conflict to the mix when explaining how representing the organization and one-self might not always go hand-in-hand (2005). The employee is pushed to position him or herself as an attractive asset to the organization and is constantly in the marketplace, especially when contributing to the EA initiative, which could result in different conflicts. This conflict could have implications for the organization’s desire to engage in the EA program, and thus the organization would have to settle with this if venturing on with the EA strategy.

3.4.2. Employee Engagement and Voice

The two concepts *employee engagement* and *employee voice* are both important premises for building and maintaining a successful EA initiative. In the following paragraph, the two concepts will be elaborated with an emphasis on their influence and importance to the EA strategy. The two concepts are interdependent in the sense that for employees to have an interest or motivation to use their *voice* internally and externally, they need to be *engaged*. In terms of applying voice and engagement as fundamental principles for EA, we argue that the essential actors of the strategies are the employees. In order for them to execute the strategy, they both have to be engaged and in that sense feel that there are beneficial returns when they use their voice to advocate for the organization.

3.4.2.1 Employee Voice and Its Implications for EA

The concept of employee voice has been a focal point for research in employee-organizational relations for decades as one type of easily identifiable engagement behavior (Klaas et al., 2012; Morrison, 2011; Barry & Wilkinson, 2016). Generally speaking, posting and sharing on social media by employees can be understood as a type of voice behavior; an utterance in a work-related context. Voice has manifested itself in the literature in many different forms; collective bargaining, suggestion systems, information sharing, grievances and whistleblowing (Klaas et al., 2012; Morrison, 2011; Barry & Wilkinson, 2016). In her conceptual integration, Morrison (2011) defines voice as: “*Discretionary communication of ideas, suggestions, concerns or opinions about work-related issues...*”. She says of the driving motive for employees: “*The desire to help the organization [...] perform more effectively or to make a positive difference for the collective.*” This type of voice has been conceptualized as pro-social by Van Dyne & Botero (2003), denoting the intent to be constructive and promotive in the approach to the organization. Furthermore, Klaas (2012) argues that a pure form of pro-social voices identify an overlapping interest between management and employee - a shared goal to support and commit to. Miles & Mangold (2014) suggest that a promotive application of employee voice on social media platforms

could assist in maintaining and building organizational reputation, and thus, contribute to building competitive advantage. In light of this EA, with its positive and promoting nature is included in employee voice behaviors, however, only in a very narrow sense as it is a practice that solely emphasizes advocacy and organizational support in a very specific set of channels. Furthermore, the automatization behind mature EA programs has a risk of diluting the deliberate decision process that voice behavior typically has entailed (Morrison, 2011). This could remove employees from the relevant thoughts of what they are advocating and why, and as such, possibly weakening their voice impression. With these considerations in mind, we turn to the broader concept of employee engagement as a more appropriate and closely related framework that is (re)produced and reflected by EA.

3.4.2.2 Employee Engagement and Its Implications for EA

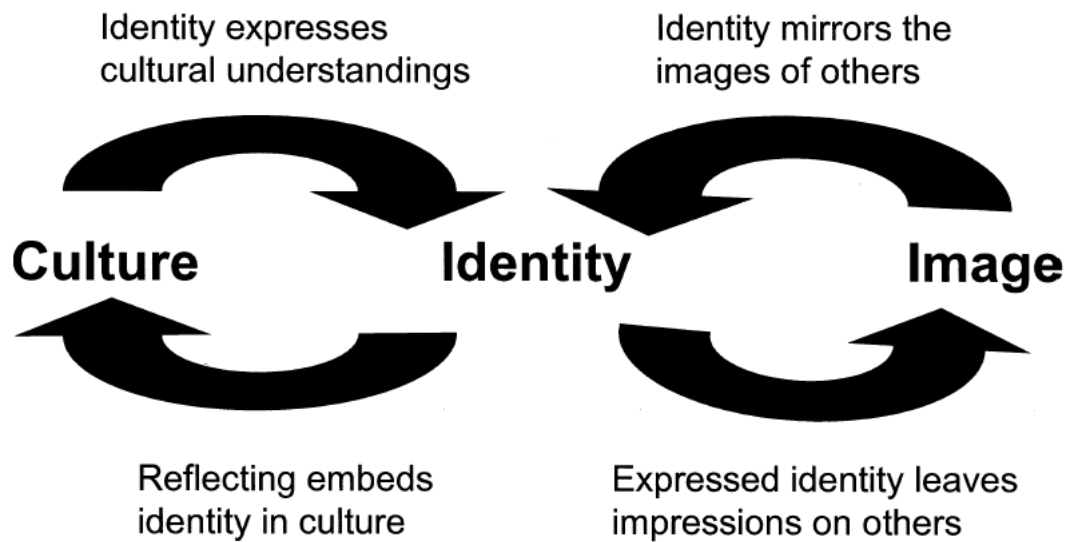
Employee engagement was originally defined by Kahn as: *"[...] the simultaneous employment and expression of a person's preferred self in task behaviors that promote connections to work, personal presence (physical, cognitive, and emotional) and active full performance"* (Kahn, 1990:700) and has since been developed by a number of theorists (Schaufeli et al., 2002; Harter et al., 2002; Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008). A general notion among these is that employee engagement is a desirable condition that has an organizational purpose and connotes commitment, involvement and a passion from the employee, who in return can see it as a contributor to personal growth and decision rights in the organization (Macey & Schneider, 2008). This reciprocal relationship of engagement is also noted by Saks (2006), who explains the importance of the organizational effort in creating an environment that will encourage and initiate employees to feel engaged. According to Saks, this should be done by making sure that the organizational goals and values are motivating and resonate with the employees (Saks, 2006). Also noted is that: *"[...] when both parties abide by the exchange roles, the result will be a more trusting and loyal relationship and mutual commitments"* (Cropanzano & Mitchell, 2005 in Saks, 2006:207) further emphasizing the reciprocal relationship of engagement.

Other important drivers in engagement is trust in the organization and pride about the company. Both these drivers are central in making the employees feel valued and involved, which ultimately makes engaging a more natural effort. An engaged employee will feel the need to add value to the organization as there is an understanding that one's opinion and voice are important and valued, and this employee will, therefore, be inclined to engage in extra-role-performance behavior, reaching beyond just the trivial work tasks. EA activities can be seen as such behavior, in that none of the employees are in a strictly legal sense employed to advocate on behalf of the organization, but a majority of them still seem to engage in this activity. Therefore, the described conceptual aspects of employee engagement can be argued to be an imperative premise for a successful EA initiative.

3.4.2.3 Engagement Culture

As noted by Saks (2006), creating an environment that in itself is engaging to the employees is one of the critical premises for employee engagement. This environment could also be classified as an engagement culture, in which it is an ingrained behavior to participate in every part of the organization and where the cultural claims made by members of the organization dynamically reproduces the engagement. The dynamic relationship between engagement and culture can be seen in Hatch and Schultz' article from 2002 in which they explain the integrated relationship between organizational culture and identity. An integrated model to account for engagement dynamics is deemed appropriate in light of our social constructivist point of departure. Herein, the concept of culture cannot be said to exist in a vacuum. Rather, a culture of engagement will exist in a processual system where culture is expressed as an organizational identity of an engaging workplace with engaged employees, and with further implications for circular (re)production and reinforcement both internally and externally. These dynamics are included in the model - as well as considerations of dysfunctional dynamics of imbalance.

Hatch and Schultz (2002) in which they explain, how both the organizational identity and culture is created in waves of influence from each other both internally, but also to a high extent externally, when mirroring the image that others e.g. stakeholders have of the organization.

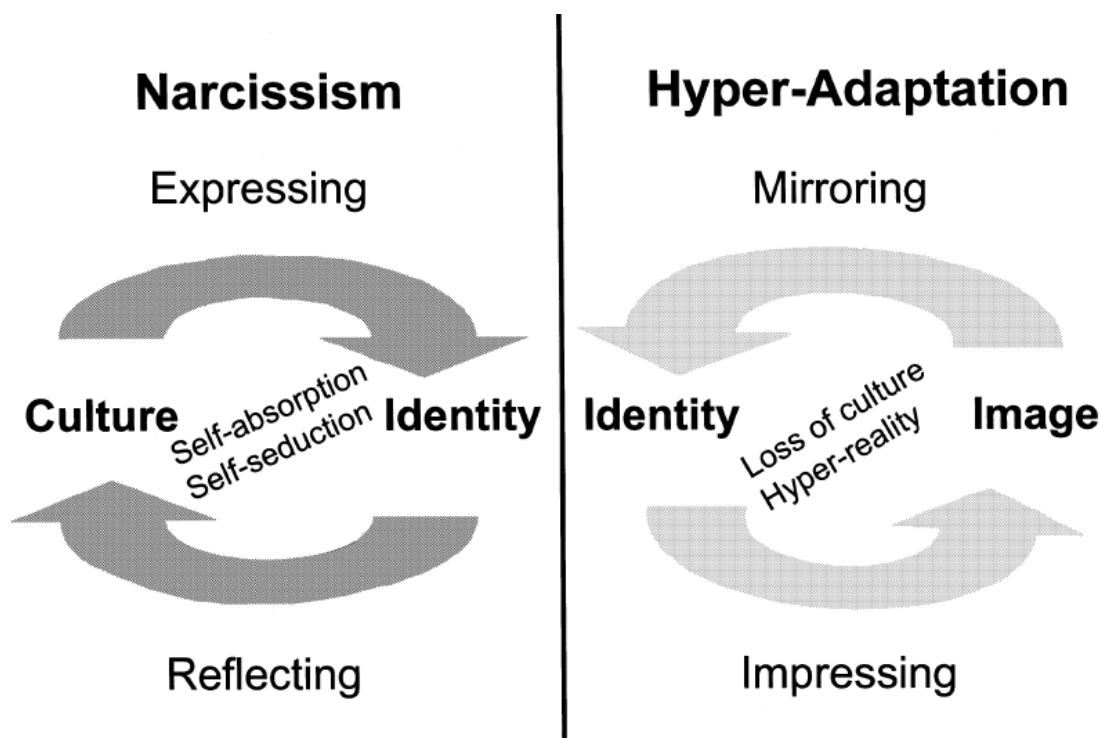


Model 2. The dynamics of the organizational I and Me

The model as pictured above consists of four different processes, which in turn create a dynamic flow of understanding and reproducing in a figure eight movement (Hatch and Schultz, 2002). As a token of employee engagement, EA is both a facilitating initiative for engagement and simultaneously an expression of engagement. Early stages of EA depends on assumptions that the employees have and wish to express engagement for their workplace and the realization of this by shares of cultural material curated by top management e.g. amplified content. This content becomes an externalized identity claim for others by impression. In mirroring the externalized engagement back on the organizational identity, it is strengthened and will arguably be further embedded in cultural assumptions and expressions. As such, employees may eventually reinforce amplified content with content created by themselves or share the shares of others without being nudged to do so, thus creating organic shares of

content and perpetuating the dynamic flow between culture, identity, and image concerning engagement. The notion of feedback and reproduction that is imperative in the model suggests that sustainability is attained with a considerable timespan in mind as well as many repetitions. As such, the approach to engagement seems to be one of considerable patience, as it will not materialize in culture overnight. Moreover, for practical application Hatch & Schultz (2002) identify two possibilities of dysfunctional dynamics in the model.

In the words of Hatch and Schultz, a healthy organization is found when the influences of culture and identity are balanced and integrated with interested and engaged stakeholder groups that contribute to the overall well-being of the organization (Hatch & Schultz, 2002). A corollary to the mechanisms presented in the model above, is in the dysfunctional dynamics that are at risk of occurring if the organization becomes either too preoccupied with the internal dynamics between identity and culture or overindulges in the mirroring of the external image of the organization. These dysfunctional dynamics are presented as *narcissism* and *hyper-adaption*.



Model 3. Sub-dynamics of organizational flow

Narcissism emerges from a construction of the organizational identity that solely emerges from a reference to the organization's own culture, which according to Hatch and Schultz will ultimately result in a loss of interest and support from the organization's external stakeholders (2002). Related to the initiative of EA, the external sharing of organizational messages from employees can be rendered an expression of self-absorptions, especially if the amount of sharing and content is deemed uninteresting and unengaging to the receiving audience. If the employees become an active part of this dysfunctional dynamic where the culture and identity are only reproduced and reflected internally this can lead to a neglect of the external stakeholders, making the communication unidirectional - only emanating from the organization (Hatch and Schultz, 2002). Therefore, if EA is solely used to position the organization's culture and identity through the channels of the employees, without taking the responses and reactions of the external stakeholders into consideration, this could according to the authors, result in a disengaged audience, which will lastly lead to employees being less inspired to execute the EA initiative for lack of response to their posts. External stakeholders will ignore posts or shares made from the organization if they comprehend the narcissistic self-referential expression of culture and identity (Hatch and Schultz, 2002). Christensen and Cheney (2000) further develop on this in explaining the processes of self-referential expressions:

"In their desire to be heard and respected organizations of today participate in an ongoing identity game in which their interest in their surroundings is often overshadowed by their interest in themselves."

(Christensen & Cheney, 2000:247 in Hatch and Schultz, 2002).

Organizations desire to gain visibility and recognition through the EA, and can in this become so engaged with their reflections about themselves that they forget the images and interest of their external stakeholders. These will, as a result, lose interest and turn away from the content being shared by the engaged employees. As Christensen and Askegaard (2001) also note, the communication landscape of today is cluttered with information and symbols in such a degree that people only have limited attention- and timespan to interact with the messages in their feed. As a consequence of this, the receiver of

employee posts originating from organizational content will quickly become disengaged, if such content exudes a high degree of self-absorption. Christensen further develops on these ideas in the concept of *auto-communication*, which can be seen when “*a sender acts as a receiver of his or her own messages.*” (Christensen et al., 2008). As EA is built on the premise that the employees are the essential stakeholders of the organization, and therefore also the most reliable in communication, the communication flow can easily become self-absorbed in a sense that the key consumer of the employee posts are the employees themselves. This could lead to greater engagement, as the employees sharing and creating content could feel a need to monitor the reactions from their network closely – possibly re-reading a large portion of the content. This observation further supports the points made by Hatch and Schultz on the possible negative implications for *organizational narcissism* (Hatch & Schultz, 2002).

Hatch and Schultz go on to explain how paying too much attention to the images that the external stakeholders have of the organization to such an extent that it results in a total neglecting attitude of the cultural heritage (Hatch and Schultz, 2002). This will, according to the authors, leave the organizational members without any basis to reflect their identity in the cultural meanings and values that instead are left up to the changing streams of images and impressions that the organization exchanges with the external stakeholders (Hatch and Schultz, 2002). As the authors explain: “*Loss of organizational cultures occurs when the processes of mirroring and impression become so all-consuming that they are dissociated from the processes of reflection and expressing (...).*” (Hatch and Schultz, 2002:1010). In hyper-adaption, the dysfunction is therefore on the excessive focus on impressing the external stakeholders that could lead to disengaged employees, as they no longer see a reflection of their values and desires in the organizational efforts. In a movement towards a more receiver-oriented communication, there will, of course, be a certain loss of organizational culture in order to incorporate the opinions and consideration made to the receiver. However, according to Hatch and Schultz (2002), this should only be done to the extent that members of the organization can still resonate their identity with that of the organizations. If EA content is only produced in an attempt to please consumers, this

could mean that this content would not be shared by the employees, as they cannot mirror themselves in the cultural images portrayed, which as a result leads to a disengaged workforce.

It is important to note that neither of the dysfunctions mentioned above should be seen as permanent conditions for the organization, but instead as dynamic flows of change that are natural effects of opening up the organization to external input. In most cases, this effect will stabilize itself after a while, having reflected these inputs internally in the organization, but if this correction fails to occur, it will be a possible catalyst to further dysfunctions in other areas of the organization.

4. Analysis

The following chapters are dedicated to the analysis of our data in order to help us answer the Research question. Firstly, we look at the process of implementing the EA strategy in the organizations drawing on the theoretical concepts of engagement, branding and voice. Secondly, we explore the notion of credibility in the light of eWOM, Credibility assessments and management of meaning. Lastly, we peruse the question of control and governance from the different perspectives of organizational control.

4.1 Creating Engagement in the Organization

Before starting systematized EA activities, the informants, who were behind the EA initiative, have generally identified tendencies in behavior and culture within their organization that supported their EA endeavor. Gauging the potential in the organization for EA is an important step according to RD (2017), who recommends testing the waters with employees as one of the first steps of the EA strategy. RD also stresses the importance of identifying groups of employees whose professional passion overlap with values of the organization (Damgaard, interview 2), but we will come back to that. These early assumptions about the employees' commitment and their desire to engage with the organization's brand become an early driver to go forward with the idea, and as such, they are the first steps in the "*engagement by EA*"-journey based on Hatch & Schultz (2002). In our data material, these assumptions are expressed in different ways by the informants. One of the common sentiments is the sense of professional pride and the commitment to the workplace. Informants from ISS, Rambøll, Devoteam, and Sampension expressed this assumption and connected it to a strong positive implication for a willingness to share company content:

“Sampension er en virksomhed med en meget høj medarbejdertilfredshed og en ret stor stolthed over det vi laver, også sådan en ”der er ikke rigtigt nogen der forstår os”-agtig, fordi produktet er vanskeligt og de faglige kompetencer man sidder med er sådan lidt indviklede [...] Så kan man hjælpe med at bringe nogle fortællinger om Sampension ud. Det synes folk faktisk er ret fedt.”

(SE, Sampension, Interview 8)

Another case brought forth was Jabra, where employees got increasingly intrigued by a stream of specific content, focusing on *“Values of modern work life.”* This content was so-called opinion-based communication that raised awareness, interest, and a demand for further access to more of the same (Gaardbo, Interview 6). As such, here specific quality content activated interest that assumably could be converted into further potential for knowledge-sharing, which eventually became the focus for Jabra. These signs of potential are of course built on the informants understanding of their organization and therefore indirect and vague. However, many of the informants also account for more direct and realized potential on a small scale that supported their assumptions of the validity in EA for their organization; some mentioned known professional activity of employees on social media. A majority of the organizations had launched small-scale, ad-hoc efforts to encourage sharing of specific company news or stories. Although the responses were modest, all of the informants had noticed that a smaller group of employees always contributed, as expressed here by TD, ISS:

“Når vi havde et eller andet, hvor vi tænkte, at det var godt at få fortalt om, jamen så sendte vi bare en mail ud til dem, vi nu engang vidste ville være med på at dele det. [...] Vi greb ikke helt ud i den blå luft, fordi folk ville rigtig gerne det her, og når vi sendte de her mails, jamen så var der næsten måske 80%, der gjorde det.” (Dalsten, interview 9)

ISS had even firmer indications of their employee's intent. They surveyed their 2000 employees asking whether they would be interested in becoming an ISS ambassador, 50% answered yes, and 100 took further initiative and signed up for a program that was non-existent at the time. These active employees became first movers in this particular activity, creating and externalizing small expressions

of cultural material in their posts about their organization (Hatch & Schultz, 2002). People in management noticed these small scattered expressions and considered them as positive signs of engaging organizational behavior which could be further encouraged.

4.1.1 The Role of Top Management

It is clear from our data that the role of management and their active involvement in and approval of the EA activities is a common denominator in the interviews, however, there are also nuances in the extent of the involvement. In the process of creating employee engagement through EA, the voice of management works as a magnifying glass, drawing attention to these expressions of cultural material. By encouraging it actively, they are reaffirming this behavior as wanted and positive in the eyes of the organization, thus strengthening the incentives for the employees to consider and adopt it. All of the informants got full support from management once the idea was pitched to them. They use phrases as; *“Der var et fuldt buy-in”* (Dalsten, interview 9), *“Organisationen og senior ledelsen var fuld on-board”* (Gaardbo, interview 6), *“Folk åbnede op for det med det samme”* (Poulsen, interview 5), *“Hvis ledelsen går forrest, så kan alle pludselig se, at det var en god ide”* (Rosendahl, interview 1). One informant expresses specifically what leadership involvement means for the incentives with the employees:

Interviewer: Havde du ledelsen med fra begyndelsen og hvordan?

MZ: Ja det havde jeg. Og ledelsen er altafgørende i sådan nogle sammenhænge [...] Det signal fra ledelsesperspektivet gør jo selvfølgelig, at folk fornemmer det. Det er ikke noget diktat, der er ikke på den måde noget dekret om, hvad man skal gøre og ikke skal gøre, men der er et klart signal om, at det er okay at gøre. (Zoffmann, interview 7)

In the cases of MAPP (Andersen, interview 4) and Sampension (Espersen, interview 8) the decision to initiate an EA program came directly mandated by top management. The incentive that focus and support from management is creating can arguably be said to accelerate employee adoption and as such the production of more cultural material embodied by the advocating behavior on social media in the

line of thinking with the Hatch and Schultz Model (Model 2). However, some informants also stressed the importance and the expectation that management show a direct support by adopting the behavior themselves and thereby setting an example. MZ from Rambøll (Zoffmann, interview 7) talks about the inherently understood 24-hour obligation for management to always represent Rambøll both digitally and personally. The informants from ISS (Dalsten, interview 9) and Devoteam (Poulsen, interview 5) both mention personal sit-down with leadership looking over their online profiles. In the case of ISS, some important members of management who were sceptical about participating themselves, was given special attention: *“Vi har sådan 2, vi sådan måtte nurse lidt: Nu sætter vi os lige ned, og så laver vi lige din LinkedIn [...] Vi forventer ikke, at du går fra 0 til 4 indlæg på en uge, for det giver ingen mening, det ville virke fuldstændig utroværdigt, men hvis du nu bare kunne øve dig i, at hver tredje måned, så lægger du noget på.”* (Dalsten, interview 9). Both organizations also stressed the impact of actualized sharing behavior as leading the way for other employees to follow suit: *“Vi kørte jo selvfølgelig på, at I skal altså i management teamet, gå forrest med det her. Hvis I aldrig poster noget, hvordan skal vi så nogensinde overbevise andre om at det er en god ide.”* (Dalsten, interview 9) and *“Hvis I ser her, ham her er vores VP, ham her er vores senior partner, så det er toppen, som er med og deler og gør ved, og det viser jo vejen.”* (Poulsen, interview 5). The approval from management is clearly seen as a way to minimize doubts and concerns of the employees that may become entry barriers to adopt this digital behavior. As we shall see in the following section, more practical and communicative initiatives were taken to minimize entry barriers and encourage sharing professional content as a part of the natural work routine.

4.1.2 Implementation Choices

To effectively explore the potential of EA, the initiators had to make a number of choices regarding the implementation that would be appropriate for their organizational context as well as attempting to minimize the perceived entry barriers to firmly establish and promote a new organizational practice of engagement. One of the first entry barriers to be identified and tackled has its roots in and found a solution in the modern ways of the workplace. As seen in the section outlining the potential, the organ-

izations saw that interest in digital sharing did not convert to high rates of actual sharing. A number of our informants attest this to the task-heavy workday of their colleagues where there was limited time for tasks that are not top of mind. Camilla Poulsen (CP) from the consultancy Devoteam expresses this issue: *“Det er jo svært ikke, for de har ikke tid og de ville aldrig få det gjort, så det skal være let tilgængeligt.”* (Poulsen, interview 5). Furthermore, Martin Andersen sums up his experience with early sharing initiatives: *“Nogle gange fik vi sendt noget fra marketing [...] Også klippede man det ind, også sendte man det, også kunne man se bagefter, at det så ud af helvede til, billedet kom ikke frem og altså. Man skal bare prøve det en eller to gange, så gider man ikke det mere.”* (Andersen, interview 4). To overcome these barriers, all our informants have chosen to invest in technology that could facilitate and automate the process to make it easy to engage in and manage. The organizations have chosen different platform providers as their digital tool. The platforms are Finnish based *Smarp* and Danish-based *Sociuu*. Although there are differences between these two solutions, they generally work in similar ways;

- 1) serve content to the employees, either by email or app notifications
- 2) provide easy integration for successful sharing - only a few clicks are required
- 3) collects statistics and numbers for measuring progress and results (Smarp.com, Sociuu.com).

The main mentionable difference is that Smarp is primarily meant as a content hub, which provides more access and influence for the individual employee in curating the content they are exposed to. The hub presents them with all the available content, and the employees have a built-in possibility to suggest new content (Gaardbo, interview 6). On the other hand, Sociuu is a very simple setup, where only administrators are given access to the platform and employees are mobilized through emails featuring one specific content piece at a time. Here administrators are given a much larger degree of curation power as they decide who is exposed to what (Sørensen, interview 10). Both solutions enable a much higher degree of content shares. Their impact on the concept of control will be explored in coming chapters of this master thesis.

To some extent the platforms also influence the choice and number of employees. Both platforms have a price-per-user pricing scheme, but especially Smarp users express that this creates a maximum of users they can onboard, arguably because of the extra service and functionality that Smarp provides. Sociuu users do not speak of this hard limit in the same way. As a starting point, the majority of the organizations wish to mobilize as many employees as possible, and many have started by reaching out to those who already embodied this digital behavior: *“Vi vidste, hvem de der 20-30 mennesker, der egentlig fast delte fra intranettet var. Det kunne jeg jo se på LinkedIn, hvem liker, og deler de ting vi lagde op på LinkedIn. Så vi havde sådan en gruppe [...] hvor det er naturligt at dele ting.”* (Espersen, interview 8). Here the informant stresses this behavior as a natural part of the employee's practice, and by identifying and involving these people from the beginning, it is possible to use them as exemplary cases for others to aspire to and be inspired to reinforce adoption of this specific manifestation of engaged employee identity.

ISS is the exception, as they do not include everyone with interest. The organization has chosen to keep their program exclusive for the chosen few, specifically 50 people. They expected their employees to invest themselves more in the program if they were specially selected and also to downplay the fact that an EA-program generated the activity by keeping the number low (Dalsten, interview 9). It is an interesting case, as both platform providers suggest not to promote exclusivity, because a small number of involved employees limits creating a mindset for the whole organization (Damgaard, interview 2; Ingerslev, interview 3). There is also a limit to uncovering the possible potential beyond the most dedicated employees when choosing exclusivity (Sørensen, interview 10). However, the exclusive approach from ISS, including higher expectations of the participants, has also had other unparalleled effects in their engagement culture, in the form of production of organic content, but we will return to this later in this chapter under results.

	Devoteam	Jabra	Rambøll	Mapp	Sampension	ISS	Mærsk
Workshops	X		X		X	X	Unknown
Info meetings	X		X (Management)		X	X	Unknown
Written comm.	X	X	X	X	X		X
Unstructured		X		X			X
Platform	Smarp	Smarp	Sociuu	Sociuu	Sociuu	Smarp	LinkedIn Elevate
Exclusive approach	Limited licenses	Limited licenses	No	No	NO	Yes	Unknown

Table 2. An overview of the different organizational initiatives

When attempting to reach beyond the most dedicated digital users, the informants identify an entry barrier with roots in generational differences; the lack of familiarity with active professional conduct on Social Media, as well as uncertainty about their mandate to advocate for their organization as expressed in the following quotes. CP notes: *“Der er mange her, der har arbejdet her i halvdelen af deres liv, og så kan man godt hurtigt regne ud, at det ikke er digital natives. Det er ikke sådan nogle, der bare logger på hver morgen, når de vågner, så det var egentlig en stor udfordring.”* (Poulsen, interview 5).

Many of the informants were aware of the implications of the generational aspects for naturally incorporating social media at work, but CP especially emphasizes it. Digital immigrants do not embody the same incorporation of their work-, private lives, and identities. As noted in the theoretical considerations, digital immigrants tend to struggle with finding it natural to represent themselves professionally on social media. MZ also touches on the aspect of a natural behaviour: *“Der var dels en oplevelse af, at der for mange ikke var nødvendigvis en naturlighed, også var der også hos nogle en vis reservation”* and shortly after he follows up with: *“Det hjælper meget [...], at folk er i deres fulde ret til at*

repræsenterer virksomheden på deres sociale medier og i andre sammenhænge i øvrigt." (Zoffmann, interview 7). Here, Martin also touches on the aspect of reservation or uncertainty about representing the organization as something he has noted in the implementation process. In handling these challenges, many of the organizations have used similar communication tools to diminish entry barriers. Management involvement in the direct communication of information is one such and another place that management has played an active role. In a number of the organizations, written communication about the initiative and the platform were formulated by the initiators, but sent by management. Camilla had her CEO send out a statement that concluded with; *"Jeg håber I er med, og ombord"* (Poulsen, interview 5). Martin wrote up an email that division-leaders sent out to their divisions (see appendix 2, for full e-mail). Similarly, Søren Espersen's communication department wrote 5-6 articles for the intranet introducing Sociuu, and he spoke about it at a joint meeting for all employees. Because of the exclusive nature of the program at ISS, their kick-off meeting was not for all employees, but very official. The initiators clearly wanted to signal that this new, but unusual initiative, had the approval and active support of management from the beginning, and therefore employees had no cause for concern.

Simultaneously, several of the same informants also took action to target the unfamiliarity with professional social media use. Camilla, Martin, Søren, and Trine employed a very hands-on practical approach with workshop-elements: *"Helt konkret være ude blandt folk på alle vores kontorer [...] og hjælpe dem med, hvordan man har en relevant profil på de sociale medier."* (Zoffmann, Interview 7). The face-to-face experience is important in the way that it establishes a relationship between the EA initiative and the person running it, and offers the opportunity to ask questions for the employees. A more subtle solution was the creation of formal social media policies by Jabra and Sampension: *"Det betyder også, at vi lavede en politik for sociale medier [...] hvad er god skik og hvad er do's and don'ts på sociale medier [...] Både for at gøre det okay at være med, men også for at undgå de bekymringer, der nu engang må være for medarbejderne."* (Espersen, interview 8).

Here it is highlighted that a professional social media presence is something that raises concerns with employees and must be overcome by guidelines and clear approval from the organization to persuade more employees to adopt the practice and become a part of this new culture. Other approaches are also represented in the data material, as two of the organizations seem to have a much less structured implementation process. MAPP and Jabra have employed a bare minimum of initiatives in connection with the introduction of their EA-elements, some written communication, but no grand official initiatives. Therefore, we have marked their initiatives as unstructured. In the following section, we will look further into the approach to EA as a strategy in the organizations and the different choices and considerations in this regard.

4.1.3 The Strategic Approaches to EA

When deciding to venture on with an EA strategy, the motivation for such has been diverse in all of the organizations interviewed for this master thesis. In its essence, EA promises a number of positive things for the organization such as higher sales numbers, involved employees and a faster growth rate (Hinge, 2017), which self-evidently is enticing to all organizations. Though this is the case, it became clear throughout our data collection that the majority of the organizations merely used EA as an enabler to an overall strategic goal. These strategies differ from organization to organization, but almost all have the common trade that there is an inherent need for greater exposure to organizational messages in which the employees are deemed the natural choice of channel. One of these strategies is seen in Devoteam, who have an overall aim of positioning themselves as thought leaders on IT solutions. As CP from Devoteam explains;

“Nu havde vi jo lagt en global strategi om Thought Leadership, og hvordan får man det implementeret, der skal man ligesom ud og positionere sig i markedet, og hvordan får man budskabet ud? Man har flere værktøjer i kassen, og det her er ret kraftfuld.” (C. Poulsen, interview, March 8, 2018).

As the quote illustrates, the main driver for implementing the EA-program at Devoteam was not the direct involvement of employees, but more a positioning exercise to unfold the main strategy of Thought Leadership. This approach is recurrent in all the consulted organizations, which indicates that EA was brought forward primarily as an enabler used to solve a greater challenge in the organizations. As the table below illustrates, the only organization that has integrated EA with the leading intent to utilize the co-creation of the brand in the employee-organization relationship is Rambøll, where Martin Zoffmann (MZ) emphasizes the reciprocal advantages for the two parties in adopting an EA approach to communication both externally and internally;

“Det forhold, at man som medarbejder har mulighed for at arbejde lidt i krydsfeltet mellem [...] sit eget brand, sin egen profil, sin egen personlighed og sin egne kompetencer [...] kombineret med at dels lukrere og bidrage til virksomhedens brand, og være en med-kanal for virksomheden i sin profilering bestræbelser” (Zoffman, interview 7).

Because a majority of the organizations see EA as a driving tool for a broader strategy, most of them have not expected the internal impact that the employees oriented initiative would have on the organization, making this more of a positive bi-product of their EA program than the actual scope of the strategy.

ISS	Devoteam	Sampension	Jabra
Rebranding	Thought leadership	Part of SoMe launch	
Mærsk	Mapp	Rambøll	Knowledge sharing
Sales	Exposure	Collective branding	

Table 3. An illustration of the strategic drivers for the EA program

As the table above shows, all organizations have had some strategic considerations before launching their EA program, but the informants referred to these considerations in different ways; *“Der er noget omkring ISS generelt som brand. Vi har jo et ry af at være en rengøringsvirksomheden, men der er rigtig mange, der ikke ved, at vi også er en facility service”* (Dalsten, interview 9), *“[...] min udfordring var, hvordan får jeg ligesom alle de her budskaber ud til markedet.”* (Poulsen, interview 5) and *“Den 1. december går vi på FB, og da vi gør det, så tænkte vi, det ville være fedt at få medarbejderne med på den rejse, på en eller anden måde.”* (Espersen, interview 8). These quotes indicate that the degree and motivation for the strategy differ from organization to organization. As explained by Mintzberg (2009), strategy can be many different things and can be more or less planned, all depending on the approach or school that the organization subscribes to. The data sample demonstrates that the organizations differ in their level of strategy on which the EA program is based, and they could be placed on a continuum, moving from emergent to planned, which has a clear impact on their approach to the implementation phase of the program.

TD strongly believes that an EA initiative can only succeed if built on a strategic foundation; *Jeg tror også, at det er vigtigt, hvis man skal lave et EA-program, at man er nødt til at sørge for, at det er strategisk forankret [...] ellers ender du bare med at tale i øst og vest uden noget konkret”* (Dalsten, interview 9). In this way, TD intends to ensure that the right content is used and shared in both the appropriate channels and by the well-suited employees. On the other end of the continuum, we find Mark Gaardbo (MG, interview 6) from Jabra, who approaches the EA-program with almost non-existing strategic consideration regarding the actual execution and therefore applies a far more emergent approach (Mintzberg, 2009).

According to MG, the most fruitful way of introducing EA is to approach it in a low-key fashion in which the employees themselves seek out information on how to join and contribute to the strategy; *“Så er implementering måske lidt mere langsigtet, men jeg synes det skaber en bedre kultur omkring det så jeg synes nogle gange finder folk det selv ved et tilfælde”* (Gaardbo, interview 6). MG believes this ap-

proach will lead to a more sustainable culture around the initiative, which ensures a better investment for the organization. MG also stresses that it takes time for an organization to learn and get accustomed to new technology, which according to him speaks for taking a more slow and low-key approach to the implementation of EA (Gaardbo, interview 6). MG's observation of time is backed up by RD, who explains how the process to implement EA in the organization is one that requires patience and resources, emphasizing employee engagement as fundamental (Damgaard, interview 2). To account for this aspect of time, some of our informants have incorporated an on-going revitalization of the strategy in their organization;

"Man skal onboarder måske af 4-5 gange i løbet af et år [...] så du sætter det bare op, og siger, hvem der har lyst kommer bare, [...], men gør ikke mere ved det. Så revitaliserer du efter et halvt år og så videre."

(Espersen, interview 8),

"Så holder vi sådan en EA samling, tre-fire gange om året, og der inviterer vi en ekspert ind fra sociale medier, [...] og så kommer de og giver et oplæg, og så deler vi resultaterne med medarbejderne" (Dalsten, interview 9).

Both informants see it as important to have a supporting and facilitating role in the strategy to ensure a good environment for the employee engagement in correlating the mission of the organization with the individual's need, driving the common identity forward (Hatch & Schultz, 2002). Other informants are not as planned in their revitalization, but all keep a close eye on the activity driven forward by the platform used in their respective EA initiative (interview 5-7).

Søren Espersen (SE) from Sampension supports the low-key approach when explaining how it for them has been important to do a *soft launch* of the EA-program. This is to ensure that the entry barrier for the employees is kept as low as possible; *"[...] jeg ville gerne lave en soft launch simpelthen for at få folk med og få engagement op på de her 25-30 %. Vi skulle gøre det med en soft launch så vi ikke slog det større op af hensyn til det der press der er [...] det synes jeg på en eller anden måde ikke rigtig det kan bære."* (Espersen, interview 8). According to SE, a soft launch would increase the pressure on both the

strategy, but also to a high degree the employees who might feel pressured to participate. The pressure on the employees will be developed further in the coming paragraph of the analysis dealing with *control*, and we will, therefore, focus on the pressure placed on the strategy.

SE explains how the EA strategy is too small of an activity in Sampension to merit a large-scaled campaign, which is also the opinion of several other informants in the data sample. Important to mention in this regard is both Rambøll and Jabra, who have launched the EA initiative in small scales.

Respectively by sending emails to the department heads who then distributed the news on to their employees, and by running a pilot project and then adding the next batch of employees as they sought out the platform themselves (Zoffman, interview 7; Gaardbo, interview 6). As RD explains, it can have a positive effect to keep demands and conditions to the strategy low as this would better foster a culture around the EA program (Damgaard, 2017). From her experience, even well-educated consultants who make a living writing and communicating their knowledge can struggle with the concepts of EA "*Det viste sig jo at være en ligeså stor udfordring i Promentum, hvor der jo ikke var et problem med at iscenesætte sig selv, men det var stadig svært for dem at skrive, det var svært for dem at finde ud af, hvad de skulle dele*". Therefore, it is pivotal that the expectations to the activity remain both reasonable and manageable (Damgaard, interview 2). TD from ISS goes against this approach by having both a kick-off workshop, quarterly meetings and on-going communication with the employees contributing to their EA platform (Dalsten, interview 9). Even though this is an opposite approach to all of our other informants, TD remains low-key overall in the organization, as she wishes for the EA to remain to an exclusive circle of employees who contribute to the overall strategic goal of rebranding ISS.

Despite the differences in their strategic approach, all of the organizations have had almost identical engagement reactions amongst the employees, all of them reporting that there has been a higher rate of postings than they expected (Interview 1, 4, 5-9). As described in previous paragraphs, a majority of the organizations had gauged the potential amongst their employees to develop the EA activities with a positive outcome. This notion makes it possible to believe that because a large number of employees were positively inclined to interact with corporate content and share this on their social accounts, the

initiative would do well even despite a lack of strategic planning on the organizations part. Applying the thoughts from Hatch and Schultz (2002) to this would suggest that the employees already identified greatly with the organizational identity, and therefore did not find it a leap to actively use their voice to post cultural claims by way of content shares on private accounts as far-fetched as one could assume.

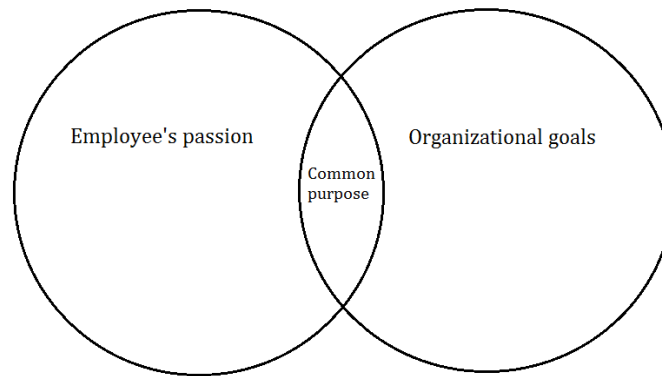
4.1.4 The Employee Aspect of the Approach

MZ is our only informant to implement EA as such, without the strategy being just an enabler. He explains how the most persuasive effect of EA is the possibility for the employees to operate in the cross field of the personal- and corporate brand. In this way, the employees can add value to both entities, which denotes the basic idea behind both internal, employer and personal branding (Backhaus & Tikoo, 2008; King & Grace, 2008; Lair et al., 2005). In this, the interests and passions of the employee and organization should correspond to create maximum value for both parties (King & Grace, 2007). When applying this approach, the emphasis is on creating an understanding amongst the employees of the organization's vision, mission and values to make sure that these resonate with the values possessed by the employees (King & Grace, 2008). According to MZ, the overlapping of values is present in Rambøll, as their employees are overall proud members of the organization, who express kinship with the values on which the organization is founded

“Den stærke arv lever måske lidt mere hos vores virksomhed end nogen andre virksomheder eller andre der også har et stærkt værdigrundlag. Så hvad kan man sige, der er mange der gerne vil være en del af det og synes de selv kan se en samhørighed mellem det de selv gerne vil især med identitet og det som den virksomhed de arbejder for er.” (M. Zoffmann, interview 7).

For him, the EA initiative is the inevitable outlet for these employees to both position themselves in their network and at the same time add value to the organization that they feel an inherent connection with. As RD explains, the true value of an EA program is found where the passions of the employees

overlap with the mission of the organization. These thoughts are illustrated in the model below, modified from model 8 in *Giv ordet til medarbejderen* (Damgaard, 2017).



Model 4. The common purpose model.

According to RD, the most influential part of EA is for the employee to find the corner of the organization where he or she can contribute with knowledge and elements that position both the employee, but also taps into the organizational goals as the overall structure. Also, RD notes that the small incidents of successes are essential in the beginning phases of sharing EA content; *“De skal først se resultaterne. Når de så har delt et godt indlæg og der kommer noget godt feedback tilbage fra netværket, så begynder det at blive lidt lettere, til næste gang og næste gang”* (Damgaard, interview 2). According to RD, the experience that their sharing of corporate content feeds a reaction in their social network is an excellent motivator to convince most of the employees to contribute to the EA program.

Additionally, her experience is the changes in behavior on social media activity happens fast as a reaction to the personal benefits that the employees experience within their first posts (Damgaard, 2017). This experience is supported by CP who expresses; *“[...] de fik hurtigt resultaterne. De fik hurtigt kontakter på LinkedIn, de fik views, de så pludselig lyset. Deres markedsværdi som dem selv steg.”* (Poulsen, interview 5).

This positive response could also be seen as supporting the argument for the organizations to abstain from developing too many detailed plans before launching the EA program, as it according to our informants' experiences very much depend on the individual employees' positive experiences in their private networks. Therefore, TD also approves most suggested content from her colleagues; *"Hvis det er sådan nogenlunde inden for skiven, vil vi hellere godkende det i stedet for at kortslutte processen kan man sige, [...] hvis de først har fået et nej, jamen så stopper de med at foreslå ting. Det vil vi ikke have, så vil vi hellere tænke, okay den er måske en lille smule ligegyldig, men så godkender vi den."* (Dalsten, interview 9). As the quote shows, TD has understood the short circuit a rejected suggestion can lead to, and therefore employs a more flexible approach to the approval phase. All of our informants were highly attentive to this common purpose and used the employee positioning as an argument in favor of EA in their introduction conversations with both management and employees (Interview 1, 5, 7-9). In this framing, a number of the informants repeated the phrase "What's in it for you" emphasizing the personal branding angle as a motivation for the employees to join the EA program;

"Så er der jo også bare, hvem vil ikke gerne være eftertragtet? Det vil de fleste sgu, så det har i hvert fald været hovedargumentet" (Dalsten, interview 9); *"Det forhold, at man som medarbejder har mulighed for at arbejde [...] med sit eget brand, sin egen profil, sin egen personlighed og sine egne kompetencer på primært sociale medier* (Zoffman, interview 7) and *"alle er sig selv nærmest, man har et ego, man vil gerne se sig selv som key influencer, se mig, når jeg deler."* (Poulsen, interview 5).

It was apparent that our informants assumed that a majority of their employees saw the clear personal benefits of positioning themselves in their professional network. Martin Horn Andersen's statement also emphasizes this; *"Det synes jeg, at det er noget jeg gerne vil dele, fordi det viser også, at jeg har læst det der står [...]. På den måde kan jeg måske også brande mig sådan lidt selv [...] indenfor det her."* (Andersen, interview 4). As AR from Mærsk phrases it: *"altså folk kunne godt lide det, de vil gerne promovere sig selv også på LinkedIn. [...] dels fordi det promoverede dem selv både individuelt og som medarbejdere i Mærsk, så det kunne jo ligesom fremme deres forretning og deres netværk."* (Rosendahl,

interview 1, January 1, 2018). Saying this, it could be argued that the organization's approach to EA should be seen in two concurrent streams of; one taking on the strategic role from management and one focusing on the employees as active participants. The latter being a fundamental premise for implementing the EA program in the first place. Therefore, this narrative also takes up a large part of the initial talks about the program for the organization to ensure that the employees see the benefits of joining and contributing to the EA initiative. Consequently, the informants express an understanding that this is a key contributor to create engagement. Here exemplified by SE, underlining the co-creative notion; *"Hvad kan vi gøre for dem? Og det at invitere dem med i virksomhedens kommunikation, det er der rigtig mange, der synes er fedt."* (Espersen, interview 8).

To become active contributors of the EA program, which can be defined as an extra-role behavior, indicates that these employees feel engaged enough to add value to the organization (Macey & Schneider, 2008). Therefore, most of the informants have spent time on brokering the positive benefits for the individual employee in joining the EA initiative, which could both be seen as a considerate favor from the organization, but at the same time contain an underlying tone of control and pressure to contribute to the organization. This notion will be developed further in the *control* section of this analysis.

4.1.5 Results of the Initiatives

In the following section, we will account for selected effects of employing EA in the organizations including employee commitment, strategic results, internal effects and considerations of EA seen from the perspective of employee voice.

	Sampension	ISS	Rambøll	Jabra	Devoteam
Results of EA	Awareness 20-30% of employees participate	Re-branding	Brand migration	Sales reference point	Traffic to website and recruitment

Table 4. Results of the EA initiative

With a technological setup in place, it is eminent from our data that all of the organizations were able to enhance their percentage of employees who participated in sharing professional content from their social media accounts. According to numbers from users of Sociuu, their clients were able to raise employee participation with an average of 20% (appendix 3). Given the modest response most organizations had experienced before adding technology to the mix, a 20% raise is a sizable outcome. For example, in Sampension they estimated that 2-3% had participated before Sociuu was introduced and the result after the first few months of 2018 is between 20-30% (Espersen, interview 8). Several other informants echoed this and expressed a similar rise in employee activity (interview 5, 6, 7, 9). Martin Horn of MAPP provides the employee perspective: "*Jeg kan kun tale for mig selv, og jeg delte ingenting før, og nu deler jeg alt hvad jeg får [...] Fordi det er nemt, det er så super nemt at bruge det tool.*" (Andersen, interview 4). Likewise, in his LinkedIn blog post (Rosendahl, A. 1 November 2017), AR indicates that the number of employee shares had risen tenfold and in an internal survey, 80% were "positive" or "very positive" towards the EA initiative. Jabra's experience with the reception echoes this:

Vi havde mega god respons, og en ting vi opdagede var, at folk er jo faktisk [...] enormt pligtopfyldende.

And he follows up: "*Vi har faktisk fået rigtig god opbakning, og vi skulle ikke sådan have den helt store overbevisning i gang [...] og alle tallene talte i den rigtige vej*" (Gaardbo, interview 6)

All of the organizations in question, as such, have experienced a positive impact from their initiative. They have mobilized a bigger portion of the employees, and set a new engagement culture in motion on these grounds. Moreover, several of the informants describe how the EA initiative has assisted with business and strategic goals (see table 3). Devoteam's new global website got 60 % of the traction from Denmark as part of the EA mobilization to their content: "*Det er udelukkende, fordi vi har succes med EA, fordi vi har så mange besøgende i forbindelse med vores delinger.*" (Poulsen, interview 5). Rambøll used EA as a platform to facilitate a brand migration from the LinkedIn profile of Rambøll Environ to Rambøll, as they completed a big merger with a complete name change (Rambøll, 4. January, 2018). To aid this, they mobilized their employees in Rambøll Environ to aid in moving the follow-

ers between LinkedIn company pages. The effort was a success with 1337 clicks by followers transferring to Rambølls page (appendix 4). Jabra sales personnel got a smoother opening when talking to clients: *“Sælgerne kan dele noget [...] og det motiverer samtaler med kunder og tidligere kunder, så kan de snakke om en artikel fra New York Times[...] så har du en samtale i gang, der er lidt mere sikker.”* (Gaardbo, interview 6).

The internal effects of the EA initiatives were also explored in our data collection understood as the initiatives' ability to augment and confirm the organizational identity dynamics already in place as well as transmission of the EA behavior or the culture around the specific engagement initiative. Lars Ingerslev (LI) of Smarp argues that the internal mindset behind an EA initiative is crucial for the longevity of the activities and that the internal component and possibility to create value by knowledge- and identity sharing should not be underestimated (Ingerslev, interview 3). An overview of key representative statements about the internal effects across the organizations is displayed in appendix 4. These statements display two tendencies that were identified as we worked with the data: Internal effect as confirmation of common organizational identity and as internal transmission of engagement behavior. The statements in the first tendency revolve around the mechanism that, when employees are advocating and sharing stories, the immediate receivers are often their colleagues, who have a prime reason to show interest. Thus, the exposure of more organizational and industry-related stories promoted by fellow organizational members becomes a way to create and re-create the identity and culture within that organization. Many of the statements mention, how the initiative can reflect, project and enhance professional pride and knowledge about the capabilities of the organization. The effect is strong because EA allows for employees to become very visible co-authors and vouch for their organization within a curated reality that accentuates positive traits and accomplishments. The repeated practice of EA outlines a stronger sense of belonging to the individual employee and organization, because the employees involved subscribe to a common understanding of organizational reality. By doing so, they are recreating that exact reality, as explained by Hatch & Schultz (2002), resulting in groups of employees who have the possibility and means to be more informed and

engaged as workers. From the perspective of Hatch & Schultz (2002), employees clearly support the production and promotion of stories and posts that perpetuate the culture and identity claims of their organization. By getting involved personally, the employees further the goals of the organization and to an extent themselves, by carrying these messages. This activity forms a potentially closer bond with their workplace, and they therefore become more engaged. As a transparent mechanism this process can then leave impressions on others leading to specific observations about the organization and its employees, however internally it can also inspire to follow suit

Additionally, organizations using the Smarp platform reported signs of internal transmission of EA activities by the quiet buzz, created around the platform and the access to the content hub. The statements for this tendency demonstrate how colleagues influence, support and learn from each other in their interaction with the EA initiative and sharing behavior and as such, they are quietly building a culture of engagement in these collegial interactions both remote and in person. On the grounds of the above observations, we see signs in the data that confirm the argument of LI. The EA initiative holds an important internal potential to mobilize committed employees and afford them the opportunity and visibility to consolidate their commitment in public and perpetuate such an organizational mindset.

4.1.6 Voice as a Token of Engagement

As exemplified above, all of the informants accounted for positive support for the EA program and presented high numbers of engagement and shares of corporate content by the involved members in a short period of time. Voice is, as explained in the theoretical framework for this master thesis, an easily recognized type of engagement behavior (Klaas et al., 2012; Morrison, 2011), and we therefore interpret the activity of posting and sharing corporate content as a voice behavior. This being said, we observed a pattern in which the employees engaged in the EA program with a more or less automated sharing behavior facilitated by the platform used. As an example of this, CP here reflects on an incident in Devoteam;

“[...] man kan sige, folk deler jo, fordi de stoler på, hvad jeg skriver, [...] til jul sidste år, havde jeg lavet en julehilsen til alle i deres netværk, og så havde jeg skrevet med store bogstaver, “SKRIV DIN EGEN JULEHILSEN HER”, men det havde folk ikke gjort [...] Det viser jo selvfølgelig bare, at folk har tillid, men man må også gerne tage stilling til, hvad man deler.” She follows up by saying; *“Primært tror jeg bare, at folk deler kronologisk. De går ikke ind og vælger, hvad de skal dele.”* (Poulsen, interview 5).

This lack of reflection from the employees at Devoteam is just one of the examples we encountered throughout the interviews, where the active use of voice displays itself in a much more automated way. As Morrison (2011) explains, this technology has the potential effect that the active decision making behind the voice activity becomes less evident, making it hard to argue that the EA involvement is a purely organic result of employee engagement. Devoteam is not the only organization where this automatization occurs as the following quote from Jabra underlines; *“Nu kan det nærmest bare ske med et klik, og så får de en foreslået tekst og dele med. [...] vi havde mega god respons, og en ting vi opdagede var, at folk er jo faktisk enormt pligtopfyldende. Så nogle gange kunne vi smide hvad som helst ud, og så ville de bare dele det.”* (Gaardbo, interview 6). The platform's accessible nature results in a decline of personal reflection on the content that the employees post. Also, it affects their behavior in posting things to accommodate organizational wishes, which is further emphasized by MG in saying; *“Folk er jo enormt sådan pligtskyldige, hvis vi lægger noget op, og de først er på værktøjet, så deler de det gerne, men nogle gange skaber det nærmest flere problemer, når folk deler per automatik, end når de selv involverer sig.”* (Gaardbo, interview 6). Generally, the observation made by all of our informants was that the involved employees would gladly share corporate content on their social media, but most of them also experienced that employees mostly posted the content without adding their own introduction text, further emphasizing the non-reflecting voice behavior.

Even though the majority of the employees found and shared content from the EA platforms, there were instances in some of the organizations where employees used their voice in a more reflective and organic way; *“Det kan jo godt være, at I ikke får lov til at komme ind i Smarp, men du kan bare tage indholdet til hver en tid, og det gør de også på egen opfordring, så det kan godt være, [...]at vores ambassadørgruppe er meget større, for jeg ser tit vores indhold blive delt af nogen, der ikke er med [...]”* which is followed up by her later in the interview; *“I starten holdt de sig meget til det vi gav dem, men man kan mærke, at de er blevet lidt mere beklemt ved det og er sporet lidt ind på det [...]. Så det er blevet mere selvkørende, også at der er meget mere indhold fra dem selv, og det er jo rigtig rigtig godt, det er der vi helst skal hen.”* (Dalsten, interview 9). In this, TD explains how the employees who want to contribute to the EA program, but are not incorporated into the platform, are finding ways to share posts to show engagement to the overall cause of ISS and their own social networks. A number of other informants noted small instances of organic behavior amongst their employees where they either suggested content or asked for advice on producing their own additions to the EA platform (interview 5, 6, 7).

In Devoteam, there was an ongoing effort in facilitating co-creative processes with the employees to make sure that they also had an outlet for their voice, and give them an extra incentive to share; *“[...] Jeg havde dem med til at lave artikler, så skrev de artikler, rapporter, så har jeg dem med i videoer og sådan noget, og det er det der gør, at de selv vil dele.”* (Poulsen, interview 5). Overall, the informants all had examples of employees suggesting content, indicating that emergent organic voice behavior was occurring around the organization; *“Det var dem, der var fremme med indhold eller foreslog indhold, så det var ikke fordi de skabte indholdet selv, så fandt de måske selv en artikel om øh det nyeste container-skib og så skrev en kommentar til det”* (Rosendal, interview 1); *“vores medarbejdere kan godt dele en videnskabelig artikel, eller en New York Times artikel, hvor vi ikke er afsender, men på en eller anden måde er det os, der godkender den, så det er foregået i lille grad.”* (Gaardbo, interview 6). These small manifestations of voice behavior can also be understood as eWOM, which will be further explicated in the following chapter on *credibility* in this analysis.

4.1.7 Creating Engagment in the Organization – Sub conclusion

As found in the above analysis, all of the organizations had observed employees already actively sharing corporate content on social media, and had therefore gauged the potential for EA in their organization. The informants all had management support for the strategy, which according to themselves had a key impact on the success of the program. The potential for EA was developed by delimiting the entry barriers present in the organizations, which was done in different ways by our informants. The most common entry barrier was simple knowledge of social media, which was supported in both workshops and one-to-one consultations were the chosen platform for EA was presented to the employees. In the findings, it became clear that most of the organizations used EA as an enabler for a larger strategic goal, Rambøll being the only exception. This had an impact on the level of strategic used as a guideline for the organizations. Even though the organizations differed in implementation choices and strategic approach, all of them had positive results from their EA initiatives. The employees willingly shared content, which led to most of the organization reaching or closing in on their strategic goal as well as experiencing an increased positive internal effect of the EA initiative. Lastly, the first part of the analysis explores the concept of voice, which is a key element for an engaged workforce. This active role is curated by the platform, which according to the analysis can affect the organic foundation of voice.

4.2 The Question of Credibility

One of the key drivers of EA is the power vested in the credibility of employees and the assumption of high trustworthiness associated with employees' statements about their organization. Edelman's trust barometer has placed peers, employees and experts as the highest trusted when it comes to being a spokesperson for an organization in the last 5 years. In 2018, the number who held employees to be very or extremely credible was 47% (Edelmans trustbarometer, 2018). Edelman is cited by multiple reports on EA, who echo each other, as they claim that the employee is the most important stakeholder for modern organizations. No one wants to talk to a logo, consumers want to talk to the people of the organization, not the brand. Martin Zoffman of Rambøll reflects on this need for a human aspect in our increasingly digitalized world:

"Jeg tror at der er meget i forhold digitaliseringen [...]som har sådan en art fremmedgørende effekt på mennesker også tror jeg at autencitet i den sammenhæng betyder noget menneskeligt, noget tillidsvæk-kende, og noget som ikke er fremmedgørende men er det modsatte. Som dybest set er en eller anden form for følelse af menneskeligt nærvær og ægthed sat overfor fremmedgørelse." (Zoffman, interview 5)

Furthermore, LI of Smarp, who we consider to have knowledge of the industry, expresses the preconditional power of employee voice in the following quote: *"Der er en i stigende grad forståelse af at [...] medarbejderens storytelling er det som gælder [...]. Det handler om troværdighed, det handler om medarbejderengagement."* (Ingerslev, interview 3). However, as our summary of the results shows, most of the eWOM created by the EA initiatives can be categorized as amplified eWOM, due to the curation and filtering through the digital tool that the organizations have chosen to utilize in their EA endeavors. Most of the organizations have not reached a maturity with their strategy that has formed a culture where organic eWOM happens, although we can observe small exceptions in ISS. This organization has shown some employees who share and post independently as well as other emergent signs in active employee initiatives. Thus, the technology that on one hand aids the organizations in realizing the potential for EA, also holds problematic implications for the much celebrated degree of credibility of em-

ployees. Therefore, this chapter explores different notions of credibility in the practice of and attitudes to the EA-programs in accordance with the theoretical concepts of credibility. We also look into the internal credibility, and promotion of the EA-programs, by identifying various reoccurring legitimacy stories employed to warrant the active involvement of employees in this extra role behavior.

4.2.1 The How & Why of Sharing

Patterns in the data material confirm that the informants are aware of credibility as a precondition for successful EA activities. Therefore, a portion of their statements are concerned with preferences on why and how their employees should engage in this activity, and what values their behavior should be motivated by. Many of these statements stresses being able to see any value at all in the activities, as expressed by MG: *“Du skal kun dele, hvis DU ser noget værdi i det, så hvis du ikke ser noget værdi, så er det enten fordi det indhold vi har lavet ikke er godt nok, eller det passer ikke til dit publikum og dig.”* (Gaardbo, interview 6). Hereby, MG implies that there should be some kind of personal resonance between the content and the Employee Advocate in question. MZ expresses this resonance as relevance: *“I skal ligesom se at, de ting I gør det er relevant for jeres netværk, og giver mening for jer selv, og hvis I ikke har lyst, så behøver I ikke at være med. Det har været den tonalitet, vi har prøvet at køre hele vejen.”* (Zoffmann, interview 7). This emphasis on personally experienced value and relevance is echoed in different forms by a majority of the informants. The encouragement seen in MG’s statement aligns to the desired positive match between the content and the person who is sharing. This match is emphasized in the category of *Social confirmation of personal opinion*, as one way to perceive credibility online. The aspiration should be for the employees to post things they feel a personal and professional connection to, and wish to expose to others. Thus, it makes good sense for the informants to promote this type of behavior as one tactic to ensure a strong perception of credibility within their EA initiative. This is also the advice from the expert RD: *“ [...]Man sørger for at medarbejderne får lov at være individer, at det er deres egen mening. Det er det, de selv synes er relevant for deres eget netværk. Det er ret vigtigt, for at det sådan kommer til at fungere på langt sigt i hvert fald.”* (Damgaard, interview 2). As

noted, many of the informants are in agreement that this active and considerate voice behavior is the optimal outcome. However, as has also been pointed out, the digital solutions for EA initiatives enable carelessness in sharing behavior that, if becoming a habit, can reduce the notion of credibility by hyper-sharing and result in *narcissism* as defined by Hatch & Schultz (2002). If the intention behind sharing the content is consistently devoid of meaning, apart from exposure, the organizations risk desensitizing their audience and losing their attention. Some of the informants are very much aware of this dilemma and have made it a point to advice against it. In the following, MG clearly states his perception of non-critical sharing for the credibility: *"Folk er jo enormt sådan pligtskyldige, hvis vi lægger noget op, og de først er på værktøjet, så deler de det gerne, men nogle gange skaber det nærmest flere problemer, når folk deler pr. automatik end når de selv involverer sig."* (Gaardbo, interview 6) and another informant TD, is even more prescriptive in her communication:

"Det er fint nok, at du gerne vil være ambassadør for ISS og ikke er kritisk med hvad du deler[...] men [...] hvis du enten skriver noget indenfor dit eget fagområde, eller noget du brænder for og har en passion for, så er det bare meget meget tydeligt at se, at du kommer meget mere ud over rampen"

(Dalsten, interview 9)

Thus, we argue that there is a general ambition to promote a practice in line with a consistent match between genuine professional interest and content as conceptualized in *Social confirmation of personal opinion*, in order to strengthen credibility. However, some informants are less worried than others about producing too many similar shares with a weak personal connection to the employee, as well as retaining a feel of corporate communication: *"Der er ingen tvivl om at dem der modtager vores, de kan godt se, at det er corporate communication. Jeg tror da ikke vi har nogen forhåbninger om, at det er andet end det."* (Andersen, interview 4). In the above statement, MA reduces their EA initiative to a new channel for corporate messaging and he follows up: *"Jeg tror vi bruger det på den mest brain-dead måde man kan. Vi tager bare og siger godt; Det her skal ud til alle, værsgo'. Push. Og det er det."* (Andersen, interview 4). This practice is arguable not embodying the full potential of an EA strategy; on the other hand, perhaps it is a very realistic illustration of the practical reality in many organizations in the early

days of their EA program. Similarly, CP of Devoteam notes her ambition to obtain the greatest reach with her content: *"Man kan jo godt se, at det er delt fra en hand [...] Sådan er det"* (Poulsen, interview 3). She does not attempt to diminish the automatized aspect of her content strategy, and is not bothered when others point it out, rather she attributes content overload to a natural part of social media:

"Og så er der så altid den der med, jamen jeg kan jo se den samme deling med alle mine kollegaer, og det har jeg det sådan rimelig koldt overfor[...] Hvis du er befærdet på sociale medier, prøv lige at se på FB, hvor mange gange ser du ikke det samme opslag der [...] og det farer man da bare henover. Det er jo sådan man arbejder på sociale medier. Det drysser jeg lige af på. [...] Så det er jeg helt kold overfor"

(Poulsen, interview 5)

The examples above illustrate nuances within the practices of the organizations depending on their professional perspective when it comes to this categorization of credibility. MS of Sociuu shares his vision for EA in this regard: *"Det perspektiv vi kommer ind med til kunderne det er jo, at EA er ikke en pølsemaskine [...] Det skal være indholdets relevans koblet med medarbejderens interesse eller fagområde, der afgør, om medarbejderne skal involveres i at dele det her stykke indhold."* (Sørensen, interview 10). For this vision to become a reality, the organizations must continually challenge themselves and their practices. A portion of the informants attests automated sharing to the high level of trust between the organizational sender and the receiving employee. TD highlights, how internal trust can enable the action of posting, but also inhibit independent reflection about the specific content: *"Altså jeg tror virkelig de tænker, jamen altså hvis kommunikation har sagt god for det [indholdet red.], jamen så er det så fint med det ikke?"* (Dalsten, interview 9). As such, the internal credibility in the organization can be said to inhibit the credibility of the employees' external post if they duplicate it in blind faith.

4.2.2 The Case of the Intro Texts

In the mechanism for curating and duplicating posts, we find another layer of communicational choices with significance for the perception of credibility. Both the platforms used offer the opportunity for the curating managers to write a message to the employees about the content they are promoting. This includes suggesting short introductory texts that should be posted with the content. For the majority of our informants, this had led to considerations and practices about the relevance of these texts. Many of them generally indicated that they create these intro texts for the use of the employees: *“Det som vi simpelthen har gjort er, at vi ikke udelukkende har foreslået en artikel, men at vi simpelthen også har foreslået en kommentar til artiklen. Som folk så er velkommen til at bruge eller lave deres helt egen kommentar.”* (Rosendahl, interview 1). Their statements generally also implicated a very conscious choice concerning these intro texts, as exemplified by CP here: *“Ja, altså jeg har altid lavet en default besked og det har jeg, fordi man skal ikke dele noget uden. Det er min holdning [...] så når folk skal dele noget, så har jeg altid lavet en prætekst. Og det er ikke fordi, at de SKAL bruge den, de må hellere end gerne slette den og så skrive deres egen, for det er det der virker bedst.”* (Poulsen, interview 5)

Within CP's comment, we see both a clear personal standpoint that these texts add a communicational value, but also that this value increases, if the texts are personalized by the employee, hereby drawing on the credibility category of *enthusiast endorsement*. This displaying another layer of instating credibility in the active communication alongside the posted content with these intro texts. Among the other informants, there is a similar awareness about the value of the self-made intro-texts: *“Hver gang vi laver et opslag, så gør vi tre forskellige tekster klar til dem. Og så siger vi jamen, det er et tilbud de er der, men for guds skyld, hvis I kan skrive en personlig kommentar eller noget, så skal I gøre det.”* (Dalsten, interview 9). The statements from the informants clearly differentiate between the assisted *enthusiast endorsement* embodied by their suggestions, and the genuine individual *enthusiast endorsement*. In the latter, the employees produce a self-written text related to the content and express themselves in order to speak to their professional network.

Thus, it seems that the informants are very aware of the impact that choices and practices regarding the intro text have on the perception of credibility for their content. MZ, of Rambøll, deemed the personalized intro text of such crucial value to the EA-initiative that he has refused to produce and automate them:

“Præ-fabrikerede teaser-tekster yder vold mod autenciteten, og derfor så er jeg stærk modstander af dem” He follows up: *“I det øjeblik man begynder at præfabrikere teasers, så fjerner du muligheden for at sætte et personligt præg på noget, hvor man interagerer med nogle andre mennesker.”* (Zoffmann, interview 7)

As expressed in this statement, the aspect of real human interaction is so pertinent to the credibility in EA-practices for MZ that he prefers to avoid imitating it with intro texts created and curated by the organization. From such a standpoint, it can be argued that the lack of the relatable personalized involvement over time will reduce “the nerve” and the humanity that EA-initiatives hold as their core asset. However, most of our informants, MZ included, underline that the practice around the intro-texts are both dependent on the specific context of the content as well as a gradual learning process. The informants stress that in some instances the content is able to speak for itself and does not warrant a wordy introduction, as expressed here by MA: *“Vores marketing skriver ikke forslag til, og jeg synes sådan set at de fleste af de ting jeg lægger ud, de fortæller sådan meget godt, hvad det er for noget, ikke.”* In relation to the learning process, MG explains how the standardized intro texts are a two-edged sword; on one hand they hold the potential to reduce credibility: *“Så får vi sådanne eksempler, hvor 100 mennesker deler en artikel, 80 af dem bruger standardteksten [...] hvis du er venner med 10 jabra folk på LinkedIn ikke, så ser du den samme artikel 10 gange, og det skaber nærmest mere ballade end det skaber værdi”* (Gaardbo, interview 6). But on the other hand, exposing employees to organizationally created texts provides concrete examples for their personal process in becoming more apt and familiar with the tone on social media:

“Muligheden for at kunne give dem forskellige vinkler [standardtekster red.] at dele med, har virkelig givet os rigtig høj værdi, og det har også motiveret folk til selv at engagere sig [...] Og det gør det tit nemmere for folk at selv arbejde med det, så vi ser også, nu begynder folk også lidt mere at sætte sig selv ind i kommunikationen i stedet for bare at dele den lidt blindt. (Gaardbo, interview 6)

As such, there are many different perspectives in our data on the use of intro texts, but it remains a premise that whatever path you choose in this regard holds implications for the level of experienced credibility. As an extension of the considerations about the intro texts, the important personal touch is also highlighted as a method in reaching the specific relevant personal network of the employee in question: *“Vi prøver meget at sige, nu er det dig der deler fra din egen FB eller LinkedIn, så du er nødt til lige at tale til dit eget publikum, så vi har faktisk fået folk til at involvere sig mere i indholdet og vinkle det mere til deres eget publikum.”* (Gaardbo, interview 6). Thus, the encouragement of personal involvement with intro texts becomes a way to ensure the best possible outcome for the organization, by insisting that the employees keep their possible audience or receivers in mind in order to heighten credibility. The purpose of sharing should be to create relevant visibility: in the words of MZ: *“Ikke bare synlighed, men synlighed med relevans for målgruppen.”* (Zoffmann, interview 7). Several of the informants underline that the employees should actively consider their audience when sharing: *“Husk nu på, at du skal ikke gøre dit netværk træt, du skal give dem det, der giver mening og ikke alt.”* (Dalsten, interview 9). The receiver-oriented approach that the informants are advocating becomes a way to ensure that the network is not overexposed to content, but rather that the experience for the target-audience is the best that it can be:

“Det man dybest set skal tænke over i denne her sammenhæng det er, hvem er vores folks målgrupper og hvad tænker de, når de oplever noget i deres fysiske eller digitale sphere om Rambøll og hvordan kan vi ligesom gøre den oplevelse så god så muligt.” (Zoffmann, interview 7)

This approach and expectation then assumes that employees should actively consider multiple objectives every time they chose to perform EA. They should simultaneously consider the implications for their organizations' and their personal brand as well as evaluate the relevance of these brand messages to their personal network. We argue that the context of a fast-paced work life, combined with the convenience of the EA-platforms and the option to just press "share" in an instant, and the receiver-oriented approach to EA, is perhaps on these grounds overly ambitious. At the very least, it would be demanding in terms of encouraging this behavior for all employees participating in EA. Communications professional MZ also comments on the perspective for strong receiver-oriented EA with a cautious attitude:

"Jeg har lige siden dengang jeg læste snakket modtagerorienteret kommunikation og som professionel i faget er jeg pivring til det stadigvæk. Så at forvente at mine folk [...] som er optagede af alt muligt andet og meget dygtigere på deres felter [...] sku have en fornemmelse for modtager-orienteret og relevansen i det, det er en rejse. Det er en udfordring." (Zoffmann, interview 7)

As such, the receiver-oriented approach offers another layer of credibility considerations for the EA-program in the case of the intro texts. When employee advocates are evaluating their own possible success in their EA efforts, they may put their own post under scrutiny from the last category of credibility perception; *Social pooling*. The reactions from the digital sphere on posted content and presence on social media is a powerful indicator for the relevance and performance of the content and the professional brand. This is also exemplified from the statements made by our informants: *"Der er noget ego i det her man skal pleje [...]Jog de fik hurtigt resultaterne. De fik hurtigt kontakter på LinkedIn, de fik views, de så pludselig lyset. Deres markedsværdi som dem steg."* (Poulsen, interview 5); especially the many new connections made were a visible result as with the Mærsk Case (A, Rosendahl, 2017), where participants 5-doubled their connections: *"Det resultaterne helt klart viser er jo, at de får en masse nye forbindelser og folk der klikker på deres profil, og de er også mere interessante."* The experience even extended to job offers at ISS (Dalsten, interview 9).

At Jabra, it was pointed out that post with genuine engagements such as comments and discussions were a sign of high performance (Gaarbo, interview 6). As such, these reactions on content and profiles serve as public confirmation of credibility of the specific posts and professional individual and organization behind them; a social pooling of reactions that testify to their relevance. However, as pointed out by TD, the employees can do more themselves to ignite such responses by being proactive themselves besides from sharing content;

“Bare at være god til også at gå ind og kommentere. En ting er jo, at du selv smider en masse derud, men du bliver også nødt til at engagere dig i dit netværk, for hvis du vil have, at de skal engagere sig i dig og det du lægger ud, så bliver du nødt til det. Det er tovejs, så det er også en af de ting vi sådan prøver at sige, du bliver jo først rigtig god, når det kommer begge veje.” (Dalsten, interview 9)

Here, she highlights the skill in getting involved with professional content yourself on social media in order to become relevant and visible for your network. As such, *social pooling* adds yet another layer for concrete implications of credibility as well as implications for supporting employees in building organic skills for professional social media usage.

4.2.3 Internal Credibility and the Management of Meaning

As we have argued in the above sections, credibility can be considered to have implications for the EA initiatives in the organizations on a variety of different levels, when implementing its practice and setting procedures for action in the daily work routines. However, credibility also plays a role for the internal communication about this initiative, as management is promoting it to the employees in different stages of the process: Both as an initial igniting factor, and as continuous reminders and attempts to revitalize the EA-program and retain interest within the organization, as they mature in their usage of EA. We have already looked into the involvement and support of top management in the previous chapter, however, since EA activities are communicated to employees as a voluntary extra activity, the

influence of managerial power and governance cannot stand alone as an advocate for the extra role behavior that EA constitutes. In the beginning of this chapter, we looked at statements that circled around the *value* of posting company content on private social media. For the employees to see and understand this inherent value, the purpose, the believability of the project, the managers must be able to continuously give concrete expression to the value in order to inspire employee engagement. Thus, creating this internal credibility and voluntary commitment to the EA-initiative means that the responsible managers must create and manage meaning around the EA-initiative and consolidate this meaning in their communication about the initiative. Having looked at the data collected from the interviews, we have identified patterns of recurrent themes that are used to characterize the value of EA and, as such, legitimize the initiative within the organization and make them tangible to the individual employee. From the perspective of the management of meaning, these themes can be understood as stories that are developed in the organization over time. In our analysis of these stories, we found that they were either concerned with the end or the means to EA.

The core stories of EA in the organizations were related to the attractive outcomes of this practice for the employees. The first of these is identified as the *Personal branding and positioning* that EA initiatives enable the employee to do with content of high quality and relevance. This aspect has been analysed in depth on pp. 68-72. The second story is identified as the possibility to advance the *organizational belonging* by taking an active part in the storytelling about the organization and fostering pride and knowledge internally and externally through the personalized content, thus creating closer bonds between the organization and the employee through empowered interaction. This aspect is explored in depth on p. 74-75. These above stories are of course the primary motivators as they consolidate the argument to employees for EA. However, the managers behind EA also told stories behind the EA-strategy in order to explicate how the valiant ambitions above could be realized. The first story of means is identified as *convenience* offered by the curated, digital solutions. Highly aware of the entry barrier of a hectic work day, the informants generally emphasized the convenience in the platforms: “Det er det med lethedden ikke, det skal være let for dem.” Værsgo ikke, nu skal jeg vise jer hvor let det er.”

[...] Mange af dem sidder i møder og sidder for rødt i bilen, og så trykker de share direkte, det tager jeg gerne. Det skal være let tilgængeligt og de skal let kunne dele.” (Poulsen, interview 5). Several of them also highlighted the fact that the convenience angle was a very active argument in the communication to the employees:

”Et af de allerstørste argumenter for at være med til sådan noget her, det er at det er nemt [...] jeg skal jo bare klikke på det der ikon, så kører det hele, jeg bruger 10 sekunder. Det er så meget oppe i tiden. Altså det der med, at jeg kan gøre noget for dig, som sparer dig for noget tid. Der er ikke noget der slår, værsgo tryk på det her ikon. BUM.” (Espersen, interview 8)

SE of Sampension is here clear on how important the promotion of the *convenience* aspect is for the behavioural outcome, and he, along with MZ, also uses this argument in the written communication about the initiative (appendix 2). It can also be observed, how the *convenience* story is mirrored by justifying statements from users like MA: *”Jeg vil gerne dele det her, men det er utroligt vigtigt for mig, at det bare er noget som er plug-and-play og bare kører, meget hurtigt. Det tager lige 2 sekunder også har man delt.”* (Andersen, interview 4). This is a clear example of the story permeating the organization. Similarly, to the story about convenience, we also identified story fragments about *internal support and availability* that was brought forward to further facilitate and develop the initiative. Through the establishment of and communication about events, workshops, availability for help, dialogue as well as promotion of the good examples, the initiators behind the EA-programs are pursuing a story that removes possible entry barriers and creates incentives for active participation. This notion of *internal support and availability* is further explicated and exemplified from a different perspective on p. 90.

In sum we see four materializations of stories in the informants' statements, used, and repeated to validate and legitimize the efforts behind the EA-initiatives, and to present reasons for the credibility of the value committing to and engaging in this behavior. In promoting certain aspects of reality in this way, the initiators behind the EA-programs are then managing the meaning about EA in their organization by employing these stories of legitimacy in different ways to inspire behavior beyond individual job descriptions.

4.2.4 The Question of Credibility – Sub conclusion

As made clear in the analysis above, EA is premised by multiple layers of credibility. An important notion of credibility is raised by the intro text, which according to the analysis will decrease the credibility of the overall program, if these are reproduced at a level that will make the receiver conscience of the corporate tonality. Therefore, the category put forward by Metzger and Flanagin (2010) on *social confirmation of personal opinion* becomes important to ensure that the match between the individual and the content is present to ensure credibility, which the presence of an intro text could impair. Additionally, the next category *enthusiast endorsement* is only found to increase the sender's and organization's credibility, if there is actual activity besides the generic corporate content text. This credibility can only be ensured by real human interaction with the content, which is analysed to lack in a number of the interviewed organizations. Lastly, the category of *social pooling*, is brought forward in the analysis showing that the interactions of the external networks adds additional credibility of the sender both in this external network, but also internally to an extent. This section of the analysis ends by pointing to different legitimizing stories, which are used by our informants to create a common organizational narrative around the EA strategy.

4.5 Different Elements of Underlying Control

4.5.1 The Question of the Voluntary Approach

A recurrent narrative from our informants was that the EA initiative should only be taken on by the employees who felt that it would add something to their overall value as a member of the organization. Thus, the participation had to stem from a place of voluntariness and self-fulfilment. MS from Sociuu emphasizes this in the following; *“Pågældende skal have et budskab med, der skal være et handshake på at pågældende gerne vil være med. Det er lysten, der driver det ikke. Man må aldrig nogensinde tvinge nogle medarbejdere med i en eller anden ekspert rolle, selvom de er eksperter [...]”* To MS, the most important aspect to ensure that the EA strategy is even viable is the employees and their personal desire to become active contributors to the organizational voice, and therefore it has to be freed of any coercion from management - an opinion that is shared by SE; *“Det er fuldstændig frivilligt, om man vil være med, og hvor det passer ind, man skal være med fordi det giver værdi til ens egen profil, og det er ingen tvang, og hvis man ikke vil være med, så er det også helt okay.”* (Espersen, interview 8).

Even though the voluntary element was underlined by all informants as the prerequisite for a successful EA program, it became clear throughout the interviews that these utterances were always followed up by a conditional sentence, here clearly exemplified by TD from ISS; *“Vi har egentlig sagt sådan lidt, det er fint nok, at du gerne vil være ambassadør for ISS og ikke er kritisk med hvad du deler, det skal vi ikke bestemme, men vores klare anbefaling er, at du gør sådan og sådan.”* (Dalsten, interview 9). TD represents the most outspoken of our informants in regards to this conditionality, but there are ongoing tendencies in all of our interviewees, which indicate a certain level of control in the EA strategy. This form of control is not direct, but is subtle and disguised in different systems or social understandings, and can therefore be explained by the *concertive* control. This form of control is explained to exert power in terms of the common values and objectives between the individuals and the organization (Tompkins & Cheney, 1985). Throughout the data, we observed a commonality in the way the informants framed the voluntary approach to the EA program, which made us aware of the potential inexplic-

it control elements incorporated in the program. The most common way that the informants inserted a certain value or common approach to the EA program was to suggest a pre-written intro text to the content, which the employees could then choose to use or create their own. It was a recurrent utterance from our informants that they preferred for the employees to create their own texts, as this meant a greater engagement and increased credibility. Nonetheless, a majority of the informants still expressed a clear preference in the specifications of the text, and therefore always provided a suggestion; *“Jeg har altid lavet en default besked og det har jeg, fordi man skal ikke dele noget uden, det er min holdning, og jeg ved jo at folk har travlt, så umiddelbart, så når folk skal dele noget, så har jeg altid lavet en prætekst. Det er ikke fordi, at de skal bruge den, de må hellere end gerne slette den og så skrive deres egen, men mange af dem sidder i møder og sidder for rødt i bilen, og så trykker de share direkte.”*

(Poulsen, interview 5). CP is of the clear conviction that a post without a teaser text is not desirable, and she therefore prefers her employees to share content with her prefabricated text as opposed to none at all. A number of our other informants share CP's opinion as exemplified here by AR; *“det som vi simpelthen har gjort er, at vi ikke udelukkende har foreslået en artikel, men at vi simpelthen også har foreslået en kommentar til artiklen. Som folk så er mere end velkommen til at bruge eller lave deres helt egen kommentar.”* (Rosendahl, interview 1). It was our clear understanding that a predominant portion of the employees used the prefabricated teaser text supported here by MG; *“Det er måske 95/5 eller sådan noget, der deler med vores tekst [...]”* (Gaardbo, interview 6). This would indicate that the concertive control is present in the sense that the organizations have a great impact on the messages that are presented by their employees to the external environment, not by directly dictating a specific form or voice of the message, but by enabling the sharing of a post with a clear organizational angle that they have pre-approved and know from experience will be applied in the majority of posts.

As a contrary opinion to most of our other informants, MZ is opposed to using prefabricated text as it according to him; *"[...] de yder vold mod autenciteten og derfor så er jeg stærk modstander af dem og jeg synes ikke man skal gøre det. [...] I det øjeblik man begynder at præfabrikere teasers, så fjerner du muligheden for at sætte et personligt præg på noget, hvor man interagerer med nogle andre mennesker. Det er også derfor jeg har sagt, at jeg vil hellere have, at vores folk bare deler uden at sætte en tekst på, men lade contentet tale for sig selv end at vende tilbage og sige kan I ikke lave nogle teaser-tekster til dem."* (Zoffmann, interview 7). In completely disposing the prefabricated teaser text, MZ renounces the opportunity to shape the employees' voice and therefore deposes this certain tool of control in an attempt to preserve the highest level of credibility with both the organization and the employees.

4.5.2 The Platform as Technical Control

In itself, the platform used by the organizations can be argued to have a controlling effect, as it systematizes and controls the content that can be used by the employees, and at the same time, gives rewards and credits to the active members of the platform. This form of control can be defined as *technical*, in which the control elements in themselves are produced by the technical system and not directly by a boss or manager (Cheney et al., 2011). This system may be very efficient, but can have an alienating effect on the employees involved, which is also why MS from Sociuu stresses the importance of the interpersonal aspect of the system; *"når man sidder i førersædet med EA programt hos virksomhederne, der skal man igen passe på med at falde over i tech rollen og sige, nu har jeg mit dashboard her, hvor jeg kan lægge indhold ind, jeg kan vælge afdelinger, personer og jeg har super fede statistikker, og så bliver jeg bare siddende her, nej! Ud blandt folk, ud og spørg, 'hey! er der en der lige er stoppet, det kan man jo se, hen og klap på skulder. Hvad har du oplevet, hvad har folk skrevet til dig, osv.'"* (Sørensen, interview 10). The active role of the administrator is here emphasized by MS as an important element in sustaining the EA program, but he also highlights the fact that the administrator has a lot of power. They curate and create a majority of the content on the platforms. Their active role then emphasizes the amplified nature of the employee posts previously noted in this analysis as also having an effect on the employee posts by their network.

As explained earlier, the two platforms differ in design and integration level - Smarp being more integrated with the personal login to the app. This also renders it possible for Smarp to create a leaderboard as a fixed part of the user interface with an updated tally of the employee performances (appendix 1). All of our informants stressed that they do not use the leaderboard actively, here exemplified by MG; *“Det der leaderboard er ikke hensigten med værktøjet overhovedet, det er også meget forskelligt, hvem der finder det engagerende. Det er meget performance, og nogle synes i virkeligheden, at det er lidt anstrengende. Så vi inkluderer det i vores rapporter, men vi gør ikke mere ud af det. [...] Vi viser det som en af de mange grafer vi viser, for jeg synes også, at man skal belønne dem, der knokler hårdt og dem der gerne vil det, [...] men vi prøver at holde det lidt underspillet det leaderboard-system der.”* (Gaardbo, interview 6). All of the organizations, who use Smarp as their platform, use the leaderboard in some sense, as MG explains in the quote above. Despite the fact that the informants dissociate themselves from using the leaderboard in a performance way, most of them still reward the featured employees by highlighting them as good examples; *“Jeg bringer det frem, når jeg laver en marketing status, så bringer jeg nogle gange op ‘har I lige lagt mærke til top tre i den her uge, det har været helt vildt.’”* (Poulsen, interview 5); *“der tog vi simpelthen et eksempel, så tog vi sådan et hvor, de her personer er allerbedst til at nå længst ud, og så havde vi fremhævet de tre.”* (Dalsten, interview 9). In itself, this can have an educative effect on the remaining pool of employees, thus we argue that these presentations of the *good examples* add to a level of concertive control in which the organizations shape the coveted EA behavior that best imitates the overall organizational goal and values.

4.5.3 Helping and Supporting as a Means of Control

This tonality of help and support is in the previous chapter of this analysis presented as a legitimacy story that presents an internal justification for introducing the EA initiative. We here argue that these helping and supportive actions can also be seen as direct control from the organization's perspective. A majority of our informants emphasized the importance of being available to their staff in facilitating and supporting the initiative forward with both workshops, ongoing advice, and even active initiatives as CP explains; *"Derfor ville vi gerne have, at de var aktive og kunderne skulle se dem, så der blev ryddet op i deres profiler, [...] hvis du gerne vil være aktiv på SoMe, og ikke selv formår at skabe content 2 gange om ugen, så kan vi hjælpe dig."* (Poulsen, interview 5). As it appears in the quote, CP has had an editorial function on most of the employees' social media accounts to ensure that they would participate in the EA initiative. Thus, CP has had a direct impact on the shaping of both the employees' profiles on social media and also on the content that they post implying a form of direct control was the organizational goals are secured by an intervention from the communication worker. This form of supporting role was undertaken by a number of our informants, and as TD explains, she ensures the initiative by being very visible in the EA program; *"[...] i virkeligheden bottom line gør det nemt, og så støt, støt, støt alt det du kan og ros. Vi roser dem simpelthen, når det kører for det hjælper meget, og især når der er mange, der ikke er trygge ved de sociale medier, og nødvendigvis ved helt præcis, hvordan man skal begå sig."* (Dalsten, interview 9). This form of help and support is a commonality in nearly all of the organizations to different extents, and to our understanding, the supporting initiatives were made in good faith, but in the frame of concertive control, the unspoken rules and less apparent means of control tend to have a great impact on the employees and their behavior (Tompkins & Cheney, 1985).

4.5.4 The Personal Brand and Knowledge Sharing as a Means of Control

As analyzed earlier in this master thesis, a majority of the informants used the employees' desire to develop on their personal brand as an argument for joining the EA program. There was a common understanding that it was in the employees' best interest to ensure a viable social media presence, and

as exemplified here by CP, it was almost a necessity; *“Har du ikke været på LinkedIn i et år; det er bare useriøst, når du arbejder her, alle er på sociale medier, toget er kørt.”* (Poulsen, interview 5). An important element of concertive control is that the control emanates not from a direct manager, but in the relationships between the employees and their teams, given the peer supervision a great power in terms of control. Therefore, it can be argued that the expectations, both explicit and inexplicit, concerning the employees’ role and activity on social media will have a controlling effect on their behavior, as the employee will be inclined to fit in with the overall organizational behavior as an attempt to gain social recognition from his or her peers (Honneth, 2003). Honneth emphasizes how the need for *social recognition* not only has an impact on the personal relationship in our lives, but to an even greater extent in our worklife. In this arena of life, the recognition from peers become that more important for the modern individual as the identity to a great extent is made up by our chosen workpath and its successes (Honneth, 2001). It is noted by multiple of our informants that the employees react with great interest to seeing their colleagues performing well on social media, making them want to join the EA program; *“[...] vi ser tit, at folk er sådan, “okay shit, nu har jeg de sidste tre måneder set folk der deler helt sindssygt, hvor fanden kommer det fra”, og lige pludselig går det op for folk, at der er sådan et værktøj de er gået glip af, og så er de sådan helt vilde, “okay fedt, jeg skal bare ombord omgående”, de kan mærke der er noget buzz [...]”* (Gaardbo, interview 6); *“[...] så er det jo, at folk siger, “hvorfor er der pludselig så meget indhold og hvordan får jeg adgang til alt det der indhold ikke”, [...] og folk forstår det jo sagtens og siger, “gud hvor er det en god ide, og jeg vil rigtig gerne være med, når jeg kan få lov at være med.””* (Dalsten, interview 9).

Because of the less apparent means of control, largely based on peer supervision, it becomes even more important for the employees to be in the loop to ensure their role in the organization, and we therefore see them responding to their colleagues increased activity on social media with a desire to join the program. MG also explains that a majority of the employees have deducted that the most reliable source of information is posted in the EA platform, as it is curated by the communications department; *“Nogen der ser det lidt mere som sådan et internt nyheds-værktøj, så vi sidder og kuraterer alt indholdet i platformen, og det har medarbejderne fundet ud af, at det er en god måde at holde sig opdate-*

ret om virksomheden end alle vores andre platforme.” (Gaardbo, interview 6). Thus, it becomes even more important for the employees to be a part of the EA program in order to ensure that they are updated on the organization, which in itself has controlling effects on their behavior. The motivation for joining the program no longer resides solely on the engagement that they feel to the organization, but to an extent a fear of missing out on important information generated in the EA program.

CP supports this notion when explaining how her employees return to the EA program in spite of no active posting on their part; *“Jeg sidder ikke og definerer, jeg smider dem af, hvis jeg kan se, at de ikke er aktive. Men de kommer tilbage dagen efter, så har jeg et problem endnu engang med pladser, men det er jo kun fint, at de ligesom gerne vil, så jeg går ikke ind og definerer.”* (Poulsen, interview 5). The motivation for being a part of the EA platform even though the employee does not share content on their social media accounts, can be argued to be an expression of a wish to stay updated on the organization’s activities, giving the EA platform a controlling power internally among the employees. As the only one of our informants who is explicitly aware of this condition, SE notes his observations in saying;

“Vi skulle gøre det med en soft launch så vi ikke slog det større op af hensyn til det press der er. Jo større du lancerer noget med kampagner og balloner, jo mere press er der på at være med og det synes jeg på en eller anden måde ikke rigtig det kan bære. Det her er sådan en lille ting, der kan være med til det at gøre dig, som et engageret menneske, lidt mere stolt af det du går og laver.” (Espersen, interview 8).

Thus, the controlling element inherent in the EA initiative is not all explicit or direct, but is still very much present and can be said to have an effect on the employee’s motivation for both posting and initially joining the EA program.

4.5.5 Different Elements of Underlying Control – Sub conclusion

This chapter of the analysis points to the controlling elements present in the EA strategy. These controlling elements are mostly seen as subtle and implicit, as the concertive form of control is mostly found in the type of organization interviewed for the present master thesis. This pattern of control is seen both in the support of the strategy leads and the intro text that these supply. The analysis shows how a suggest intro text can contribute to the pattern of control, by enforcing a certain organizational voice to the employee postings. Additionally, the platform used is also analyzed as an element of technical control, that in itself has an restrictive effect on the employee behavior. Lastly, the element of social recognition is analyzed in terms of the narrative of personal branding and internal knowledge sharing, which are presented as things that you as employee have to subscribe to in order to become an engaged and desired member of organization.

5. Discussion

In the analysis, three key aspects for an EA strategy were established; *engagement*, *credibility* and *control*. We explored how the strategy leads in the organizations that have made contextual choices in order to implement the desired EA program, and what outcomes they have identified so far in activation of employee voice, engagement and preliminary business outcomes. Secondly, we examined the different layers of credibility at stake within the predominantly amplified voice behavior, casting light on different nuances and considerations of credibility. Lastly, we looked at different aspects of governance and social control at play within the attempt to promote the behavior of EA and found them to be more prominent than perhaps expected of this extra role behavior framed, as completely voluntary. The following discussion will extend this analysis by introducing new angles to the findings.

5.1 EA as a Management Fashion

As explained in the introduction to this master thesis, EA is a novel strategy in communication and has only been actively employed in Danish organizations for approximately two years. Nonetheless, a majority of the informants noted that this type of behavior was in no way novel in their organization, and that a number of employees had used their voice actively in advocating for their workplace as exemplified here by TD;

“Der er en fælles holdning i ISS, når man tilpas mange gange har siddet til et middagsselskab og har fortalt, at man arbejder hos ISS, så får man den der ”nå rengøringsvirksomheden” så bliver det sådan lidt, “nej nu skal jeg fortælle dig”, og det kan man bare mærke, det går igen. Det der med at have en passion for at fortælle, hvad er det vi er. Det er vigtigt.” (Dalsten, interview 9)

Because of such statements, and the fact that EA is a new and rather small venture in the organizations, we have wondered if the strategy is merely just a phase or trend that will lose its appeal with time and what measures are important, if the initiative is to have a lasting effect on the organization

and its employees. A frame of understanding that could be applied to these thoughts is brought forward in the article of “Management Fashion” by Eric Abrahamson (1996). In this, Abrahamson defines management fashions as; *“a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress”* (Abrahamson, 1996:257). The fashion setters are emphasized by Abrahamson as key actors can be a number of trendsetters such as entrepreneurs, consultants or business school academics (1996). In the case of EA, a number of consultants have been instrumental in presenting selling arguments of the rationality that, according to them, constitutes all the arguments that are needed to implement an EA strategy. What is interesting to pay attention to in Abrahamson’s definition is that a management fashion is both *transitory* and *collective*, meaning that if we are to argue EA as a management fashion, it is merely a phase that will lose its craze as soon as the *management fashion setters* stumble upon something new that will make more logical sense in that given management landscape.

To create a following of a certain management fashion, EA in our case, the manager must make his stakeholders believe that the fashion is chosen from a rational point of view that will provide; *“the most efficient means to important ends.”* (Abrahamson, 1996:261). Thus, we observe all of our informants making a great deal of effort to obtain support from both upper management and the employees in order to legitimize their EA venture. Abrahamson also explains how the label or title that is attached to the management fashion in itself can legitimize it; *“The label quality circle, for example, denotes both the pursuit of product quality as a goal [...] and the means to attain this goal efficiently [...]”* (Abrahamson, 1996:261). Applied to the case of EA, this would mean that *employee advocacy* denotes desirable meaning within management, which is evident in our data, where a majority of the informants explain how their brand is given weight by their employees, here exemplified by CP; *“Vi tror meget på, at vores brand er dynamisk, og det lever igennem vores medarbejdere, det får vinger af dem.”* (Poulsen, interview 5). Therefore, the EA label in itself has a legitimizing effect that could potentially make it an even more supported management fashion. Adding to this internal dynamic is the dynamic between the *fashion setters*, exemplified by the different organizations that participate in events about EA hosted by the

platform supplier Sociuu. In these events, the arguments for engaging employees, sharing knowledge and positioning their employees and the organization as thought leaders are repeated amongst the different managers to an extent that it becomes a valid argument in itself and therefore a rational management decision (Abrahamson, 1996).

In the article, Abrahamson gives the example of *quality circles* that became extremely popular in the beginning of the 80s, making it so that; “*nearly one third of U.S organizations with more than 500 employees reported adopting QCs [...]*” (Abrahamson, 1996:257), a trend that only lasted till the late 80s where a survey showed: “*that more than 80% of Fortune 500 companies that adopted QCs in the 1980s had abandoned them by 1987*” (Abrahamson, 1996:258). This indicates that fashion will rise and fall, making it possible to argue that EA could potentially be a transitory trend that will be phased out in the coming years. Even though this could be the case, Abrahamson still emphasizes that there are ebbs and flows in trends, and that trends are not necessarily new innovative things, but often merely a development of previous management trends (1996). Therefore, while EA might be novel in its own right, it can be believed to build on foundations of important organizational and communicative concepts as credibility and engagement that can possibly render the initiative sustainable beyond its newly found hype. In our opinion, it is these concepts that make EA viable, as attention to them can be argued to be natural drivers in any healthy relation between the organization and its employees.

In Abrahamson’s figure 3 (appendix 7), he explains how external factors such as *sociopsychological* and *technoeconomic* forces influence the management fashion demand (Abrahamson, 1996). These factors can be helpful to take into account, if the aim is to understand the timing of certain management fashion, such as EA. As established in both the introduction and theory of this master thesis, there are a number of factors that support the influence of EA. We see the increased focus on the individual, and the need for personal branding as a positioning exercise as a sociopsychological force that heightens the demand for EA. Here, it is possible for the employee to position him or herself as a thought leader both internally in the organizational, but also to a great extent to his or her external network. Another

factor at hand in driving the demand for EA forward, is the development of social media of today. As mentioned in the introduction of this master thesis, Facebook and most other social media platforms have announced a change in focus to their initial starting point of peer-to-peer interaction, making it harder for organizations to reach consumers and potential new employees without having to pay a lot for it. This development furthers the need to engage the employees as they can create organic reach and in that sense save organizations money at the same time as giving the brand a face to remember.

Martin Zoffmann from Rambøll makes an interesting observation to this topic in saying; “

“Hvis man lavede sådan to kurver hvor den ene hed; Grad af digitalisering og automatisering, så har der været en tilsvarende kurve der hedder "behov for autensitet" [...] Jeg tror i virkeligheden, at hvis man ser autensitet i relation til digitalisering, så tror jeg, at der er meget i forhold digitaliseringen, social media osv., som har sådan en art fremmedgørende effekt på mennesker, også tror jeg, at autensitet i den sammenhæng betyder noget menneskeligt, noget tillidsvækkende, og noget som ikke er fremmedgørende men er det modsatte. Som dybest set er en eller anden form for følelse af menneskeligt nærvær og ægthed sat overfor fremmedgørelse.”

(Zoffmann, interview 7)

This observation of an increased need for human interaction and genuineness as a clear reaction to the rise in digitalization can be seen as a highly important driver for EA, given that the strategy makes it possible for consumers and other stakeholders to make a connection with a human being instead of merely a logo, which creates a longer lasting feeling of closeness and nerve that could potentially lead to a stronger bond with the organization moving forward.

Another external force to be taken into account is the highly competitive market for labour of today, a market that makes it a challenge for the organization to attract and retain the right candidates (appendix 10). Today's employee needs a purpose to go to work and if this is not supplied by the organization, the collaboration between the two will end (Dansk HR, 2018). Having an EA program in their

organization was for a majority of our informants seen as an attractive initiative that would help them not only recruit the right people for the job, but to an even higher extent, retaining the qualified candidates already employed in the organization, which again adds to the demand for EA as a management fashion.

Lastly, another external force is the technological progress of today that renders EA possible as a strategy in itself. As stated above, EA might be novel as a named strategy, but builds on years of different organizational activities and having a structured and specific platform, made possible by today's technology, drives this behavior further. Our informant Søren Espersen explains that a majority of his employees are engaged and committed to Sampension as an organization, but are not amongst the 2-3% who by themselves post corporate content from the intranet (interview 8). The technology behind EA makes it possible for these employees to utilize their voice, and EA therefore becomes an amplifier for an already engaged portion of the staff.

Thus, an element of an ongoing discussion is whether EA in itself can create an engagement culture within the organization, or if it merely has the capacity to give voice to employees who already have a strong desire to back the organization to an external audience. Because of the short amount of time that the strategy has been in place at the organizations interviewed for this master thesis this discussion is not yet finalized, but still it remains of the out most interesting to be developed on in future research.

5.2 Perspectives on Sender-Receiver Dynamics

As a newly named and technically improved concept, but with roots in a contingent stream of developments in management thinking and practice, EA both embodies something traditional, familiar and something new and exciting in accordance with the thinking of Management Fashion. The traditional elements in EA are therefore projections of established paradigms and discussions although they find themselves in a reengineered playing field of a specific digital strategy. In our theoretical considerations, we drew on the Two-step-flow model of communication and emphasized its limitation in the direction and number of flows as well as the inherent sender-orientedness of this model. These discussions were led decades before the appearance of EA, and yet we find ourselves considering the same dynamics and dilemmas, only in a new arena. The flows of communication within EA are arguably more diverse than the route from *Curating organization* to the *employee* and finally to the employees' *stakeholders or network*. Employees can reject the message and stop the flow as well as disseminate it primarily to other employees in feedback loops. Interaction is a fundamental part of EA and arguably an indispensable part, creating multiple positions for different potential senders and receivers. Thus, the affordances of a receiver-oriented or a sender-oriented approach or the possibility for the coexistence of the two find a new setting in EA for discussing the merits of these different options in efficient communication. In our findings, this debate was comprised by the dual focus on the sender(s); e.g the organization and its employees as well as the receivers accounted for by the network. For some of our informants, the consideration of the receivers was central to the warranty of EA, here in its pure essence expressed by MS; “EA lever jo af indhold til de rigtige mennesker” (Sørensen, Interview 10). As well as this reflection by MZ: “

“Du kan først og fremmest være relevant for din modtager [...] Det er jo dine relationer, med de mennesker du kender i det netværk, der er på spil [...] det er den værdi der ligger i det som virksomhederne vil lukrerer på. Så derfor er det vigtigt, jo flere medarbejdere der har den tilgang, jo mere de oplever at virksomheden appellerer til at man skal have den tilgang til det, jo større bliver værdien så også når de rent

faktisk deler noget på den gode måde. Såe, sådan bevarer man jo sin kanal frem for at smadre den."

(Zoffmann, interview 7)

The notion of the importance of the end-receiver implicates that there could be added a third dimension or ring to Rikke Damgards original model, comprising necessary overlaps where EA content may fulfill considerations of content value for all parties involved (appendix 6). Furthermore, facilitating organizational learning within EA aiming for active application of an approach that considers *organization - employee - employee network* in the practice of EA, could be argued to become a token for continued development and relevance of the strategy. Such an approach would in theory have the ability to moderate the level of redundant noise produced and thus keep the incentive for engagement higher than the level of indifference towards the excessive content exposure. However, it would also imply further instruction from the organizations towards their employees and inhibit the notion to set their voices free without any sort of concessions in tow. EA cannot escape that it comes with some strings attached, although they may be somewhat invisible.

EA then offers yet another arena in which communication scholars can debate fundamental concepts and their relation to each other, as some of the dynamics that shape organizational and ultimately human experiences. Even in a new-ish small scale strategic initiative for social media, the basic questions and considerations remain largely familiar and revolve around credibility, governance and the quest to involve and inspire committed employees. In doing so, it often comes back to reflections about sender and receiver, but more importantly, about the way interpersonal relational communication shapes organizational realities. The dilemma of sender or receiver orientedness and how to practice the latter consequently for EA to reach its full potential in creating value remains a challenge for organizations practicing EA. However, other perspectives exists that add nuances to this debate. In the majority of this master thesis, we have assumed that senders and receivers are separate entities or people warranting individual considerations. However, the concept of *autocommunication* offers a different viewpoint in which senders are simultaneously receivers of their own messages and thus the same person

or entity embodies both roles. In regards to EA, auto-communications offer an interesting additional layer of understanding both sender-receiver dynamics and organizational identity (re)production by expressing and projecting notions of the committed and engaged fleet of employees. In relation to organizations, auto-communication can manifest itself in the interest that employees take in corporate messages meant for largely external audiences (Christensen et al., 2008). The implementation of an EA program in an organization could, therefore, be argued to be crystallization and purification of the notion of auto-communication, as the interest of employees in corporate messages are cultivated and made visible through such a program. When employees enroll in the EA program, there occurs a double layer of auto-communication. The organizations send and receive corporate content in the first degree and secondly, the employee sends and receives the same content with their external stakeholders as the next layer. As noted by Christensen (2016) the employee and organization are not receiving any new information in this process, however, the act of transmitting messages to the external and being instrumental in this process has implications for the employees involved. Their identity as organizational members is redefined and renegotiated, both in terms of the contextual professional focus of the content shared, but also in the pure act of showing engagement with and thus being an engaged and committed employee both to external and internal audiences. EA understood through auto-communication allows for employees to enhance and consolidate their aspiration to be committed workers, most of all perhaps to themselves.

The existence of auto-communicated messages to external audiences and the dynamics with internal effects is a very interesting circular process. Auto-communication could exist in a self-absorbed vacuum - and with dysfunctional effects in tow such as organizational narcissism, as: *"it serves to express, confirm, and reinforce idealized-self perceptions."* (Christensen, 2016). This statement is EA in a nutshell and perhaps auto-communication offers a better voice-conceptualization than the pro-social voice that was introduced in the theoretical chapter, on the grounds that EA only constitutes a part of the elements of voice within pro-social voice. These idealized self-expressions may also have implica-

tions for the credibility of the messages, as the audience decodes them and identifies the idealized pattern, adding another layer to notions of the implications for credibility. However, overall as a comment to our observations on credibility, it might be said that generally our findings have shown that credibility is a moving target, very much dependent on contexts, patterns, and the individual's ability to decipher these or be influenced by the perceptions of others, or of the current fashions and values in place.

Returning to the aspect of the external audience, their known existence in the flow of messages and the existence of such messages in the world outside the organization adds to the notion of relevance internally if they are mirrored back to the organization without discrepancies. Therefore, the external element will lend status, respect and reinforce the weight of EA expressions and confirm their senders in taking themselves seriously (Christensen, 2016). This means that the collective telling of organizational stories by employees in an EA program, with strong relational bonds to the external audience, enhances validity of these stories. The corporate and employee identity and belonging is legitimized and manifested altogether in a selfperpetuating way, facilitated by a collective use of employee voices. As such, auto-communication adds to a universe of communicative understanding and identity dynamics alongside the model by Hatch & Schultz (2002) in order to understand the much desired state of employee engagement and commitment, within the phenomenon of EA.

6. Conclusion

The current master thesis sought to explore the following research question:

What are the considerations of the organization when introducing an Employee Advocacy strategy and how do the executed strategy resonate with the core premises of Employee Advocacy?

The interest for the topic was based on a number of observed tendencies in modern society, as put forward in the introduction to this master thesis. The phenomenon of EA was given a name and thereby became a promising communication strategy for today's day and age. The strategy is believed have weight by the employee voice, which supports the increased need for human interaction on social media. Multiple reports position the employees as crucial stakeholders in communicating corporate content, as the consumer and other potential employees do not connect and respond to corporations online. Therefore, we sought to explore the considerations of the strategy leads of EA, and explore which core premises made this strategy potentially important to communication scholars of today. These core premises are; *employee engagement, credibility* and the freeing of *employee voice*.

In order to gain insights into the topic, we employed a qualitative method by conducting semi-structured interviews with organizations who were actively using EA, as well as an expert and representatives of EA platform providers to attain both general and specific insights and perspectives on our topic. These interviews were subsequently codes thematically and three dominating themes emerged becoming the framework for structuring the data material. These themes also became our window to the core aspects of EA; *Engagement, Credibility and Control*.

The considerations of the strategy leads in the consulted organizations revolved around the aspiration to engage and activate their employees in the strategy, by supporting what we have conceptualized as an *engagement culture*. Concrete signs of such a culture and thus potential for EA was identified by all organizations and used as a starting point for further development. Subsequently, the organizations took actions to minimize possible entry barriers for onboarding more employees and reduce insecurity-

ties about using their voice. This was done by introducing digital solutions for easy sharing, acquiring management support, educating employees on social media and about EA in general. Because of their different industries and contexts, we identified multiple parameters in specific strategic approaches. One common denominator was the fundamental ability for employees to enhance their professional profile and brand in tandem with providing exposure to the organization to realize and develop their specific set of competencies and passions. The concrete organizational rationales for introducing EA were diverse in their attempts to tackle different business challenges, and the extent of planning a strategy ranged from emergent approaches to careful planning and revitalizing in order to efficiently involve employees. However, we found that despite the diversity in strategy all of the organizations expressed positive results in activating their employees on social media in larger numbers and closing in on their established business goals. A majority of the organizations also expressed great appreciation for the internal effects of reaffirming the existence of organizational identity and a membership status for the individual employee. As such the organizations displayed many ways for encouraging and facilitating involvement and engagement in their company culture. Besides valiant considerations, EA should not be considered a quick-fix for an employee engagement culture. It is an amplifier and a way to enhance established currents of employee involvement, but it must have preconditional tendencies to grab onto in order to flourish.

Following the question of engagement, we looked into the notion of credibility the premise for the power vested in employee advocacy. We established that the use of digital platforms and organizational curation of messages shared by employees generally falls within the type amplified eWOM, which is weaker in terms of credibility than organic eWOM. Furthermore, we identified multiple others layers within the practice of EA through digital platforms that could affect credibility in either direction, depending on individual choices in sharing as well as considerations of introductory texts. We also identified different legitimacy stories that were utilized in the organizations to advance credibility to the venture of EA. This implies that strategy leads cannot rely blindly on the promise that the practice of EA in itself automatically instills credibility and humanity in corporate messages and earn them

exposure accordingly. Rather, there are causes to be aware and to remain focused on what kind of engagement culture is created and how these dynamics can actually impair the desired credibility rather than enhance it. Credibility is not a static concept that EA initiatives can guarantee without careful organizational reflection and as such does will not resonate indefinitely by the implemented strategy.

Lastly, we examined the notion that EA supposedly exists as an voluntary extra role behavior that the organization encourages. We found that the EA initiatives in many ways retained a great deal of control and agency in the hands of the strategy leads; both in terms of the technical curation, but also as products of social and coercive undercurrents of control, that steered the behavior of the participating employees in a certain direction. Thus, professionals interested in implementing EA-initiatives need to be able to look beyond the ideal of complete open voluntariness and free voice behavior and acknowledge the potential patterns of control inherent in EA.

Adding to the perspectives brought forward by the analysis, we then discussed the phenomenon of EA from the understanding of a current management fashion. We argued that EA manifests as a specific remedy to ever present organizational debates such as employee engagement, credibility and governance, and its popularity and application may reach a limits in following trajectories for management fashions. This however, remains to be seen. Furthermore we applied the concept of auto-communication as a supplementing understanding of the sender-receiver relationships and identity dynamics in EA. Auto-communication extended our frame of understanding in the way it accounts for the reinforcing and legitimizing effects when senders receive their own messages for internal perpetuation. As such the discussion advanced the scope of perspectives that EA can be approached from, given it's interdisciplinary nature with roots in linked fields such as communication and HR.

6.1 Implications for further research

In the process of working with this Master Thesis and exploring the phenomenon of EA, we have uncovered more questions than the scope of this project allowed us to pursue. In order to extend the understanding of EA processes and dynamics of *engagement*, *credibility* and *control* insights could be gained from exploring the perspective of the employees. and their attitudes towards EA, these themes, and their voice behavior or perhaps lack thereof. This could contribute to a more substantiated understanding of the role of the employee in EA and their perceived benefits from engaging in such a strategy. Furthermore, as stated, it remains to be seen what the long term effects EA will have on the Danish organizations. Therefore, an extensive case study of a single organization surveilling their EA-initiative might uncover new knowledge about the phenomenon, and the limits to its potential and popularity as well as the stories told by and of the EA-initiative about the volatile nature of employee engagement.

7. Bibliography

Books:

- Andersen, I. (2014). *Den skinbarlige virkelighed*. Samfundslitteratur.
- Bell, D. (1976). The coming of the post-industrial society. In *The Educational Forum* (Vol. 40, No. 4, pp. 574-579). Taylor & Francis Group.
- Boje, D. (2008) *Storytelling Organizations*. London: SAGE Publications.
- Bovbjerg, K.M (2005) Selvrealisering i arbejdslivet. In: Brinkmann, S. & Eriksen, C *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Aarhus, Klim Forlag.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. (2nd edition) Waveland Press.
- Christensen, L.T. (2016). Autocommunication Theory. In: Carroll, C.E., *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. (pp. 55-58). Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*. SAGE Publications, Inc.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies*. Routledge.
- Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (2014) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3rd edition). Frederiksberg: Samfundslitteratur. Danmark.
- Gabriel, Y. (2004). The narrative veil: Truth and untruths in storytelling. In: Gabriel, Y. (Ed.), *Myths, Stories and Organizations: Premodern narratives for our times*: (pp. 17-31.) Oxford: Oxford University Press.
- Giddens, A. (1994). *The consequences of modernity*. John Wiley & Sons.
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet: Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. København; Hans Reitzel.

- Helder, J., & Kragh, S. U. (2002). *Senders and receivers: new perspectives on market communication* (s. 7-13). Samfundslitteratur.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2004). The active interview. *Qualitative research: Theory, method and practice*, 2, 140-161.
- Honneth, A. (2003) *Behovet for anerkendelse - en tekstsamling*. København; Hans Reitzel.
- Justesen, L. N., & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. Gyldendal.
- Kotler, P. (2003). *A Framework for Marketing Management* (2nd edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
-
- Larsen, A. S., & Vejleskov, H. (2002). *Videnskab og forskning. en lærebog til professionsuddannelser* (1st ed.) Gads Forlag.
- Rasmussen, E. S., Østergaard, P., & Beckmann, S. C. (2006). *Essentials of social science research methodology*. University Press of Southern Denmark.
- Saunders, M., Lewiz, P. & Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students* (7th edition). Harlow: Pearson Education Limited
- Schultz, M., Yun, M. A., & Csaba, F. F. (Eds.). (2006). *Corporate branding: Purpose/people/process: Towards the second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press DK.
- Smith, M. J., & Liehr, P. R. (Eds.). (2013). *Middle range theory for nursing*. Springer Publishing Company.
- Thyssen, O. (2007). *Værdiledelse* (5th edition). Gyldendal A/S.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210.
- Weick, K. (1994) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Articles:

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). 1 Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication. *Academy of Management annals*, 3(1), 1-64.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9(3), 428-437.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, 106-126.
- Callister Jr, T. A. (2000). Media literacy: On-ramp to the literacy of the 21st century or cul-de-sac on the information superhighway. *Advances in Reading/Language Research*, 7, 403-420.
- Cheung, C. M., & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision support systems*, 54(1), 461-470.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M.R. (2009). An Integrative review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review* 39, 5-23.

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication*, 43(4), 51-58.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory*, 14(1), 5-26.
- Fairhurst, G. T. (2005). Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership. *Leadership*, 1(2), 165-185.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S. K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. *Gallup Poll Consulting University Press, Washington*.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Honneth, A (2001). *Om sociologiens rolle i anerkendelsesteorien*. Interview med Axel Honneth ved Willig, Rasmus og Petersen, Anders. *Distinktion* nr. 3, 2001, s. 103 – 110.
- Huete-Alcocer, N. (2017). A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior. *Frontiers in psychology*, 8, 1256.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, E. (1957). The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. *Public opinion quarterly*, 21(1), 61-78.
- Katz, E. (1987). Communications research since Lazarsfeld. *The Public Opinion Quarterly*, 51, S25-S45.

- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Kulmala, M., Mesiranta, N., & Tuominen, P. (2013). Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogsnall. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(1)
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management communication quarterly*, 18(3), 307-343.
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
- Liu, F. C. (2007). Constrained opinion leader influence in an electoral campaign season: Revisiting the two-step flow theory with multi-agent simulation. *Advances in Complex Systems*, 10(02), 233-250.
- Metzger, M. J., Flanagin, A. J., & Medders, R. B. (2010). Social and heuristic approaches to credibility evaluation online. *Journal of communication*, 60(3), 413-439.

- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411.
- Molleda, J. C. (2010). Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research. *Journal of communication management*, 14(3), 223-236.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090-1098
- Obar, J. A., & Wildman, S. S. (2015). Social media definition and the governance challenge: An introduction to the special issue.
- Papa, M. J., Auwal, M. A., & Singhal, A. (1995). Dialectic of control and emancipation in organizing for social change: A multitheoretic study of the Grameen Bank in Bangladesh. *Communication Theory*, 5(3), 189-223.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6.
- Prensky, M. R. (2012). *From digital natives to digital wisdom: Hopeful essays for 21st century learning*. Corwin Press. (bog?)
- Raj, A. B., & Jyothi, P. (2011). Internal branding: exploring the employee perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 3(2), 1.
- Richins, M. L., & Root-Shaffer, T. (1988). The role of evolvment and opinion leadership in consumer word-of-mouth: An implicit model made explicit. *ACR North American Advances*.

- Robinson, J. P. (1976). Interpersonal influence in election campaigns: Two step-flow hypotheses. *Public Opinion Quarterly*, 40(3), 304-319.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Weimann, G. (1982). On the importance of marginality: One more step into the two-step flow of communication. *American Sociological Review*, 764-773.

Webpages:

- Andersen, J. B., Thomas, T.T., Rosendahl, A. (2017, 1 November) Our learnings from a six-month employee advocacy pilot. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/our-learnings-from-six-month-employee-advocacy-pilot-anders-rosendahl/>
- Edelmans Trust Barometer, 2018. Retrieved from <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- Damgaard, R. (2016, 17 August) Employee Advocacy - gensidig udnyttelse? Retrieved from <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Fordele-og-faelder-ved-employee-advocacy>
- Damgaard, R. (2017, 20 June). Fra personlig passion til virksomheden vision. Retrieved from <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/tips-til-at-bruge-employee-advocacy-i-din-PR-strategi-omtale-af-virksomheden>
- Dansk HR. (2018, 1 February). HR Trends Report 2018. Retrieved from <http://www.danskhkr.dk/media/3692/hr-trends-report2018-680676.pdf>

- Danmarks Statistik. (2017, 14 June). It-anvendelse i befolkningen 2017. Retrieved from <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=24235>
- Haug, A. (2018, 23 April) Hvad får I ud af Employee Advocacy? Retrieved from <http://astridhaug.dk/hvad-faar-i-ud-af-employee-advocacy/>
- Kaputa, C. (2003, nn). The Art of Self Branding. Retrieved from http://www.entrepreneurismbible.com/Branding/kb_the-art-of-self-branding.htm
- JEM Consulting (2017, 27 August) The 2017 State of Employee Advocacy survey. Retrieved from http://www.prweb.com/releases/2017/employee_advocacy/prweb14623270.htm
- Rambøll. (2018, 4 January) Ramboll Environ name migrates to Ramboll. Retrieved from: <http://www.ramboll.com/media/environ/ramboll-environ-name-migrates-to-ramboll>

Appendices

1. Mark Gaardbo – screenshot.....	125
2. Martin Zoffmann – email	126
3. Michael Sørensen – slide	128
4. Martin Zoffmann – Brand migration	129
5. Internal Results of EA strategy.....	130
6. Three Rings of Value (modified model from Rikke Damgaard)	133
7. A General Model of Management Fashion Setting (Abrahamson, 1996).....	134
8. Interview Guide – Platform supplier	0
9. Interview Guide – Organizations.....	2
10. Transcriptions.....	5
Interview 1 – Anders Rosendahl (Mærsk).....	5
Interview 2 – Rikke Damgaard (Selvstændig konsulent)	9
Interview 3 – Lars Ingerslev (Smarp)	22
Interview 4 – Martin Horn Andersen (Mapp).....	30
Interview 5 – Camilla Poulsen (Devoteam)	40
Interview 6 – Mark Gaardbo (Jabra)	51
Interview 7 – Martin Zoffmann (Rambøll).....	66
Interview 8 – Søren Espersen (Sampension)	88
Interview 9 – Trine Dalsten (ISS)	102
Interview 10a – Michael Sørensen (Sociuu).....	121
Interview 10b – Michael Sørensen (Sociuu)	123

1. Mark Gaardbo – screenshot

Published ▾ Resources Analytics Users Settings

All Topics (48) App (1) Blog (6) Bluetooth (11) Business (10) CallCentric (2) Elite 65t (11) More ▾

Link

Note

Enter or paste a link to create an inspirational post

**Mark Gaardbo**
2 hours ago in [Blog](#)





Revealed! The Shocking Truth About the Goldfish-vs-Human Attention-Span...

Digital distractions like smartphones, social apps and clickbait articles are diverting our attention and eating up our precious time. It's time to train our brains to tune out the "noise" and...

[Read more...](#)



Bookmark Comment

Leave a comment...

**Karl Bateson**
3 hours ago



No Jitter Roll: Five for Friday

The No Jitter Roll is back in action, bringing you tidbits of news from across the enterprise communications industry. This week's selection includes everything from chatbots to...

[Read more...](#)



Bookmark Comment

Leave a comment...

**Lee Davis**
4 hours ago in [Elite 65t - Review](#)



Jabra Elite 65t True Wireless Earbuds Review - Gadgeteer

The Elite 65t's are Jabra's second generation of truly wireless earbuds with improved sound quality, a better, more secure fit, and Bluetooth 5.0 connectivity.

My SmarpScore

How it works

9

You rank in the **lower 50%** influencers at Jabra

[View Insights](#)

**Leaderboard**

?

This Week Top 10 ▾



1
Patrick Novotny
1035 ☆



2
Karl Bateson
720 ☆



3
Mark Derby
565 ☆



4
Lee Davis
450 ☆



5
Mark Roubos
275 ☆



6
James Spencer
265 ☆



7
Vern Fernandez
180 ☆



8
Holger Reisinger
155 ☆



9
Sven Schweikhardt
150 ☆



10
Alex Williams
145 ☆

**Earn more points**

?

[Invite colleagues](#)

150 ☆

[Propose post](#)

100 ☆

[Points per click](#)

10 ☆

125

2. Martin Zoffmann – email

Dear all,

Our communication people have discovered that many of you are sharing news items from Ramboll's home page on social media. And they are very happy about this, because it supports their communication and marketing efforts.

In order to make it even more easy for you to share relevant content on social media, mainly LinkedIn, we have just launched a small pilot project to test a new tool called 'Sociuu'. Using this tool enables our communications partner, Martin Zoffmann, to send emails to you with suggestions for content (articles, etc.) to share on LinkedIn. These mails contain a LinkedIn icon/button that automatically connects to your personal LinkedIn accounts. This makes it possible for you to easily share the content with only a few mouse clicks.

Martin has promised not to spam you with these e-mails, and he might divide you into groups so that you only receive suggestions that make sense for your professional and geographical area.

Since this pilot project is meant as a service and not a 'duty', it is OK if you don't want to be a part of it. If this is the case, please let me and/or Martin know.

Below you'll find an example of the e-mails that Martin will distribute with this tool. You just need to push the LinkedIn icon, marked with a circle. If the icon doesn't appear automatically, you might need to choose 'download pictures' in the e-mail.

The plan is to run this pilot for two months. Hopefully, this will give us (mainly Martin) a chance to see if it works and makes sense. Please feel free to contact Martin if you have any questions about the tool or the pilot in general.

From: Martin Zoffmann

Sent: 2. februar 2017 11:02

To: Brian Bryder Rasmussen; Carsten Knage Olsen; Sonia Sørensen; Marianne B. Marcher Juhl; Annette Raben; Charlotte Frambøl; Hanne Birch Madsen; Michael Nielsen; Ole H. Christensen

Cc: Henrik Søgård Olsen; Christian Nyerup Nielsen

Subject: Mail til medarbejderne ang. Sociuu

Hej alle

Tak for mødet i mandags og vores snak ang. Sociuu.

Herunder er bud på en mail, som I meget gerne må sende til jeres medarbejdere inden for de nærmeste dage. CC meget gerne mig, så jeg kan se, hvornår I har sendt den – og I ændrer jo selvfølgelig bare ordlyd, så det passer til jer/jeres medarbejdere.

Tak fordi I er friske på at være med, og fyr endelig spørgsmål/uklarheder min vej. Sig også gerne til, hvis I har brug for en engelsk version af mailen.

Mvh. Martin

##

Subject: Endnu nemmere at dele artikler fra hjemmesiden på de sociale medier

Kære alle

Flere og flere er begyndt at dele nyheder fra Rambølls hjemmeside på de sociale medier. Det er vores kommunikationsfolk rigtig glade for, fordi det hjælper dem i deres arbejde med at gøre os mere synlige i markedet.

For at gøre det endnu nemmere at dele relevant Rambøll-indhold på sociale medier, især LinkedIn, har vi igangsat et lille pilotprojekt, hvor vi afprøver et nyt værktøj, der hedder 'Sociuu'. Med Sociuu kan vores kommunikationspartner, Martin Zoffmann, sende mails til jer med forslag til artikler mv., som I med fordel kan dele på LinkedIn. I mailen er der en lille LinkedIn-knap, der automatisk forbinder jer til jeres egen LinkedIn-konto, og I kan derfor nemt dele indholdet med kun to museklik direkte fra mailen.

Martin har lovet, at han nok skal lade være at spamme jer med disse mails. Og han opdeler jer nok i nogle grupper, således at I kun modtager forslag, der giver mening i forhold til jeres faglige og geografiske område.

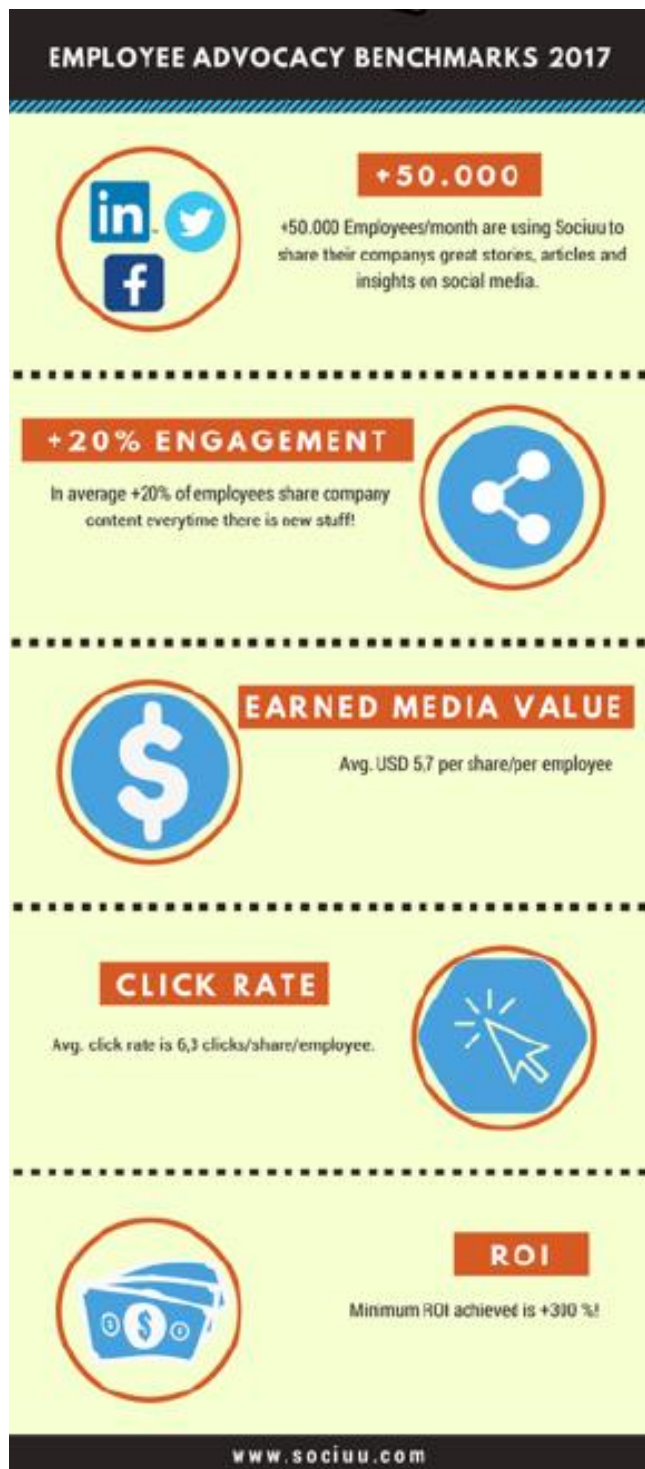
Da dette er tænkt som en service og ikke en 'pligt', er man naturligvis også meget velkommen til at sige fra, hvis man ikke ønsker at 'lege med'. Meddel gerne dette til mig og/eller Martin.

Herunder kan I se et eksempel på de mails, Martin vil sende ud. I skal blot trykke på det LinkedIn-ikon, der er markeret med en rød cirkel. Hvis ikonet ikke vises automatisk, skal I lige trykke 'download pictures' først.

Planen er, at vi kører dette pilotprojekt i to måneder fra nu, således at vi alle – og ikke mindst Martin – kan få nogle indsigter i, om det virker og giver mening. Og I er meget velkomne til at kontakte Martin, hvis I har spørgsmål til enten værktøjet eller projektet generelt



3. Michael Sørensen – slide



4. Martin Zoffmann – Brand migration

BRAND MIGRATION



Yi Tian (田代)

Senior Manager and EHS Consultant at Ramboll Environ
5d

The legacy ENVIRON still leads the Ramboll Global Environment and Health Practice.

**OUR NAME IS
CHANGING
(BUT NOT OUR
DEDICATION
TO CLIENTS)**

Ramboll Environ on LinkedIn: "On 1 January Ramboll Environ...
rambolleh.sociuu.com

4 Likes

RAMBOLL



CLICKS

1337



45



6



1286



EMV (EARNED MEDIA VALUE)

USD 7459,00



USD 77,40



USD 1,80



USD 7381,64

5. Internal Results of EA strategy

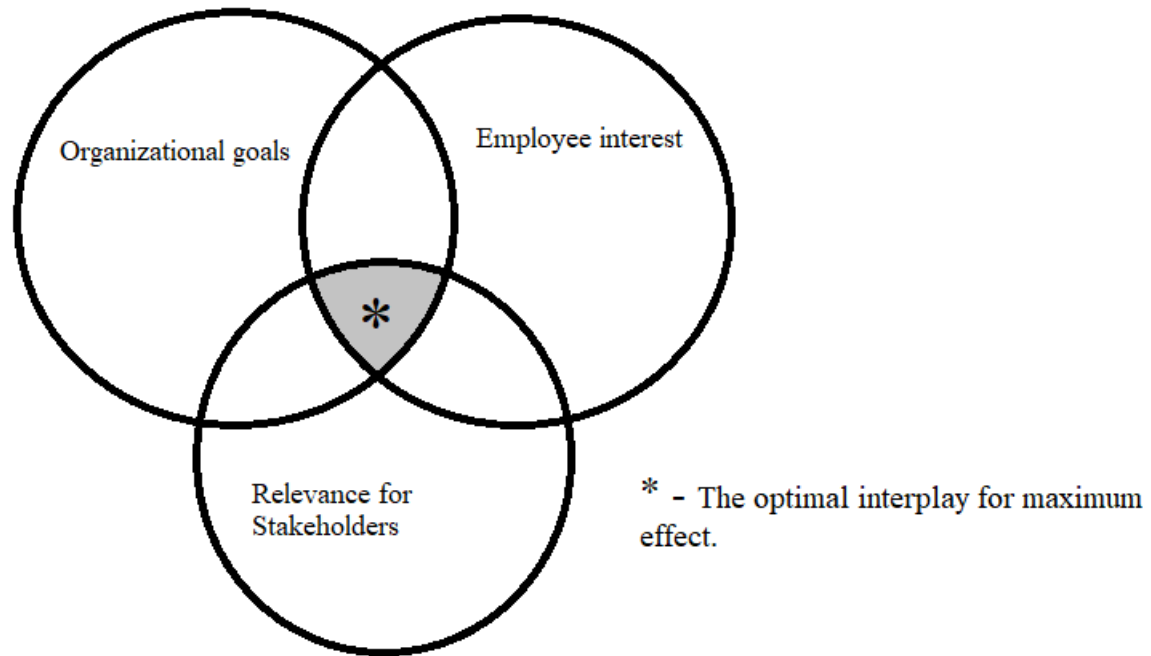
Organization	Informant	Confirmation of Organizational Identity
ISS	Trine Dalsten	<i>"Det er jo også noget af det vi er meget bevidste om, en ting er, hvad det her gør ekstern, men hvor er du tosset, hvor bliver det internt, for os har det været helt vildt, hvad det giver internt."</i>
		<i>"Så møder jeg kollegaer ude i driften, og så siger de sådan, ej jeg har også lige set det der, hvor var det fedt. Så man kan mærke, at det skaber en masse stolthed de her historier vi deler, også internt i organisationen, så på den måde er det et rigtig godt værktøj til at skabe stolthed og også bare til at informerer i virkeligheden omkring nogle af de ting, som vi også går og roder med i ISS."</i>
		<i>"[...]Så det er jo fedt for alle at de områder er blevet mere synlige, om ikke andet så bare internt, det skaber en eller anden faglig stolthed og anerkendelse, som også smitter af på mange."</i>
		<i>"[...] Det er jo også en mulighed for dig, altså en ting er jo dit personlige brand, men det er jo også en oplagt mulighed for nemt at kommunikere med dine kollegaer, som du ikke nødvendigvis ser hver dag."</i>
Devoteam	Camilla Poulsen	<i>"EB er en stor del af det, for det handler om at være stolt af sin arbejdsplads for at ville dele det, der kommer vi til det bløde og til det interne, og til det som projektet har givet os som vi slet ikke havde regnet med, som jeg ikke havde i scope til at starte med, for det det handler om det er engagement. [...] Folk er jo vitterligt engageret i, hvad vi laver. De er informeret omkring, hvad vi laver, for det her er jo ikke et intranet, men det fungerer lidt sådan, fordi de hele tiden ved, hvilke aktiviteter vi har i gang."</i>
		<i>"Jeg fik en e-mail fra min kollega: "Camilla, jeg elsker Smarp, det er jo genialt at få alle medarbejdere til at være marketingsfolk. Men det bedste er at man bliver stolt af sine kolleger og sin arbejdsplads. Det er en super god måde at vidensdele internt og blive bevidst om hinandens kompetencer.""</i>
Sampension	Søren Espersen	<i>"EA handler først og fremmest om at gøre noget for dem, der er dedikeret og engageret, og gøre dem endnu mere stolte af deres virksomhed, og jo flere mennesker, der er stolte af deres virksomhed, jo højere produktivitet, jo mere effektiviteten, jo bedre performance. Det er uomtvisteligt sådan er det, og også fastholdelse, du holder dem til, men du får også nogle fælles fortællinger for virksomheden. Det at have noget, der binder os sammen som en gruppe, det er super vigtigt at have nogle fælles fortællinger[...]Det bringer os sammen på en eller anden måde, det er super spændende."</i>
		<i>"Jeg ved det er positivt, det kan jeg mærke, jeg kan se, hvad det er for nogle folk, der sidder med ombord, de synes det er fedt, hvis vi så kan gøre det rimeligt intelligent, så ved jeg det virker positivt inde i organisationen."</i>

Rambøll	Martin Zoffmann	<i>"Der er mange der gerne vil være en del af det og synes de selv kan se en samhørighed mellem det de selv gerne vil især med identitet og det som den virksomhed de arbejder for er. Så man kan sige motivationen for at medarbejderne gerne vil vise det og være stolte af det og delagtiggøre folk i det er relativt stærk."</i>
Jabra	Mark Gaardbo	<i>"Det skaber en fælles kultur, om hvordan taler vi om os selv og hvilke termer bruger vi. Det er et eksternt værktøj, men det afspejler meget tydeligt indad, hvordan vi er som virksomhed"</i>
Mærsk	Anders Rosendahl	<i>"Den mere ustrukturerede feedback jeg fik fra forskellige folk i organisationen det var, at altså de kunne godt lide det dels fordi det promoverede dem selv og som dem selv individuelt og medarbejdere i Mærsk, så det ligesom kunne fremme deres forretning og deres netværk."</i>

Organization	Informant	Transmission of Engagement Behavior
--------------	-----------	-------------------------------------

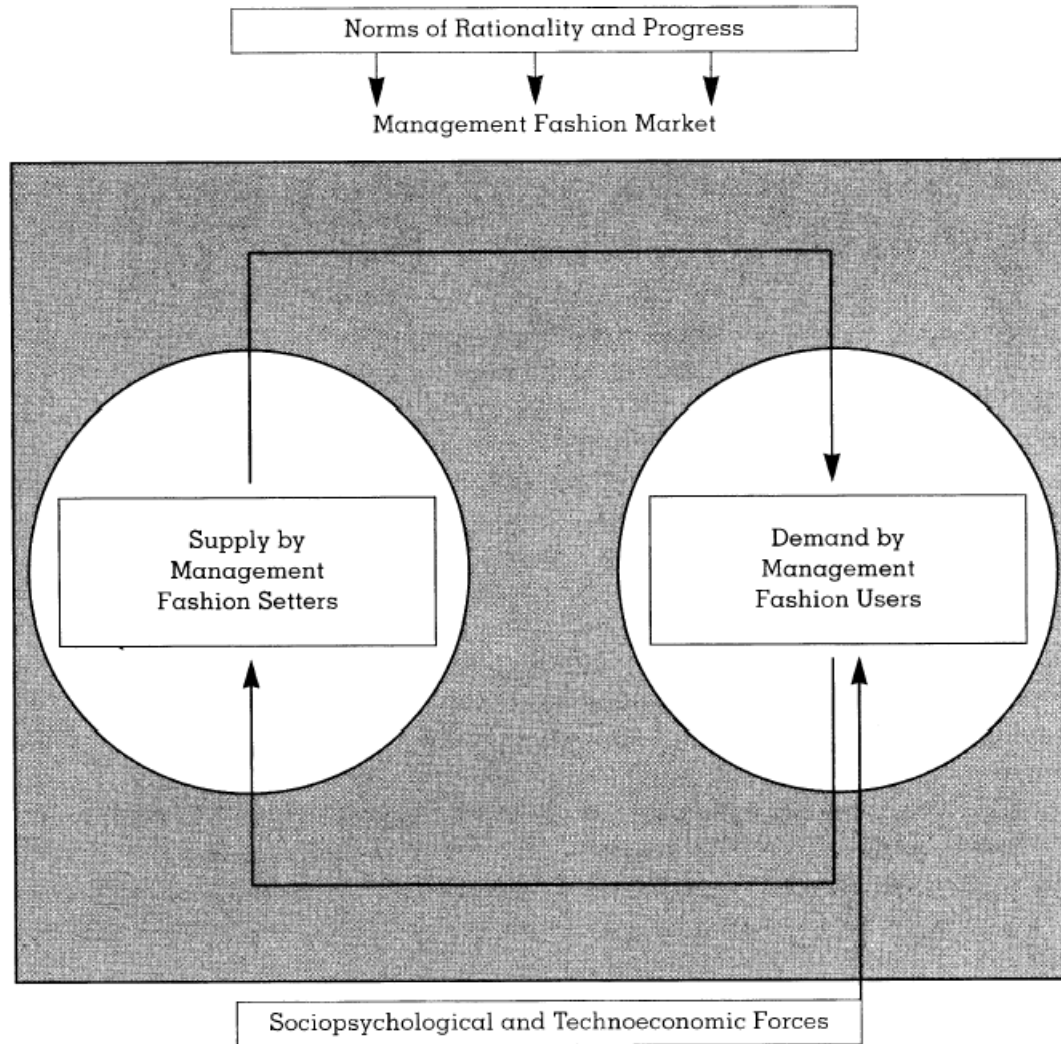
Jabra	Mark Gaardbo	<i>"Men det ser vi til gengæld også tit, vi ser tit at folk er sådan, okay shit, nu har jeg de sidste tre måneder har jeg set folk der deler helt sindssygt, hvor fanden kommer det fra, og lige pludselig går det op for folk, at der er sådan et værktøj de er gået glip af, og så er de sådan helt vilde, okay fedt, jeg skal bare ombord omgående, de kan mærke der er noget buzz, der er obviously nogle der deler systematisk et eller andet sted fra, hvad foregår der, hvordan fanden kan Mogens altid være den første til at have den nye fede video og sådan noget."</i>
Devoteam	Camilla Poulsen	<i>"Nu er folk jo begyndt [...]at gå ind på LinkedIn og tagge folk, for ligesom at komme ud i flere netværk, og det er jo genialt, [...] de har jo fundet ud af, at hvis vi tagger nogle, så kommer vi ud i et 2nd og 3rd med visninger og sådan noget, så forståelse af sociale medier er blevet større."</i>
		<i>"Hvis mine kolleger deler noget jeg har gjort eller sagt på LinkedIn: "Se hvad min kollega Lise har skrevet. Hold kæft hun er bare for god, hun kan lige noget om RPA", så gør man det også selv næste gang, og de fik hurtigt resultater på den måde."</i>
		<i>"Man kan sige, at dem der ikke er på, de tænker: Hvad fanden er det de sidder og deler, hvordan kommer man igang med det og sådan noget."</i>
ISS	Trine Dalsten	<i>"Vi kan se, at det bliver efterspurgt. Vi kan se, at der er rigtig mange, der gerne vil ind nu, som vi sådan må sige, det kan vi ikke, der er ikke nogen ledige pladser, som vi så skriver ned ikke, så det kan godt være det stiger til 100."</i>
		<i>"Gud hvor er det en god ide. Jeg vil rigtig gerne være med, når jeg kan få lov til at være med." Så kan jeg så sige, at der er to i din afdeling, der allerede er med, men når de, så kan det sagtens være det giver mening [...]Men du kan bare tage indholdet til hver en tid, og det gør de også på egen opfordring, så det kan godt være, der er 50, men jeg tror i den grad, at vores ambassadørgruppe er meget større, for jeg ser tit vores indhold blive delt af nogen, der ikke er med, så det er jo også en positiv ting"</i>
		<i>"Vi ser lidt Smarp og hele den konstellation som en måde at sætte gang i det naturlige, altså det skal helst komme af helt fri lyst og så ved vi jo godt, at så går der hverdag i den, men vi vil jo i virkeligheden gerne have at folk bare starter en process; "Nå ja, jeg skal også huske at tænke Some ind i min hverdag, og jeg poster bare på egen hånd en til to gange om ugen."</i>
		<i>"Det kan også lige præcis være at der sidder en derude og tænker gud hvor er mine kollegaer aktive, det kan være, at jeg også skulle begynde og tænke på, hvad jeg kunne gøre for at positionere mig selv lidt. Jeg laver da også nogle fede ting i min hverdag"</i>

6. Three Rings of Value (modified model from Rikke Damgaard)



7. A General Model of Management Fashion Setting (Abrahamson, 1996)

FIGURE 3
A General Model of Management Fashion Setting



8. Interview Guide – Platform supplier

1. Introduktion

Kort introduktion om hvem vi er og hvad vores baggrund er for interessen i Employee Advocacy

Proceduren for interviewet bliver forklaret, herunder optagningen og transskriberingen af interviewet.

Informanten bedes medbringe eksempler på, hvordan platformen anvendes.

- En form for kort software præsentation til platformen.

Kort præsentation af informanten

- Navn/alder
- Uddannelsesbaggrund og nuværende stilling
- Hvor længe har den pågældende beskæftiget sig med EA?
- Hvor længe har softwaren været i brug?

2. Platformen - forretningside og kompetencer

Kort introduktion af virksomheden

Hvordan findes nye kunder og forbindelser? (opsøger selv eller bliver opsøgt)

Hvordan ser et indkøringsforløb med en ny kunde ud?
(oplæring, implementering af platformen og opfølgende support-opgaver)

Hvordan formidler I fordelene ved at implementere en EA strategi?

- Hvilken fordel ser du som den største for en organisation?

Hvilke forudsætninger er nødvendige for disse organisationer ift. EA strategien?
(eksempel: medarbejdertilslutning, passende SoMe regler,
en kommunikationsafdeling, content tilgængeligt, en platform udbyder,
ledelsesopbakning, størrelse af organisation)

Hvilke ting mener du, at der skal til for at EA bliver en succes?

Hvilke funktionaliteter i platformen bidrager til øget deling blandt medarbejderne?

- Nemhed, adskillelse af privatliv/arbejdsliv, gamification, administration (antallet af administratorer)

3. Implementering af strategien

Hvad er det typiske implementeringsforløb hos dine nuværende klienter?

- Hvor lang tid fra platforms installering til første deling til mange delinger

Hvad er din opfattelse af den generelle hyppighed af posts?

Hvilken type indhold er typisk til deling af medarbejder ambassadørerne?

- Hvordan ser et post typisk ud? Hvem er afsender og hvordan vælges modtageren?

Hvordan rådgiver du jeres klienter i forhold til udarbejdelsen af post og hyppighed?

Hvilke spørgsmål får du oftest af dine klienter?

- Hvad er folk i tvivl om og hvordan rådgiver du i den situation?

Hvilke udfordringer er der typisk i implementeringsfasen hos dine klienter?

- Medarbejdermodstand, platformsforståelse osv.

4. Perspektivering

Hvilke udviklingsmuligheder ser du for EA på det danske marked?

- Hvor er vi om 5 år?

Ser du en risiko for mæthedsgrænse strategiens brug?

- Her tænker vi, hvis der kommer en hyper automatisering af strategien
(det er nødvendigt her at sikre modtagerperspektivet)

Hvordan bibeholder man et organisk flow af information, når der anvendes en platform, der styres af administratorer?

9. Interview Guide – Organizations

1. Introduktion

Kort introduktion om hvem vi er og hvad vores baggrund er for interessen i Employee Advocacy

Proceduren for interviewet bliver forklaret, herunder optagningen og transskriberingen af interviewet.

Den interviewet bliver gjort opmærksom på, at han/hun vil blive bedt om at give eksempler på Employee Advocacy opslag fremført i organisationen.

Kort præsentation af informanten og organisationen

- Navn/alder på informanten
- Hvad er informantens uddannelsesbaggrund og nuværende rolle i organisationen?
- Hvor længe har EA været implementeret?
- Hvilken platform, hvis nogen, anvendes?

1. Inspirationen til EA

Hvad var inspirationen/drivkraften til at implementere EA?

- Andres erfaring, artikler, en platform, der bød sig til?

Hvad er dine umiddelbare tanker om fordelene ved at implementere EA i jeres organisation?

Hvem tog beslutningen om at gå videre med EA og hvordan var C-level involveret?

Hvad var de første tanker i forhold til udførelsen?

- platform, eget intranet eller andet? Hvis platform, hvorfor?

2. Modenhed til EA

Hvordan var jeres profil på diverse sociale mediekkanaler inden jeres EA strategi?

- Havde I profiler på LinkedIn, Instagram eller FB?

Hvilke kendetegnende ord vil du sætte på de forskellige platforme?

Hvordan er sammensætningen af jeres medarbejdere?

- Er de unge/gamle, vant til IT eller generelt forbeholdne?

Udførte I nogen form for temperaturmåling i forhold til medarbejderens tilgang til sociale medier og deling?

- Afholdte I samtaler? Var der en kort survey eller en diskussion i et større forum?

3. Igangsætning og Implementering

Hvilke overvejelser havde I omkring implementering?

- Hvordan gjorde man praktisk? Møde før påbegyndelse, introduktion eller lignende?

Hvilke medarbejdere var en del af strategien?

- Var der nogle krav/kriterier for involvering?, havde man mulighed for at springe fra?

Hvordan har man kommunikeret omkring EA til medarbejderne undervejs?

- Mails, workshops, møder, intranet osv.

Er det gjort tydeligt, at der er en gensidig fordel??

Hvordan, hvis nogen, var træningen til udførelsen?

- Hvordan har den generelle modtagelse været.

Hvilke type indhold er blevet delt med EA?

- Hvor ofte, artikler, hvilke kanaler mest?

Hvilke overvejelser har I gjort ved at poste det opslag (eksemplet medbragt)

- Hvordan er teksten skrevet, hvem er afsender, hvem er modtager, hvilke kanaler skal det postes på?

Hvordan er overvejelsen i forhold til, hvordan det pågældende opslag skal akkompagneres af en tekst?

- Skriver I teksten, er det op medarbejderen, giver I forslag til tekst? (troværdighed/autencitet)

4. Erfaring og Læring

Er det kun kommunikationsmedarbejdere, der producerer content eller skal der være involvering af medarbejderne? Hvad er udsigterne til at andre skal bidrage mere? (engagement/co-creation)

Hvilke udfordringer forventede man, og hvilke blev mødt?

- Modstand hos medarbejdere, usikkerhed på deling, fejlinformation fra medarbejdere osv.

Hvilke foreløbige resultater kan I se?

- Antallet af engagement clicks, medarbejder udsagn om engagement og trivsel.

Hvilke resultater er vigtige for jer//hvad er jeres KPI ift. EA (hvis nogen)?

Hvad har I lært indtil videre/ har der været en evaluering?

- Hvilke opslag virker bedst, hvordan er formulering mest effektiv, kunne I have implementeret EA anderledes?

Hvilke argumenter har I for at fortsætte med EA, og går de igen i forhold til de indledende tanker?

10. Transcriptions

Interview 1 – Anders Rosendahl (Mærsk)

Medvirkende:

A: Anders Rosendahl

C: Cecilie Ostfeld

A: Det er Anders

C: Det er Cecilie

A: Ja hej

C: Hej Anders, tusind tak lige til at starte med, fordi du overhovedet vil stille op til en kort samtale. Det er vi rigtig glade for. Og så skal jeg lige høre bare til intern reference mellem mig og min speciemakker, om det er okay, at jeg optager samtalen?

A: Ja det er så fint. Det gør du bare.

C: Super. Skal vi så ikke bare starte lige på og hårdt? Altså, jeg har skrevet nogle spørgsmål ned i forhold til den her artikel I har skrevet på LinkedIn.

A: Jamen det kan vi sagtens, jeg er simpelthen bare så nysgerrig, hvis jeg bare må få en lille smule i forhold til, hvad det er I arbejder med.

C: Ja selvfølgelig. Altså, vi er jo ved at skrive vores speciale, og som du nok ved er det en lang proces med at finde emne osv, men så en dag stødte jeg på en artikel på Kommunikationforums hjemmeside, om forskellige mega trends der ville være indenfor intern kommunikation, som vores speciale eller nej vores kandidat er i intern kommunikation, hvilke trends der ville være af den genre for kommunikation indenfor 2018-2019, og en af de første i den artikel var Employee Advocacy. Og det var ikke noget jeg skal have stiftet bekendtskab med i mit job, eller min speciemakker havde heller ikke rigtig hørt om det, og så undersøgte vi lidt, hvad det var og så synes vi, at det var helt vildt spændende for jeg arbejder med noget intern kommunikation og HR, og hun arbejder også med intern kommunikation i hendes job, og vi synes, det var virkelig spændende det her med at man bruger medarbejderne aktivt til at skabe content, så det ikke bare er noget management styret en kommunikationsstrategi oppefra, for vi har tit oplevet, at tankerne bag sådan en strategi kan være rigtig rigtig gode og velfunderet, men at det ofte i implementeringsfasen simpelthen løber ud i sandet. Fordi man ikke har tilknytning til det eller at man ikke er blevet engageret i løbet af processen. Og så synes vi bare, at det var vildt interessant og se på, hvordan man kunne, altså i forhold til HR, hvordan man kunne fastholde medarbejderne og engagere medarbejderne undervejs i deres arbejde, men også hvordan man kunne skabe en bedre profil udadtil med den her strategi i forhold til employer branding især. Så. Det er egentlig vores motivation og nu er vi selvfølgelig i gang med ligesom at afgrænse, hvad der er af muligheder for samarbejder og hvilken sådan teori vi skal benytte os af osv osv og vi er kun 2 uger henne i selve skrivningsprocessen, så det er meget nyt, men vi har været i gang siden i sommers med sådan at læse op på begrebet, så vi har læst en masse. Men nu er vi sådan ved at finde sådan nogle mennesker som dig, der også har arbejdet praktisk med den her strategi, og set nogle resultater med den her, fordi at vi har været ude og snakke med nogle, der hedder Sociuu, en der hedder Michael Sørensen, som er platformsudbyder i EA. Og han kunne lidt fortælle os om, hvad det danske marked er, og hvor mange der egentlig er inde over og ligesom arbejde med det strategisk, og hans umiddelbare indtryk af dem han arbejder

sammen med er, at det er relativt nyt stadigvæk, men jeg ved ikke hvad jeres forhold har været til det, hvordan I er stødt på det og har tænkt på det?

A: Ja det var egentlig min kollega Thomas, som fandt på det, jeg kom først ind, da det ligesom var besluttet at vi skulle køre med det her. Jeg tror ligesom, som du selv er inde på, at det er en tendens, der ligeså langsomt er boblet op, hvis man har fulgt bare en lille smule med, så er man ligesom stødt på det. Ja altså, undskyld, hvad var spørgsmålet?

C: Jamen jeg tænker sådan, jeg kan godt lide den her tilgang I har haft med det her pilot studie, fordi I alligevel har afsat 6 måneder er en god tid til ligesom at skabe noget retention og ligesom skabe noget interesse i forhold til strategi og til rent faktisk at få det implementeret. Vi har snakket meget om, hvad motivationen har været til at lave det på den måde, altså, hvad har motivationen været til at starte, altså I er gået meget all-in virker det til i selve projektet.

A: Jamen både og, fordi at, egentlig var ideen er, altså vi har gjort det noget større end andre fordi vi så går ud til 700 først, men altså og nu siger jeg vi, men jeg er jo ikke en del af virksomheden længere, men ideen er jo ligesom at brede det ud. Det har jo været fra starten, at vi kører med 700 men altså 20.000 hvorfor ikke? Så på den måde er vi gået stort ud, men det er så også fordi, det er så stor en virksomhed. Altså hvis det havde været en virksomhed på 500 medarbejdere var man måske startet med 50 stykker, så det er simpelthen bare fordi, der er den volumen hos Mærsk.

C: Ja. Har der været nogen udvælgelseskriterier i forhold til de her 700?

A: Vi har faktisk, vi har arbejdet sammen med LinkedIn, som har den her Elevate platform, som så er den konkurrent til ham her, som du har snakket med, og de har så hjulpet os med at finde de mest aktive Mærsk brugere på LinkedIn, så vi har ligesom været rimelig privilegeret fordi at altså vi tager dem, der i forvejen er lidt i gang og så har det så været at sådan lidt mund til øremetoden, så er der folk der er kommet og været interesseret, og så har vi hele tiden haft nogle pladser reserveret til sælgere, men altså det kom vi ikke rigtig specifikt i gang med., udover dem så så var en del af de her i forvejen aktive på LinkedIn.

C: Ja okay. Hvad har der været i, altså jeg kan se i jeres artikel at I skriver, at der efter 3 måneder var 30% af det content til platformen, der faktisk var af andre medarbejdere end det startende team, hvad er det så for nogle medarbejdere, altså er det alle forskellige typer, laver de mange forskellige ting, er der nogle der har mere tendens til at bidrage eller hvordan?

A: Jamen det var sådan lidt, hvad er det på sådan noget chatforum, der har man den der 9-9-1 regel, så det var ligesom også den regel vi kørte efter, der var virkelig også sådan nogle tordenskjoldssoldater, men det skal forstås sådan at det var dem, der var fremme med indhold eller foreslog indhold, så det var ikke fordi de skabte indholdet selv, så fandt de måske selv en artikel om øh den nyeste container-skib og så skrev en kommentar til det, men fint nok så røg det på, så det var ikke fordi de sad sådan og forfattede lange artikel nødvendigvis.

C: Nej okay, var det nogle, har I oplevet at prøve og prikke til nogle mennesker for at skabe noget content i forskellige dele af virksomheden, eller er det mest jer, der har siddet og produceret.

A: Det er mest os, og det som vi har producere, det er jo ligesom det vi skal producere i Mærsk, vi har jo en stor kommunikationscontent afdeling og så for det ikke skal være sådan rent Mærsk, og stoppe det ned i halsen på medarbejderne, så har vi også fundet en masse fra, altså fra under temaer som innovation, sustainability og generelt business, og personlig udvikling kunne folk også rigtig godt lide. Og det har vi så fundet på altså hvad hedder de her sidder, altså HBR og Forbes altså alle de her manage-

ment agtig tidsskrifter. men derudover så har vi helt klart sælgerne med, og den lå sådan ret meget til højrebænet, og du siger selv at du har HR vinklen inde over det og der så vi jo tydeligt, at der kom mange ind på vores LinkedIn side og så jobopslag, så det fungerede jo rigtig godt, og det som vi jo så gerne ville i næste led, det var jo så at få fat i sælgerne, og se, om det her så kunne bruges til at promovere Mærsk i salgsøjemed. Og derudover, så er der også brugt meget krudt på at få direktionen med, altså få dem som sidder og træffer beslutningerne til hver dag, altså den øverste ledelse, altså fordi Mærsk er jo sådan en typisk på godt og ondt ikke en virkelig hierarkisk virksomhed, så hvis ledelsen går forrest, så kan alle pludselig se at det er en god ide.

C: Ja, og i forhold til artikel, så viste den jo meget klare resultater i forhold til, stod der ikke, at den ligesom blev femdoblet, altså de klik i havde bare på virksomhedssiden, og dem der havde tilbud. Den har jo virkelig været ude i det der reach, altså i forhold til dem der har interageret med det content I har lavet.

A: Ja, og jeg vil sige, det overraskede mig lidt, fordi vi har faktisk ikke lavet noget content specielt til det her, det content vi har brugt, er noget vi før har lavet eller produceret til et eller andet, så øh, men altså folk kunne lide det og folk hvad skal man sige, altså de vil gerne promovere sig selv også på LinkedIn, og det kunne man godt se, altså folk var der var mange, der var sådan lidt skeptiske, "skal vi nu ud og promovere virksomheden på mine egne sociale netværk" det var sådan lidt kikset, men det resultaterne helt klar viser er jo, at de får en masse nye forbindelser og folk der klikker på deres profil, og de er også mere interessante, det er så ikke rigtig i virksomhedens interesse, men de er mere interessante for rekruttering. Jeg har selvfølgelig, altså nu har jeg jo selv arbejdet med det, og jeg sprang jo også på, altså det er ikke direkte afledt af det, men nu har jeg jo selv fået nyt arbejde så.

C: Hvad havde I egentlig, altså jeg går ligesom ud fra, at I havde det her content til rådighed og så deler de det og så skriver de måske 2-3 linjer over det de deler, og så var det det. Havde I nogle retningslinjer i forhold til den måde man skriver på, eller hvad man skrev, fordi det er jo også sådan en gråzone der er i det her, når man involverer medarbejdere som ikke nødvendigvis har en kommunikationsbaggrund, altså der kan ske noget, hvor de måske skriver noget, der ikke nødvendigvis er retvisende. Det er jo sådan et etisk dilemma man kan have som virksomhed

A: Ja helt klart, og det som simpelthen har gjort er, at vi ikke udelukkende har foreslået en artikel, men at vi simpelthen også har foreslået en kommentar til artiklen. Som folk så er velkommen til at bruge eller lave deres helt egen kommentar, og du har fuldstændig ret i, der er de her etiske overvejelser i det, og det vi kunne se var, at det typiske er, at sådan nogle som os, sådan nogle kommunikationsfolk vi vil sidde og tænke meget over det, men folk der sådan er ude i forretningen, der går det noget hurtigere måske eller det er ikke deres primære beskæftigelse, så de ligger det bare videre ud, så poster de det videre ud bare med kommentaren og det hele, så sidder de ikke i lang tid og funderer over, skulle jeg nu skrive en anden fifi kommentar, det var i hvert fald mere sjældent at det skete, og af samme årsag så holdte vi ligesom kommentarerne sådan forholdsvis neutrale og måske hvis det var en artikel så tage en pointe frem i den her kommentar, men så derudover så er folk også velkommen til at kommentere, men hele det her med om der gik politik og alt muligt mærkelig ting i det, det oplevede vi faktisk overhovedet ikke som et problem.

Altså der er sådan en rimelig høj grad af selvkontrol, også fordi folk det er jo også deres eget netværk, der skal selvfølgelig nok være eksempler på, at det går helt galt, men vi havde gode erfaringer med det.

C: Tror du også, at det kan have noget at gøre med at der var, at det content der blev delt, det blev delt 90% på LinkedIn, som jo er en meget fagspecifik socialt netværk, og det blev ligesom ikke delt på Facebook, hvor man måske har en tendens til at have et lidt mindre fagprofessionelt filter. Altså der er ligesom nogle andre retningslinjer, der er gældende for LinkedIn og deling derpå.

A: Ja det tror jeg du har ret i, det tror jeg faktisk du har ret i. Ja og så er det også lidt en hønen og æggeting, for de brugere vi har, det er jo sådan nogle forretningsfolk, så det er jo typisk LinkedIn som er deres primære go-to netværk, men jeg tror du har ret i, at det nok er fordi, det er LinkedIn.

C: Der er i hvert fald et vist filter på, når jeg poster noget på LinkedIn, det er jo ikke det samme segment som jeg poster til på min FB profil.

A: Det tror jeg du har ret i ja.

C: Der er punkt tre i den her artikel, hvor I snakker rigtig meget om employee engagement, som I selvfølgelig har fokuseret rigtig meget på der jo er meget forskning der viser, at jo mere medarbejderne er med, jo mere motiveret er de. Der står der, at I har adspurgt dem i sådan en internal survey og at 74% ligesom skriver, at det har gjort dem mere glad for at arbejde hos Mærsk. Ved du om det er noget, de har spurgt sådan yderligere ind til? Hvad det er af specifikke ting, der har hjulpet dem.

A: Nej der er ikke spurgt yderligere ind, men altså den mere ustruktureret feedback jeg fik fra forskellige folk i organisationen det var, at altså de kunne godt lide det dels fordi det promoverede dem selv og som dem selv individuelt og i medarbejdere i Mærsk så det ligeosm kunne fremme deres forretning og deres netværk, og så tror jeg ikke man skal tage fejl af, at når det er på folks egen netværk, jojo de vil godt være ambassadør for virksomheden, men kun så længe, at de kan stå inde for det. Så jeg tror at der er, altså nu lægger jeg det ud på mit eget netværk og så kan jeg så vil jeg også gerne stå inde for det. Det er ligesom uden at vi er gået dybere ned i den survey, men det er ligesom det jeg fik fornemmelsen af.

C: Ved du, nu ved jeg godt du ikke længere er ansat, men har du nogen ide om hvad (16:15-19:39 kommunikationen bliver afbrudt i forhold. Snakke handlede mest om implementering i hele organisationen som Anders gør opmærksom på, at han ikke kan sige meget om, når han ikke længere er ansat i Mærsk)

C: Jeg tænker også, at for at få det bredt ud, er man næsten nødt til at have ambassadører for ambassadørerne. Altså der skal ligesom placeres nogle mennesker rundt omkring i de forskellige siloer, der på en eller anden måde kan bringe det videre.

A: Helt sikkert, og der er det jo godt, at projektet har lidt medvind nu fordi det er jo ikke sådan at der nødvendigvis bliver ansat nye folk til det, så man skal ligesom have nogle lidt ildsjæle og nogle der kan se, at det her er en god ide, uden at det skal være den helt formelle, hvor der bliver afsat det ene og det andet.

Cecilie spørger ind til forskelligt materiale til specialet og samtalen slutter derefter.

Interview 2 – Rikke Damgaard (Selvstændig konsulent)

Deltagere i interview:

Louise Elisabeth Hansen/L (interviewer)

Cecilie Ostenfeld/C (interviewer)

Rikke Damgaard/R (informant)

L: Jamen, velkommen til Rikke. Vi siger lige først noget om vores speciale sådan helt kort. Vi var ved at være lidt inde på det. Vi har valgt det her emne fordi at mig og Cecilie er meget interesserede i Intern Kommunikation og det primært er det som vores overbygning handler om.

R: Ja

L: Men vi kan også godt lide det her skisma der er mellem hvornår intern og ekstern ligesom arbejder rigtig meget sammen og da vi faldt over EA så virkede det som om at her var noget der virkelig ramte det interne og det eksterne og hvordan det sammenspiller, også var det nyt og spændende og vi kunne ikke finde så meget (forskning red.) om det. Men vi kunne alligevel se at der skete noget ude i markedet omkring det. Så derfor virkede det rigtig oplagt at gå i gang med det.

[Uro - Rikke Tager sin lille datter op]

L: Og det vi gerne vil kigge på det er, hvis vi kan vil vi gerne finde 1-2, hvis vi er så heldige, case-organisationer og simpelthen kigge på hvad er det der sker internt i organisationen når man begynder at sætte sådan et initiativ i fokus. Hvad er det for nogle historier der opstår omkring det, på de forskellige medarbejderniveauer på kommunikationsafdeling og nede hos dem der udfører det og måske helt oppe i ledelsen også i virkeligheden.

R: Så I skal have fat i nogen som sådan strategisk har taget en beslutning om at det her det vil vi?

L: Ja, også se på hvilken for nogle meningsskabende processer der opstår derfra og hvad gør det med medarbejder engagementet. [Pause] Og lige nu er vi der hvor vi er ved at finde litteraturen og vi er ved at afdække hvem gør det, hvem har været i gang, hvor kan vi komme ind hvad er mulighederne.

R: Måske kan jeg hjælpe jer lidt videre der, der er mange der er igang..

C: Ja, det er også det indtryk vi har.

R: Men det er meget tidligt..

L: Ja, 3-6 måneder virker det til.

R: Skal det være offentlige, kommuner eller?

C: Det må være alt

R: Jeg skal lige stikke en finger i jorden, jeg tror der er en..Jeg skrev med en fra Fyn, som også havde gang i nogle netværksting og de havde noget.. han pegede på noget, fordi jeg er også hele tiden på ud-kig efter cases. Casen er skide spændende synes jeg fordi hver virksomhed gør det forskelligt.

L: Ja, alt efter hvad der giver mening i forhold til kultur

R: Ja, kultur, medarbejdertyper alt muligt - så der er ikke 2 der gør det ens. Det kan være at jeg kan hjælpe jer lidt på vej der.

L: Ja, det er jo det der er spændende. Vil du kort præsentere dig selv med navn alder og faglig baggrund?

R: Jeg hedder Rikke Damgaard, jeg er 40 år. Jeg har en uddannelse fra CBS i kommunikation og formidling på engelsk. Så har jeg arbejdet 10 år i Falck med ansvar for den digitale kommunikation også har jeg været selvstændig de sidste 2-3 år, hvor jeg har rådgivet virksomheder om digital kommunikation og strategi og skrevet bogen. Og altså i virkeligheden brænder jeg utroligt meget for det her med hvordan man engagerer medarbejderne i den digitale kommunikation fordi det giver meget mening. Både for virksomheden og for medarbejderne.

L: Hvordan startede din interesse for det her emne og hvornår?

R: Jeg har interesseret mig for digital kommunikation lige siden jeg skrev mit speciale. Jeg skrev speciale om hvordan man laver gode tekster til nettet. Også har jeg arbejdet med digital kommunikation alle årene i Falck. Både med SoMe og websites og sad også i en Branding afdeling de sidste 3-4 år tror jeg. Og altså jeg opdagede jo at det at vi skabte jo ikke brandet. Det var medarbejderne der skabte brandet og alt den viden de havde var guld værd så vi gik igang med at lave små Youtube videoer hvor de delte viden og jeg kunne se det virkede. Det virkede både for dem personligt og det virkede at alle medarbejderne spredte de videoer som de selv var hovedperson i så der var rigtig mange gode effekter også udforskede vi det og byggede en strategi op omkring det website der hed hjælpsom.dk, en intern wiki hvor alle rederer, det er jo både auto-redere og førstehjælps-redere kunne skrive deres gode råd også ville vi åbne den op for offentligheden, som et bibliotek af falckviden.

L: Hvad er dit indtryk af hvordan der arbejdes med det sådan lige nu rundt omkring, hvis der er nogle tendenser.

R: Ja, altså de sidste 1,5-2 år og det sidste år har det for alvor taget fat. Der findes kurser om det nu. Jeg udgav bogen sidste år i Juni og jeg har indtryk af at det er på mange læber, de ved i hvertfald godt hvad det er. Måske det stadig er lidt abstrakt for dem stadigvæk at finde ud af hvordan griber man det egentlig an og der er en masse konflikter mellem HR og kommunikation som også skal glattes ud og de skal sådan forstå det før

L: Ja, hvem ejer det..

R: Ja, hvem ejer det hvem ejer medarbejderne og hvad sker der når de bliver superdygtige til det selv og får et stærkt personligt brand. Svarede jeg på spørgsmålet?

L: Vi har lidt nogle temaer for resten af spørgsmålene. Det første det er afdækning af emnet. Hvordan vil du definere EA?

R: Det handler om at styrke virksomhedens brand gennem medarbejderne og i virkeligheden kan det have mange fokusområder. Det kan have det fokus at tiltrække nye medarbejdere, sælge produkter at styrke brandet, det har mange.. hvor employer branding handler om at styrke brandet for at tiltrække nye medarbejdere så er det her ligesom paraplyen oppe over, det kan have mange formål, men det handler om at engagerer medarbejderne i virksomhedens kommunikation, styrke brandet og sælge produkter umiddelbart.

L: Hvor stammer den definition fra? Er det noget der er kommet fra et tidsskrift eller hvordan dukkede det ligesom op?

R: Nej, Jeg har selv defineret det. Jeg er blevet bedt om, jeg har også skrevet artikler til K-Forum hvor de har spurgt hvor definitionen kom fra. Jeg har skrevet at, ja, jeg har jo læst nogle rapporter også er det jo bare igennem mit eget arbejde, så den definition der står i bogen det er min egen, min version af det.

L: Louise hvis vi så går lidt før hvad for nogle koncepter der ligner vil du mene ligger før denne her tilgang, som måske har været forløbere for det?

R: Jamen, influencer marketing, på en måde det taler jeg ihvertfald altid om. Der er nogle begreber jeg er nødt til at definere når jeg er ude og holde oplæg. Og det er jo employer branding f. eks. som jeg lige nævnte også er det også influencer marketing. Det der med at mennesker kan være repræsentanter for brands er jo ikke nyt. Men det er nyt at det er medarbejderne altså folk som ikke nødvendigvis har et stort eller et stærkt personligt brand selv til at starte med men at de kan oparbejde det sammen med virksomheden eller at det er okay ikke at have det, men at man er med til at hjælpe, selvom man har et mindre stærkt personlig brand. Så inspirationen ligger nok meget derfra.

C: Det er ihvertfald også der vi har tænkt lidt over det i forhold til også noget teori. Der den der two-flows. of communication, som handler om det der med at man har nogle opinionsledere som så influerer de mindre dele og det er jo også det der sker her.

R: Ja, det er det der sker.

L: Og den er helt tilbage til 1940'erne, ikk.

R: er den det?

L: Ja.

R: Spændende. Den er jeg ikke lige.. Men det er rigtigt, det er jo det det handler om. Og det er også det man kan kigge på. Jeg har skrevet lidt om Mascha Vangs blog. Man kunne finde rigtig mange andre eksempler på hvordan menneskers mening betyder. Man kunne også undersøge mere ala. elektronisk word of mouth, altså teorien bag det. Hvad er det egentlig der sker. Det er der også flere der har forsket i, hvad betydning har det når mennesker siger noget fordi det er jo ikke nødvendigvis den bedste i test man køber, hvis ens venner har sagt noget andet videre så er det jo oftest det der vægter tungere ikke.

L+C: Ja. Helt sikkert.

L: Hvad er det ved strategien som du finder særligt interessant?

R: Det giver bare rigtig god mening, nu fortalte jeg om min erfaring fra Falck, hvor det jo netop er medarbejderne der skaber Falck-brandet. Det kunne jeg jo ikke, jeg har jo ikke båret på Falck ånden på samme måde som medarbejderne gjorde det blev jeg bevidst om meget hurtigt og det vidste jeg også godt at det kommer aldrig til, jeg bliver ikke Falck men det er de. Hver gang jeg mødte dem så kunne jeg jo mærke, hvordan det var en del af deres hjerteblod. De kunne ikke arbejde et andet sted det var det eneste rigtige for dem og det behøver ikke nødvendigvis være sådan tænker jeg, men det er jo sådan for rigtig mange medarbejdere tænker jeg at det de laver det brænder de også rigtig meget for, og det ved de rigtig meget om og de er ofte i en virksomhed de elsker og det skal man huske, og den værdi der

ligger i det og de historier vi før ville sidde og fortælle ved middagselskabet hvis de kunne fortælle dem digitalt så har det en kæmpe stor værdi for det smitter af. Den der følelse de skaber den smitter.

C: Den der autencitet der er i det

R: Det er ægte, fordi de brænder for det og de mener jo det de siger. Man skal jo selvfølgelig ikke tvinge dem til at sige noget.

L: Når du er konsulent og har en kunde, hvad er det så for en tankegang dine samarbejdspartnere køber ind i hvad er det du lægger vægt på?

R: Det er forskellige afhængigt af virksomhedskulturen. Man sælger jo gerne ind til en ledelse og de vil jo gerne se hvad værdi giver det her på bundlinjen, og nu findes der jo systemer. Der er jo kommet systemer i samme periode som jeg skrev bogen. Der findes nogen som er sindsyge gode til at måle f. eks investeringen op mod hvis man prøver at lave betalt annoncering på Facebook & LinkedIn, hvad koster det hhv. Nu er det svært at sætte en pris på værdien af. Men man kan ihvertfald måle reach og nogle andre målbare parametre så det er den mest lavpraktiske og håndgribelige. Jeg vil også påstå at nogle af medarbejderne bliver længere i virksomhederne hvis de får lov at brede deres viden ud eller de sådan får lov at fylde lidt mer og kan skabe værdi på den måde, men det er der ikke noget belæg for sådan lige umiddelbart. Det er der nogle andre der må undersøge på et tidspunkt.

C: Men det er vel også for nyt til at man ligesom kan se om det påvirker turn over, Jeg snakkede med af forfatterne til den artikel du linkede til fra Mærsk og han sagde at det de ville prøve at undersøge på var om der var ligesom en full-circle. De job opslag som de kommer se havde været indefra folks (medarb. red) opslag om de så blev besat af dem der havde kigget på dem og om de så ville blive i virksomheden hvis de blev implementeret i den strategi. Men de havde jo ikke været igang længe nok til at se om der var den der full circle ting.

R: Det er min fornemmelse at det er der, men det kunne være fedt at se beviserne for det selvfølgelig. Der er noget i, jeg ved ikke om I har læst artiklen, den er også en del af bogen, det der med når medarbejderens passion falder sammen med virksomhedens værdigrundlag.

C: Ja, det der overlap.

R: Eller eksistensgrundlag. Så er der jo noget der giver mening i den alm. arbejdsdag, men også i den kommunikation man kan lave sammen med de medarbejdere og hvis man kan finde det overlap så bliver medarbejderne også længere også giver det mening både kommunikationsmæssigt både internt og eksternt og i alle mulige andre sammenhænge.

C: Fordi der sker et eller andet..der er noget medejerskab og noget cocreation i det der.

R: Fordi man som menneske har en eller anden personlig mission det ved jeg godt at alle ikke har men man brænder for noget og med tiden finder man jo ud af hvad det egentligt er jeg gerne vil i et arbejde for en virksomhed der ligesom skaber noget mening eller redder liv ligesom Falck gjorde eller hvad det nu end måtte være ikke. Ja..

L: Så går jeg videre til noget vi har kaldt fase 1. Motivation for strategien. Vi har været lidt inde på det. Hvilke typer virksomheder og brancher er naturligt compatible med EA?

R: Det er super svært at sige. Det er nogle enormt forskellige virksomheder jeg har taget med som cases. Kan man sige, altså, Jabra er en kæmpe klassisk stor organisation og de har taget den der hvor de nærmest stadigvæk styrer det lidt kan man sige, hvis de productere blogindlægene men de har så sø-

get for at gøre medarbejderne opmærksom på at det findes og at de kan dele dem og de kan bruge dem i salgssituationer osv. Hvor uni sport jo er bygget på ildsjæle, de der drenge ville kommunikere på den der måde uanset om de var unisport eller ej fordi de brænder bare så meget for fodbold. Så helt over til Journalisthøjskolen, hvor Instagramprofilen går videre fra uge til uge og det fungerer jo helt fantastisk for dem. Som er noget helt andet, det er slet ikke kommerciet det handler bare om at vise hvad vil det sige at være studerende hos os, hvor fedt er det. Så ja altså, jeg vil sige det er stort set alle typer virksomheder hvor det her kan passe ind, det handler mere om at finde ud af hvad er det for nogle værdier vi står for. Passer det sammen med medarbejderne. der er selvfølgelig også noget med alder.

C:Ja

L: Vi har talt meget om Digital Natives og Digital immigrants i forhold til det og talt meget om f. eks, når jeg har omtalt det for min mor så siger hun sådan; Min arbejdsplads skulle godt nok ikke bestemme hvad jeg skulle poste på mine personlige profiler, ikk. Og at der nok er et aldersgab i forhold til hvem det falder naturligt.

R: 100%, Jeg lavede jo den der undersøgelse, den er også med i bogen, hvor jeg har spugt 500 mennesker om deres holdning til det har og de er jo positivt, men man kan jo godt se at der er et aldersskel, nu kan jeg ikke 100% huske dem i hovedet. I må også godt få adgang til tallene, hvis det er. men der er klart i det hele taget, hvis man er over 40 er man jo ikke naturligt bevendt med at lave opdateringer af faglig art, måske på linkedin har man prøvet lidt men det er jo faktisk ikke så mange, de skal virkelig hjælpes og de skal forstå værdien i det. Jeg har arbejdet sammen med et konsulenthus hvor de var mellem 40-50 konsulenterne og besidder en kæmpe kæmpe viden om projektledelse.

C: Er det dem du hensiver till..

R: Ja, Promentum. Det tog mig 2 år nærmest og lære dem værdien. I virkeligheden er højuddannede mennesker dygtige til at undervise, men så skal de lige lære at skrive et blogindlæg og hvad er et godt blogindlæg og synes de andre så ikke bare at det er pinligt og at jeg prøver at iscenesætte mig selv. Jo, det er også pointen. Og de skal først se resultaterne, når de så har delt et godt indlæg og der kommer noget godt feedback tilbage fra netværket, så begynder det at blive lidt lettere, til næste gang og næste gang. Det er en lang process, der er stadigvæk brug for kommunikationsmedarbejdere, man skal ikke tro at den hedder strategi eliminere det bare fordi man lægger ansvaret over til medarbejderne fordi de kan ikke selv. Det der med at kommunikere godt, det er en svær disciplin.

C: Det var også det de lagde meget vægt på da jeg snakkede med Mærsk, jeg har talt med 2 personer der har været medtil at skrive det der blogindlæg. Altså, de har taget rigtig..Det er kommunikationsfolkene der har lavet indlæggene og de har faktisk også fordi jeg så spurgte om de havde været inde og styre kommentarene til den deling der havde været at så ville de jo skrive en kommentar ovenover også dele blogindlægget. Dem har de faktisk også skrevet.

R:Så der er meget kontrol på

C: Virkelig kontrol.

R: Altså det man ved altså fx. da jeg interviewede Jabra, de bruger et system der hedder Smarp. Og der kan han tydeligt se at hvis folk selv laver en personlig opdatering altså skriver en lille personligt tekst inden de deler en artikel så har det en langt større effekt end hvis virksomheden prædefinerer og 10-20 mennesker så deler det samme hvor det ligesom ikke er jeg, man har måske ikke engang læst blogindlægget, man har bare fået at vide at man skal dele det. Det har slet slet ikke samme effekt så det der med at man sørger for at medarbejderne får lov at være individer, at det er deres egen mening Det er

det de selv synes er relevant for deres eget netværk. Det er ret vigtigt, for at de sådan kommer til at fungere på langt sigt i hvertfald.

C: Jeg tænker også at jeg som modtager hurtigt godt kunne afkode det, at det

R: Er upersonligt.. ja. På en måde at det har han bare fået afvide at han skulle dele.

C: Hvis det er LOuise så ved jeg godt hvordan Louise skriver status opdateringer..

R: Ja, hvad hun brænder for, hvad hun godt kan lide også bliver det spam og det gør det i løbet af 3-4 opdateringer, så begynder man at ignorerer det og tænke du er da godt nok irriterende.

C: Har du egentligt kigget lidt ind i netop sådan noget som mæthedsfaktor af opslag.

R: det er der jo altid. Nu har jeg jo. Jeg sad med ansvaret for Falcks facebook profil og der kan du jo også se det. Der er altid de faste fans altså dem som altid liker, dem tror jeg alle virksomheder og personer i virkeligheden har vores bedste venner eller bedste kollegaer giver altid ens opdateringer et like, ikk. Det når man selvfølgelig, men jeg vil sige så længe at folk laver noget der er relevant og værdifuldt og det er også en væsentlig pointe i bogen, så mister man ikke, så spammer man jo ikke folk, hvis det du deler har en eller anden værdi så oplever folk det ikke som spam. Så kan det godt være at det ikke lige var relevant for mig, men det er ikke dårligt indhold, hvis I forstår hvad jeg mener. Man skal aldrig spamme nogen både som virksomhed eller som person, man skal altid tænke hvilken værdi har det jeg deler for mit netværk, hvis man altid gør det, så vidt muligt, så tror jeg ikke der er nogen på den måde der føler sig generede. Jeg kunne jo se at når folk afmeldte sig på Falck, det var jo når vi lagde marketing budskaber ud. Det laveste reach, de laveste klikrater, men alle de gode råd, dem elskede de ikke.

C: Det er også brugbart for modtageren. Det er også en stor del af det vi skal skrive i teorien, det er det der modtagerorienterede tilgang. Hele tiden have modtageren for øje og det er nok også kommunikationsafdelingens store rolle i at oplære medarbejderen i at finde ud af, hvad ville dine følgere gerne se, hvad er brugbart for dem.

R: Helt sikkert, en del af erfaringerne fra Promentum det er også at det konsulenterne tænkte der det jeg skriver nu det er jo bare gammel vin på nye flasker det ved alle fordi man har tendens til at tænke at det jeg ved det ved alle også. Det er ikke noget særligt men den hurdle skal folk lige udover for det ved alle ikke. Det kan godt være at nu har I læst i rigtig mange år og jeres niveau for hvad I ved om kommunikation er jo på ingen måde det samme som det de andre har, man det kan man godt tro nogle gange. Så det der med at mindre de andre om at blogindlægge skal være lavpraktiske, enkle, korte. Det skal ikke være fagligt tungt eller skrevet i et sprog så man lyder klog eller noget som helst Det skal være så meget i øjenhøjde. Det er en svær balance tror jeg og det vil det nok være i mange virksomheder, hvor ligger så det niveau man gerne vil have når man snakker med sådan en klog konsulent som gerne vil iscenesætte sig selv som den dygtigste indenfor et eller andet. Kan man så godt bare forklare en simpel strategi i øjenhøjde, hvad gør det for mit "Looking good". Det er også en del af det at der er mange forhandlinger som kommunikationsafdelingen skal have med medarbejderne med direktøren når man kaster sig ud i det her for det er svært. Det er svært for det er sårbart når man stille sig frem og begynder at kommunikere, så har andre folk en holdning til det man laver ikke.

C: Der tor jeg også at der er et rigtig stort generationsskifte fordi at gennereation y f. els er vokset op med at iscenesætte sig selv på de forskellige medier, og de har arbejdet med som en del af deres identitet og de arbejder også når de går hjem, hvor vores forældres generation går hjem også er de færdige på arbejdet. (RD istemmer) De svarer ikke på mails de tager ikke telefon, hvor vi jo, altså jeg kan jo ikke lade være med at svare på en mail når den kommer.

R: Nej, og det komemr aldrig til at ændre sig, det kan man jo så øve sig på.

C: Og de bliver jo udfasede, den generation der ikke har den naturlighed og du snakker også om i bogen at det ikke nødvendigvis er alle medarbejderne der skal engageres.

R: Det skal man huske, nogle af de der ting for da jeg begyndte at skrive de der artikler så var der nogle HR folk som kastede sig ind i kampen og skrevet at EJ, man kan ikke tvinge medarbejdere til og det skal ikke ind ligesom rygepolitikkerne og sundhedsordningerne og det er ligesom; EJ, altså her snakker vi om at tage de mennesker som godt kan lide at dele og godt kan lide at snakke som er stolte af deres virksomhed og ved rigtig meget om deres fag det er dem vi skal have fat i de andre skal vi da ikke presse til noget som helst vel. Nej, for det kommer der ikke noget godt ud af så bliver det bare spam.

C: Ja så bliver det netop bare lige som alle de andre marketingtiltag.

[Snak om baby - amning]

L: i forlængelse af det, hvad skal virksomhederne have afdækket inden de eventuelt kan se om det giver mening at igangsætte sådan en strategi.

R: Altså jeg vil anbefale at man starte med at spørge medarbejderne.

C: Så lidt ligesom du har gjort med denne her undersøgelse..

R: Ja i kapitel 5 med Fack ikke, falck casen, fordi man er nødt til, nu kommer det selvfølgelig an på om man er en stor eller lille virksomhed ikke. Lige afdække hvad er egentligt holdningen for er man en virksomhed hvor alle er 50+ og synes det der det er helt..Det er SÅ grænseoverskridende så kan det godt være at man ville få en udfordring ikk. Det kan også være der er nogle, hvor man tænker jamen så tager jeg de her 5 medarbejdere også prøver jeg at få det op og køre ikke. Så det der med lige at tage en temperaturmåling på hvor er vi henne lige nu. Lige spørge dem er du egentlig ok med at dele arbejdsrelaterede opdateringer fordi man træder jo ind i privatsfæren når man gerne vil have at de deler arbejdsrelaterede ting på deres private sociale medie profil. Det kan vi ikke komme udenom, så det skal de have lyst til.

R: Så det der med lige at stikke fingeren i jorden først også måske få udpeget nogle som melder sig frivilligt, som synes at det kunne være spændende eller som tænker ej det vil jeg virkelig gerne være bedre til fordi sådan nogle er der jo, altså som brænder for den der selvscenesættelse i alle virksomheder er der jo nogle med et ego så hvis man kan hjælpe dem lidt på vej og de kan blive det gode eksempel så kommer der nogle efter. Jeg tror rigtig meget på det der med at dele de gode gode eksempler. Jeg har også skrevet om at de der gamle personale politikere, ja nu kommer jeg jo fra Flack, hvor man ikke måtte være på SoMe i arbejdstiden. Jeg kæmpede rigtig meget med HR om at få lave den politik om for de forstod ikke hvad vi skulle bruge det til .Altså de forstod ikke fordelene i at skru ned for der der trudsler og værdien i at få folk engageret så der er også en bevægelse der tror jeg. Jeg tror ikke man skal underkende at i mange af de der gamle virksomheder ala. Falck, der er det stadigvæk en udfordring, det kan godt være at man ser anderledes på det i afdelingerne, hvis man i afdelingen har en leder der skal se noget ander værdi , men det er også en bevægelse at der er nogle regler. og selvfølgelig i nogle afdelinger skal man ikke være på facebook i arbejdstiden, det er klart, men altså det er jo trods alt en del af vores hverdag ligesom at man tjekker sin mail når man kommer hjem.

C: Hvad har du af erfaringer med om der rent faktisk fordi dem vi har snakket med og dem jeg privat har snakket med om det her. Det første de tænker det er de her skrækeksempler med at folk for skre-

vet noget forkert og du snakker også om det i bogen at det ligesom det er mere noget man frygter end det rent faktisk er noget der sker i praksis. Det er i hvertfald sådan jeg har forstået det ud fra din bog.

R: Det er helt klart, jeg spurgte dem allesammen for det er helt klassisk det som alle siger. Ej, hvis der er ikke nogle regler for hvad man må så får medarbejderne skrevet noget de ikke sq også bliver det en historie og det var der ikke nogle af dem der havde erfaringer med. Selvfølgelig har nogle prøvet, det har jeg også selv prøvet i Falck at en medarbejder får skrevet et eller andet uheldigt, men så ringer man og siger prøv og hør her; den der opdatering det er kommet mig for øre og det var ikke så smart og de fleste er jo så. Altså folk vil ikke deres virksomhed det ondt. Så de undskylder eller fjerner eller retter op på det ved at kommentere på det. Altså fordi der er jo ikke medarbejdere der er ude på at skade deres virksomhed, hvis de er det så skal de jo ikke være der. Som udgangspunkt, så er det et helt andet problem så er det ikke kommunikationen der er et problem. Så man kan sige, der var ingen der havde oplevet det som et problem i praksis og det er jeg ikke stødt på et eneste sted, at det har været et problem i praksis.

L: Men det er også fordelene ved SoME at vi kan jo kuraterer det helt vildt, så hvis du opdager en fejl kan du rette det indenfor 5 minutter.

R: Du kan rette det. Og ved at coache en medarbejder i en diskussion kan du få dem ind på det rigtige og det er jo også en del af denne her strategi, vil jo netop være at uddanne medarbejdere i hvordan håndterer du så kritik eller sure kommentare på en professionel måde, det er en del i at navigere i some i det hele taget, men det er ikke alle der har den ballast og kan finde ud af det, men det skal man jo så sørge for at hjælpe dem med ikke.

C: Jeg synes egentlig også det var et rigtig godt eksempel her i forhold til Jurnal.skolen fordi at de er jo alle mulige typer så er det jo den der hær af medarbejdere. De er jo så ikke allesammen medarbejdere men også studerende. Men de har kun 4 guidelines, Det er modigt på en eller anden måde, for jeg tror at mange virksomheder ville have det rigtig svært, Og det er ikke nogle guidelines som er restriktive. Det er ligesom de er positive guidelines og det er også meget kommunikationsmæssigt tænker jeg rigtig fint at de har set her set at det skal også have noget gensidigt værdi. En af dem er jo: Henvis til din private instagram profil. Fordi så for de også tracktion.
[RD istemmer undervejs]

R: Det gør de nemlig, i den der uge; Hvor sejt er det lgie at det er mig der har profilen. Men så havde de jo også det der. De frygtede jo helt klart de der dick-pics de kommunikationsfyre jeg interviewede, men de vidste jo også bare at ligeså snart en studerende havde startet ugen med at lægge et billede op af sig selv, så er sandsynligheden for at der så kommer noget der ikke skal være der, den er meget lille.

C: Det er en ret god entry barriere tænker jeg. Til at fjerne de der uheldig ting der kan være.

R: Fuldstændig, Og de havde måske prøvet én gang i den tid, hvor han havde ringet og "ej det der fest-billede, det du tog i din brandert og lagde på i, det sletter du lige ikke?", altså, én gang ud af jeg ved ikke, hvor mange tusinde opdateringer, hvor han synes ikke, at det var noget problem overhoved.

C: Men der jo ikke nogen, der siger, altså de skal jo ikke give kontrollen videre og så fuldstændig lade vær med at kigge på den. Man skal jo følge det hele tiden (RD istemmer)

R: Det gør de også, de coacher dem også, hvis de gerne vil have, altså med hashtags osv, fordi det er jo også meget den måde, at de så, altså de får sig jo faktisk hashtagget sig ud i virkeligheden, altså udover deres, og det har en stor værdi i deres praktikforløb.

C: Ja det er jo også en branding øvelse for dem.

R: Ja fuldstændig.

C: Ved du lige som et opfølgende spørgsmål til den virksomhed, ved du hvordan de rekruttere de der unge mennesker, eller om der bare.

R: Jamen det har jeg spurgt dem om også jo. De er lidt ude på gangene og udpege nogle, og så er der nogle af deres studerende, der er aktive i forskellige sammenhænge, som altså. Og jeg har jo undervist hver gang, jeg har undervist på deres kommunikationslinje, bare som ekstern både i København og Aarhus, de er i foråret i København og i efteråret i Aarhus, og hver gang har jeg jo nævnt den der case, fordi jeg jo synes de er så seje, og der sidder altid én på holdet, der har været med til det, altså jeg har ikke prøvet endnu, at der ikke er nogen i blandt, der har været med til det, og jeg kan mærke, at der er enormt meget respekt omkring den person som har fået lov at have profilen, men jeg kan spørge dem, men jeg kan faktisk ikke huske det.

C: Men det kan jo faktisk også være noget så lavpraktisk, at der er en af, den der så har haft den anbefaler det videre.

R: Ja det tror jeg også har været en del af det, jeg tror også, de kigger på, hvem der følger profilen. Altså fordi, det har jo også været på den måde de har fået den til at vokse på til at starte med kan man sige.

C: Fase 2 måske af vores inddeling?

L: Jaaaa, du taler i bogen om 3 typer medarbejdere som ambassadører, hvordan karakteriseres de tre typer?

R: Jamen det er måden de tilgår, måden de vil engagere sig i kommunikationen på deres arbejdsplads, altså ildsjælen de brænder jo for deres sag. Som jeg sagde med de der Unisport fyre, der jo helt klart ligger oppe i den kategori, altså de brænder så meget for fodbold, at de ville have snakket om det, og lavede opdateringer, uanset om de var en del af Unisport eller ej, og derfor er det jo heller ikke den her strategi, hvor det er direktøren, her er det jo drengene fra kundeservice, og nærmest nogen har opdaget, gud ham der har i forvejen 30.000 følgere på Instagram, måske vi lige skulle bruge ham, og så er de så efterfølgende begyndt at arbejde mere strategisk med det. Øhm, så ildsjælene er måske dem, der er mest lig dem vi før kaldte for Influencers, i den mere klassiske forstand.

C: Det tænkte jeg nemlig også da jeg læste netop det afsnit om Unisport, for det var svært for mig at skelne ham Jacob, han kunne både være, altså influencer, men så var han også ansat hos Unisport.

R: Jamen han er blevet det tror jeg. De der to de har som det største de har noget der hedder Jacob og Joelser tror jeg han hedder ham den anden. De har to som er sådan rigtige hovedpersoner, og så har de nogle som er sådan lidt mere perifere. De er ligesom, de har nærmest været med til at starte deres Youtube kanal op. Jeg tror ham der Joser er kommet ind bagefter, men Jacob har ligesom været der helt fra begyndelsen. Altså bare det, det er ham der sidder og skære fodboldskoene over, og ham Joser er ham, der laver fodboldtricksene. Og de er så begyndt at rekruttere influencers ind i butikken, for de kan godt se, hvor enormt stor værdi det her har, og deres fotograf er jo nærmest også blevet influencer, men det er kommet, fordi kulturen ligesom er opstået. De er så unge, så de har ikke tænkt strategisk over det der, de har bare startet Youtube kanalen og tænkt, gud det er jo en fest, og så er de bare fortsat og deres kommunikation har udviklet sig omkring det.

L: Ja det er sådan lidt firstmover tendens.

R: Fuldstændig. Det handlede bare om, at det var nogle drenge, der synes det der var mega skægt, og så kan man kigge på det der eksempel og tænke, shit hvor er det sejt. Men de har ikke taget et strategisk valg. Det gjorde de så da jeg var ude at snakke med Jonathan, der så er ansvarlig for det, der begyndte de at arbejde mere strategisk med det. Men det bliver også svært, det er det der er lidt svært med ildsjælene, for de bliver jo lidt krukke med tiden. De kan jo godt se, hvilken værdi de skaber for Unisport, og måske er der en af konkurrenterne, der ringer og tilbyder dem noget, den der kontrakt er op til forhandling jævnlige, så det er svært tror jeg. Der er behov for rammer, og de bliver også inviteret ud og holde foredrag om fodbold, må de så, skal de så nævne Unisport, og skal de så have betaling, og må de overhovedet det, og hvis de så bliver sponsoreret af et andet sportsmærke, kan man så det, når man er ansat hos Unisport, så der er rigtig mange gråzoner i det her.

C: Men det var også en ting Anders fra Mærsk, eller nu arbejder han så ikke længere hos Mærsk, han sagde jo også at en i anførselstegn "dårlige ting" var at de medarbejdere, der havde været involverede lige pludselig blev rigtig attraktive for deres netværk.

R: Ja det gør de nemlig.

C: Men det er jo et trade-off, som man er nødt til at lave som virksomhed.

R: Det er også noget andet, nu når I siger det der med at de er bange for at medarbejderne kommer til at skrive noget de ikke skal, det andet virksomheden er bange for er, at de får iscenesat deres eksperter, så de bliver attraktive for andre virksomheder. Men sådan er det jo med alle uddannelser, hvis man nu har en medarbejder med en projektleder uddannelse, de bliver dygtige projektledere, og så er de attraktive.

C: Ja, det er jo den klassiske "Skal vi investere i vores medarbejdere, og hvad sker der hvis vi ikke investerer i vores medarbejdere" Den er sådan en klassik HR ting.

R: Nu er det som sagt ikke undersøgt, men jeg tror, at hvis de får de der lidt friere rammer, så vil de gerne blive i virksomheden, hvis deres værdisæt passer med virksomhedens værdisæt, og hvis de får lov til at fylde noget så tror jeg, at de bliver der længere.

C: Det er jo også vores hypotese for specialet, at hvis man engagerer medarbejderne, så er der øget trivsel, højere engagement, mere motivation, og så skaber det bare en rigtig god profil også eksternt.

L: Og specielt hvis det altså hvis det eksterne marketing agtige falmer lidt (RD: Og det kommer det til), at så vil du stadigvæk, er vores hypotese lidt, at du vil stadigvæk bibeholde den der interne effekt for medarbejderne, og så er det måske der effekten kan måles.

R: Ja, men det var også det, altså da vi oprettede hjælpsom.dk, der var det jo også, altså jeg fik godkendt projektet på baggrund af, at vi samlede medarbejdernes viden ét sted. Det er jo en værdi for en virksomhed at have alt det der, at det så også havde en kæmpe værdi eksternt, som jeg så ville bevise, som åbenbart var rigtig svært lige der, for jeg var åbenbart lidt for tidligt ude, men alt det der, altså det er en værdi, både på indersiden og ydresiden, og selvfølgelig er der begrænsninger for, hvad man kan sige. Ville vi have fortalt lidt mere, hvis det havde været helt lukket? Ja selvfølgelig. Men hvis man nu prøver at få det til at fungere på begge, for vi så det som en gave til familien Danmark, at man bare kunne slå alt muligt råd op.

C: Også sådan, at hvis folk nu smutter, så er alt er det et stort problem for organisationen, at så forsvinder viden jo også med dem, men hvis man så på en eller anden måde har samlet det.

R: Tanken var jo faktisk, at så skulle de blive ved med at have deres profil på hjælpsom.dk. Vi havde jo lavet sådan et stempel, at hvis det var en redder, der stadig var i Falck så kunne han få et stempel, for det der ligesom sket var, her når man åbner op, i virkeligheden var min ide også, at der måtte jo være andre læger, at hvis vi kunne blive stedet, hvor folk lagde alt deres viden ind, så ville det jo være fantastisk. For mig var det ikke død og pine, at det skulle være en Falck medarbejder, det var ligesom i starten, at det skulle være en Falck, og så skulle det ligesom have lov til at udvikle sig, og hvis Falck medarbejderen så fik et nyt arbejde var min drøm jo, at profilen blev der og deres viden blev der, fordi det har en værdi for virksomheden og i virkeligheden og for dem personligt, hvem kunne ikke linke tilbage fra en LinkedIn profil til nogle artikler de havde lavet på hjælpsom.dk. Altså det bliver jo ved med at have værdi. Det mister ikke værdi med tiden, så jeg tænker bare, ja det er der vi er på vej hen. Det er en stor skridt for virksomheden, for det er i virkeligheden det det handler om, at slippe kontrol. Slip kontrollen, altså med ansvaret for indholdet og for at have den der følelse, at de ejer medarbejderen, for det gør de jo ikke.

C: Altså jeg tænker også, for din sag og for vores sag, at de har lavet den her nye algoritme hos Facebook, der endnu mere begrænser virksomhedens reach ikke. Så er man jo nødt til at tænke anderledes.

R: Ja det var en god dag (latter), hvor jeg bare tænkte: se hvad jeg sagde. Det er menneskerne vi skal have i centrum.

C: Det bliver i hvert fald meget tydeligt, sådan rent økonomisk, altså at tage med til ledelsen: "Prøv og se, hvor dyrt det er at annoncere her, og hvor billigt det ville være, at lave en løsning, hvor vi engagerer medarbejderne, og hvis man så oveni det kan sige, og så er det fastholdelse, og så er der lavere turnover, færre sygedage osv."

R: Ja altså, de der medarbejdere, der deler et blogindlæg de er jo på none stop for at tjekke, hvor mange kommentere, og hvor meget har den spredt sig på LinkedIn nu, altså de kan jo slet ikke give slip på det.

C: Der stod jo også i den der LinkedIn artikel fra Mærsk, at de havde, et af de resultater de havde var at deres, de medarbejdere der havde været med og havde delt, de havde fået 5 gange antal forbindelser.

R: Ej er det rigtigt? Ej hvor er det smukt. Ej okay. Det havde jeg ikke lige bidt mærke i. Men det kan man jo også se på noget af den forskning Søren Schultz laver. Altså den generation unge, der kommer ud på arbejdsmarkedet nu, der betyder netværket bare afsindigt meget. Og nu blev jeg jo selvstændig for 3 år siden, og der opdager man jo for alvor, hvad det vil sige, at have et netværk, og i fremtiden tror jeg, at der er mange flere, der vil vælge at være selvstændige. Altså vi arbejder sådan projektorienteret mere end vi bliver fastansat et sted ligesom jeg gjorde.

(41:30-41:51 stilhed – baby larmer)

C: Jo jeg har, tænkte faktisk i går i forhold til implementeringsdelen af processen. Hvad har du sådan af erfaring i forhold til, hvad den typiske modningsfase er? Altså hvor lang tid skal der gå fra at du laver sådan en intern survey, f.eks. "Hvad er din holdning til at dele ting..." og til det rent faktisk kan introduceres.

R: Altså jamen. Det er en proces. Nu har jeg jo primært arbejdet med det i Falck, og så har jeg fået lov til at arbejde med det i Promentum. Ellers har jeg bare været inde at give råd og undervise. Og det er en proces. Både i Falck og Promentum, der handler det om at lave de første forsøg og bevise, at det virker. Bevise over for medarbejderen, at det er fedt for dig, at du begynder at dele noget, og det er så også fedt for os kan man vise ledelsen, det giver mere trafik, eller hvad formålet nu var med det. Og jeg troede vil jeg sige, at det var svært, fordi medarbejderen jo ikke er højtuddannede sådan bogligt, de havde

svært ved at skrive, de havde i det hele taget svært ved at iscenesætte sig selv, de ville hellere iscenesætte deres kollega. Men det viste sig jo at være en ligeså udfordring i Promentum, hvor der jo ikke var et problem ved at iscenesætte sig selv, det var stadig svært for dem at skrive, det var svært for dem at finde ud af, hvad de skulle dele. For mig var det helt logisk, bare fortæl om det der projektledelse, bare fortæl om det der du underviser i. Del det op i småbidder, skriv det ned. Så jeg har jo lavet skabeloner til det gode blogindlæg. Det kan være sådan noget helt lavpraktisk. Resultaterne viser sig selv meget hurtigt, så jeg vil sige, at en ting er at lave den der undersøgelse, men det er mest for at finde ud af, hvad er strategien egentlig. Hvad er det for nogle værdier vi skal formidle, hvad er det for nogle medarbejdere vi skal have fat i, er de overhovedet klar til det. Hvor meget skal vi forarbejde dem for at komme ud over stepperne. Resultaterne kommer lynhurtigt, når man får lov at komme i gang. Så egentlig vil jeg sige, at det er lettere nu, hvor vi ikke har det store cases eller de store forskningsprojekter, der ligesom dokumenterer: Det her er hvad vi skal. Så er det ligesom nemmere at komme i gang med et par medarbejdere og så vise resultaterne, for så tror jeg ikke, at der er nogle, der kan sige nej. Og nu er der jo resultater, hvis I f.eks. snakker med Smarp, som jo har det der ene system, eller Sociuu.

C: Ja vi skulle faktisk have talt med Michael i dag, men han er desværre blevet syg, så det bliver en gang i næste uge i stedet for.

R: Ja okay. Jamen han har, de har jo data fra de kunder de har, jeg ved så ikke, om I kan få lov at få noget af det, men de kan jo dokumentere, at det virker med tallene.

C: Hvis vi lige slutter på en så. Nu er vi her ikke. Vi kunne jo tænke os at vide, hvis du nu kigger 5 år frem i tiden, hvad du så tænker, at det her emne eller mærke af kommunikation. Hvor er det henne?

R: Altså jeg havde jo skrevet i foråret ikke, at jeg så at Content Marketing få en plads seriøst. Jeg har jo oplevet, altså seriøst for mig var Content Marketing jo det mest naturlige, fordi jeg jo arbejdede med digitale strategier eller kommunikation. Lige pludselig kom ordet, og så kom titlerne nu hedder det Content Marketing Manager og jeg synes altså jeg kan huske, da jeg kom tilbage fra barsel talte de om content marketing alle samme, og så tænkte jeg hvad fanden er det I snakker om. Er det godt indhold I snakker om, ja ja det handler om, men det har jeg jo altid gjort, det er jo ikke noget nyt. Men sådan er det jo, og sådan har jeg det også med det her, det er jo ikke noget nyt, jeg har jo arbejdet med det her i 7 år eller sådan noget, med at engagere medarbejderne, men nu fik det ordet, og så kommer der til at ske det samme, og jeg tror, om 5 år, så hedder det Employee Advocacy Managers eller sådan noget, og så er der medarbejdere, der har ansvaret for specifikt det her område.

C: Men det kræver vel også, at der sker en eller anden sammensmeltning, eller gensidig vidensdeling mellem HR og Kommunikation (Rikke istemmer), fordi at de kommer, der er nogle HR medarbejdere, der automatisk ville stejle over det her.

R: Ja det er der, og som jeg sagde til jer i starten, da jeg begyndte at skrive det der artikler på kforum, der var nogen der skrev og taggede med i det, hvor jeg bare tænkte, slap af det er ikke farligt. Men det er også min egen erfaring fra alle de der Falck, at det var svært at få forklaret HR, hvordan kommunikationen og medarbejderne, altså samarbejdet mellem afdelingerne skal være i orden. I forhold til politikerne, man bør informere de medarbejdere, der bliver ansat på onboarding programmerne, hvad er vores holdning til deling på de sociale medier, hvordan kan du engagere dig, del de gode eksempler i medarbejderbladene, italesæt det, gøre det til en del af kulturen så vidt muligt, så der skal ligesom være nogle mennesker, der går foran med det, og der skal selvfølgelig være en HR afdeling, der kan se og forstå værdien i det, også i forhold til deres rekruttering. Det skal de jo også kunne se. Det er jo kun nogle virksomheder, der bruger LinkedIn strategisk på den måde, det er jo bestemt ikke alle lige nu vel.

C: Der har faktisk lige været et blogindlæg jeg læste, jeg tror det var på Kommunikationsforum, jeg tror det var Astrid Hauge/Haug, om en virksomhed, der i USA der kun rekrutterede personer, ikke kun, men også på baggrund af deres reach. Altså hvor mange følgere havde de, hvor mange aktive følgere havde de, hvordan integrerede de med de følgere.

R: Nå okay på den måde, det var alligevel vildt.

C: Ja for de var nødt til at, men det var jo også kommunikationsmennesker de ledte efter. Men det er jo også, det kan jo også være en del af det nye, altså at man i rekrutteringen ser på, hvordan man bruger de sociale medier.

R: Altså det kan det jo godt blive sådan.

C: Især hvis det er specielle stillinger man ligesom rekrutterer til.

R: Ja og især hvis altså, der er jo ikke. Jeg tænker, det er jo ikke unormalt, at mennesker har været ambassadører for virksomheden, det er sælgere jo, det er kundeservice medarbejderen, nu er det bare et nyt medie på en måde, som vi så skal vænne os til, hvordan agere man så brand ambassadør på de sociale medier. Men anderledes er det jo egentlig ikke. Hvis du ville rekruttere en sælger ville de jo også tjekke, hvor gode er de til at smalltalke, hvor gode er de til at overbevise. Så man ligesom tjekker, hvis det er det man er ude efter altså nogen til at brande virksomheden.

C: Ja i den del af det i hvert fald. Men jeg tror faktisk, det var de vigtigste ting i hvert fald.

R: Hvad er jeres problemformulering?

L: Den er på udkast niveau endnu. Cecilie finder den lige.

C: Den skal jo selvfølgelig. Vores projekt handler jo meget om den der afsmitning, der vil være på organisatorisk, hvis man engagere medarbejderen.

L: Så meget sådan noget meningsskabende, hvad vil det sige at være medlem at være en del af den her organisation.

R: Mega spændende. Har I tjekket Simon Sinek ud?

C: Jeg har kun læst om ham i din bog.

R: I skal se hans TED talk, det er nemmest at forstå det på den måde. Da jeg så den, altså det gav så meget mening for mig. Hvis I søger på google på talken, altså bare lige se de første 7-10 minutter. Hvis I skal snakke WHY eller eksistensgrundlag, så er han helt udgangspunktet for.

C: Altså, vi har tænkt umiddelbart, noget ala det der (viser skærmen) Men jeg synes vores største udfordring bliver at afgrænse det.

L: Og vi kunne jo sagtens skrive en ph.d., hvis det var det vi ville.

C: 3,5 måned bliver lige pludselig meget kort.

R: Og det er jo også det jeg altid bliver bedt om, når jeg kommer ud. Det var også det Katrine bedte mig om, da jeg kom ud. Det er jo det der med, definer lige begreberne. Fordi EA er jo nærmest ligesom et overbegreb i digital strategi. Der ligger jo influencer marketing under, der ligger employer branding, der ligger content management. Det er ikke et sidestående begreb, det er nærmest sådan en over. Det kommer meget an på, hvad formålet med strategien er, er det at rekruttere nye medarbejdere, er det at sælge produkter og styrke brandet, hvad vil det. Man kan jo lige med det med det man vil, man skal jo lige have styret medarbejderne over i den rigtige retning.

L: Ja og så over det har du employee voice, internal branding, alle de der branding ting.

R: Så I kommer nok heller ikke udenom at definere de der forskellige begreber.

C: Nej det bliver et meget meget langt teoriafsnit

L: Det bliver super langt.

C: I hvert fald også en lang afgrænsning. Vi har møde med vores vejleder senere i dag. (samtalet fader ud til at handle om ting udenfor området)

Interview 3 – Lars Ingerslev (Smarp)

Medvirkende:

LS: Lars Ingerslev

CO: Cecilie Ostfeldt

LH: Louise Hansen

00:00

LH: Det er helt i orden. Nu skal du høre Lars, jeg hedder Louise og det her er Cecilie, som du har maillet med. Vi fortæller lige kort om vores baggrund for interessen i EA og vores speciale. Og jeg gør det rimeligt kort, men opdagede det her i løbet af sidste igennem nogle post på K forum med nogle nye tendenser i intern kommunikation, og derfra begyndte vi at researche lidt, og synes det lød rigtig rigtig spændende og at det også var meget nyt og at det ligesom lå på et spændingsfelt mellem ekstern og intern kommunikation, som er vores store interesse. Og så har vi gået i gang med her at undersøge bredt på tværs af nogle store organisationer, der er i gang med Ea, hvordan det er at de ligesom har valgt at implementere det, og hvordan de taler med deres medarbejdere om det, og hvordan de vælger at bruge det sådan generelt, og hvad holdninger de har til det og hvad for nogle overvejelser de gør sig. Og i den forbindelse er det også interessant for os at tale med jer platforms udbydere, fordi at det lidt er vores holdning efterhånden, at man ikke kan gøre det her strategisk uden at have en platform med. Derfor er vi selvfølgelig meget interesseret i jeres input også. Så det er sådan set vores faglige baggrund, jeg ved ikke om du har noget af tilføje Cecilie?

01:42

CO: Nej (griner)

01:46

LH: Ja. Vi har nogle spørgsmål til dig, vi håber det kommer ikke at tage længere end en time,

01:56

LI: Det bliver det nødt til ikke at gøre, for jeg har et møde klokken 10.

01:58

LH: Det gør det nok heller ikke. Der var nogle spørgsmål. jeg skal spørge dig her til at starte med rent metodemæssigt, om det er okay at vi optager vores samtale.

02:20

LI: Ja det er okay.

02:21

LH: Jarh, tusind tak for det. Jamen så vil jeg gå ligeud i det, også når vi ikke har så meget tid. Her til at starte med kan jeg bede dig om at præsentere dig selv sådan kort, med navn og alder og uddannelsesmæssig baggrund og nuværende stilling?

02:39

LI: Ja. Jeg hedder Lars Ingerslev, jeg er 47, jeg er cand negot fra Syddansk universitet. Og jeg er, min titel hos Smarp er VP of international sales and BD. og inden det har jeg blandt andet arbejdet 3 år for LinkedIn.

03:06

LH: Øhm, hvor længe har du beskæftiget dig med EA sådan generelt?

03:10

LI: Øh. armen fokuseret er det jo omkring 3 år, siden jeg startede hos Smarp

03:20

LH: Men der var ikke noget før det sådan små skridt eller interesse?

03:25

LI: Nej, men du kan jo sige, jeg kommer fra, jeg arbejde for monster, hvor det var online rekrutteringsannoncering, så var jeg på linkedIn, hvor det var det her med om Sociale Medier bredt, men også meget rekrutteringsudgangspunkt, co-worker en kort periode indenfor talent sourcing, så man kan sige, at jeg har taget skridtene fra at være sociale medier, eller fra internet til sociale medier og sourcing, talent sourcing og så kunne jeg se, at der lå eller ligger at næste skridt er, at vi, det der er ved at ske, at medarbejderne bliver stemmen, så jeg er gået fra at være, corporate annoncering, det var virksomhedssider, det var man proaktivt taget kontakt til kandidat, til mere at mere til at vende på den til at sige, det er medarbejderne, hvor der er potentiale, og som bliver mere og mere vigtigt i den informationsstrøm vi lever og der kan jeg se, og det handler ikke bare om én platform, så det er det der ligesom, så jeg har lavet sådan en gradvis rejse over mod det jeg laver i dag.

04:48

LH: Spændende. Det giver super god mening, jeg tænkte nok, at der var nogle spor tilbage. Øhm. Det var så det indledning, så nu vil vi gerne spørge lidt til selve Smarp, sådan forretningssiden og kompetencerne. kan du starte med kort at introducere Smarp?

05:12

LI: Ja, men Smarp er grundlagt i 2011, og siden 2013 har vi fokuseret på EA, og man kan sige at de sidste halvandet år er vi mere og mere, stadig fokus på Ea, men vi tror mere og mere på den interne kommunikationsdel, så vi ser en vision for os, hvor det er, at vi leverer en platform, som kan være en content hub for organisationen, og hvor vi kan nedbryde vidensiloer, vi kan engagere medarbejdere via vidensdeling og deres mulighed for at bidrage til den del og kan man få det til at køre, jamen så kan du også få den, over tid, få EA til at virke. Vi er, da jeg kom for 3 år siden var vi 15, nu er vi 55. Vi har

godt 300 kunder på alle kontinenter i verden, og skal vi se, hvad har vi mere, vi har kontor i Helsingfors, Stockholm, London og så har vi partner rundt omkring i landene.

06:32

LH: Spændende., virkelig spændende. Tusind tak for det. Øhm. Ja, vi er, det er virkelig spændende I har fundet alle de her nye kunder, hvordan finder I nye kunder og forbindelser, er det noget I opsøger, eller opsøger de jer?

06:50

LI: Armen det er jo, man kan jo sige, at øh det har jo selvfølgelig, og det er det det stadigvæk det os, der opsøger kunderne, men hvor det for, for et par år siden stort set handlede om, at virksomheder ikke rigtig var klar over at mulighederne fandtes, eller at der fandtes platforme, som kunne støtte det, så i dag handler det mere om, at når de begynder at have de her overvejelser som foregår i langt de fleste store organisationer, om det så er i et hjørne eller det er bredt, så er det klart, at nu er det vores opgave, at de også kender til os, og så det er en kombination, og så arbejder vi meget, vi spiser meget vores egne medicin, så vi tror på medarbejdernes kraft, men vi tror også på content marketing, det er en helt central del for i hele vores filosofi. Det vil i også kunne se, hvis i kigger på vores blog, at det vælter rent ud sagt ud med content for en virksomhed i vores størrelse, så er det faktisk ganske imponerende produktion vi har. Kan jeg sige i alt beskedenhed (griner). Det er ikke min fortjeneste.

08:10

LH: Det er okay at prale det må man godt. Øhm. Så bliver jeg lige nysgerrig på, hvad er det for nogle overvejelser I oplever, at de store organisationer sidder med derude?

08:18

LI: Armen det er mange, det er mange, og der er meget stor forskel. Jeg tror, det vi kan se er stadigvæk en hel del virksomheder, som sidder og tror, og nu siger jeg tror, fordi det er min holdning og det er vores holdning, at EA handler om et elite ambassadørkorps, som man skal sætte i gang. Det tror vi ikke på, det er for. Og det betyder ikke, at vi ikke respektere, at det er sådan mange virksomheder starter, men men det her er en meget større øhm bevægelse og handler egentlig om et mindset i virksomhederne, for du kan købe ligeså mange platforme det skal være, og det er ligemeget om det er Smarp eller Dynamic Signal eller om når det gælder vores områder, eller det er andre digitale platforme til det ene og det andet og det tredje, men hvis du ikke har mindsettet i organisationen så får du det aldrig til at virke, og så bliver det et hjørne. Så man kan sige at, at overvejelserne går jo fra at det her starter med at vi skal have nogle medarbejder i gang og så videre, og der synes jeg, der har været et skift, i forhold til at vi for et par år siden eller der er vi stadigvæk til dels, men hvor virksomhed for et par år siden, men nu skal have vores medarbejdere igang og nu indser de, at deres medarbejder er i gang, men at de ikke har nogen struktur for. Jeg tror, at man kan gøre meget ud af en platform, og man kan helt sikkert gøre en hel del ud af platformen, hvis man har strategi for den. Man kan købe en platform, men hvis man ikke har en strategi for det så det jo ligemeget, så som virksomhed, så tror jeg, at der er en i stigende grad forståelse af at fortællingen er medarbejderens storytelling er det som gælder, det handler om reach, det handler om troværdighed, det handler om medarbejder engagement, og så har man forskellige tilgange til det, og det handler også noget om hvor øh, jamen hvordan man identiteten er i organisationen. Der er nogen, der er meget lukket og så er der nogen meget åbne, og der er nogen, der ikke kan finde ud af at gøre det her ordentlig, og så er der nogen, der ikke tør at tage initiativet, og så er der andre hvor at de, hvor måske man bliver overrasket over, hvor de er på stikkerne og det er udover Savannen.

11:04

LH: Godt. Når de så er videre fra de her overvejelser, og de vælger at købe ind hos noget hos jer, hvordan vil et typisk implementerings forløb eller et indkørings-forløb hos en ny kunde se ud. Altså her tænker jeg på, oplæring, implementering, support opgaver osv.

11:21

LI: Ja, hvad spørger du om nu, spørger du om indkørings-processen eller implementerings-processen?

11:25

LH: I virkeligheden begge dele

11:27

LI: Indkørings-processen er jo meget forskellig fra virksomhed til virksomhed, for det kommer an på, det her er jo potentielt berører det jo alt fra intern til eksternt kommunikation til salg, til marketing, til employer branding/HR og det kommer meget an på, hvor helhed hvilke helheds-greb man tager som virksomhed, en hel del virksomheder har svært ved at tage helheds-grebet, så starter det måske med branding og HR eller det starter hos salg, eller det starter med marketing som ser det her, men vi investerer så mange penge i content, hvad vil der ske, hvis vi kunne få 1000 medarbejdere til at dele det også, når vi allerede investerer i content, og det er klart. Det kan man så arbejde med, men jeg vil sige, at altså de aller hurtigste har vi set, så er det et par uger, og så er de ekstremt klar, den der har rullet det her ud har formentlig lavet det tidligere i en anden virksomhed, og det er jo begyndt at dukke op, fordi for et par år siden var der jo ikke nogen, der havde lavet EA projekter. I virksomheder, som havde flyttet sig, det er det samme da jeg arbejdede for LinkedIn, der begyndte man jo også at få mennesker, der havde købt vores rekrutteringsprodukter i deres virksomheder, som så flyttede til andre virksomheder, der så sagde "jamen bruger I ikke det her?", og så tog de kontakt, og det er det, der er ved at ske nu i en mindre målestok. Men jeg tror generelt set, så er beslutningsprocessen et eller andet et sted mellem 2-6 måneder, for at tage beslutningen om at komme i gang. Når beslutningen så er taget, så kan vi i princip sætte dig op indenfor 2 timer, men det er ikke sådan vi opererer. I og med, at vi har lanceret flest EA projekter i verden, så er det klart at vi har nogle processer omkring det, vi har en struktur om det, vi har nogle best practices, hvad skal I give jer selv, 4,6 uger til at få identificeret, hvem skal være administrator, hvor skal content komme fra, hvad skal content strategien være? hvor mange medarbejdere skal vi starte med at invitere osv. så alle de her ting er noget vi rådgiver om i onboarding processen, så og det er en del af det, for hvis ikke at man kommer i gang i virksomheden, så kommer man ikke til at købe os en gang til, så det er super vigtigt at det bliver gjort rigtigt

14:35

CO: Lars lige et opfølgende spørgsmål, du talte om det her med, at det er ufatteligt vigtigt, at kulturen bag er naturligt for en medarbejder at dele, at det skal være etableret, er det noget I hjælper med at rådgive i?

14:54

LI: Ja altså, nu. Vi kan jo ikke ændre, vi leverer en platform vi kan ikke ændre en kultur i en virksomhed, og det er vigtigt spørgsmål, for det handler om., hvem der er involveret, så det er utroligt vigtigt at få ledelsen med og for at ledelsen forstår, dels at de er, del mulighederne i det, de sætter jo agendaen, de er jo de her super influencer, ikke bare eksternt men også intern, det er jo klart, at kan du få C-level med på vognen, jamen så, så bliver det meget meget lettere, men en af de vigtigste, der er to ting, den ene er selvfølgelig, at det content som findes skal være, skal finde medarbejdere, det er ikke medarbejderen, der selv skal finde det, den anden del af det er, at der skal kommunikeres omkring det her, og det er ikke et tiltag som man laver omkring lanceringen, det er en on going process, og det der at jeg mener med, at det er en kulturforandring fordi, hvis ikke at du embracer den her de muligheder, der lægger i det her og erkender det faktum, at du skal have medarbejderens opmærksomhed, så er du i konkurrence med alle, og du er slet ikke i konkurrence med intranettet, for det er der ingen, der gider

at besøge, nu generaliserer jeg lidt, men jeg har ikke hørt nogen sige endnu, at de synes deres internet var fedt, øhm, og der skal man jo forstå som virksomhed, at hvis ikke du leverer en læsning, som er mobil, hvis ikke du leverer en løsning, hvor du som medarbejder kan skræddersy deres feed, så det er så relevant som muligt, at du sørger for at de leverer content til de her subject matter ekspert, så taber du dem for hvad gør vi så, så går vi på Fb eller LinkedIn eller berlingske nyhed app eller hvad dølen det nu er, fordi, twitter, fordi vi er jo ligeglade hvor informationen kommer fra, for hvis det ikke er relevant så vælger vi det fr, og det spiller ikke nogen rolle, om det er virksomhedens eller om det, det er jo, hvis jeg bliver klogere af at gå på LinkedIn end at kigge på Smarp hos os selv, hvor kigger jeg så henne, så kigger jeg på linkedIn. Så det er super vigtigt, så der ligger et helt kultur element der i, hvad var det jeg delte en artikel den anden dag (prøver at finde en artikel på egen computer).

18:52

LI: Nu kan jeg ikke huske, om den hedder "Fra knowledge workers til learning workers" jeg tror det er den vej rundt, men det grundlæggende er, at det handler ikke bare om hvad vi ved, men det handler om, at vi lære hele tiden, det er egentlig det, der er en af de aller allerstørste som virksomhed, i dag, det er at forstå, at hvis du vil tiltrække og fastholde medarbejder, så skal du konstant sørge for, at de lære. Så handler det ikke nødvendigvis om, at du skal gå på kurser, men at du hver eneste skal have serviceret information til dig, som gør dig klogere, og du finder en måde, hvor dig som kan dit område kan dele med dine medarbejder/ kollegaer og dine eksterne netværk, så du kan positionere dig selv, og det er super interessant, for det er mentalt skifte og en mental ændring i hvordan vi som virksomhed skal tænke om læring, læring er hver dag og det handler ikke bare om, LinkedIn learning eller noget andet, det handler meget om, at vi lære af hinanden i virksomheden. Giver det mening?

20:20

CO: Ja det giver god mening, øh.

20:24

LH: Ja så øhm lidt i forbindelse i forhold til at starte noget op, hvordan formidler i fordelene ved at implementere en EA strategi? Altså hvad lægger i mest vægt på?

20:38

LI: Ja, og det der er et super vigtigt spørgsmål, for en af de ting som er det svære med hvad hedder et område som Ea er, at der er en masse bløde ting i det. Og det vil sige at jeg ved, at nu, desværre kom vi nummer 2 da Mærsk valgte leverandør, men de har for eksempel i deres projekt, en af de ting de har målt, er engagementet blandt de medarbejdere som deltagte, og der er jo et meget, det er jo en ikke dollar kvantificerbar ting, og der er mange virksomheder, der gerne vil gøre det, og det vil sige, hvor er ROI'en på de her 1000.000 euro, hvad får jeg egentlig tilbage? Og der kan man sige, for et par år siden var der mange, der bare talte om reach, og reach i sig selv er meget uinteressante, det handler meget mere om i dag, at du har de her bløde faktorer, det er blandt andet, du har engagement og er en læringorganisation, så akn du måle hvad det rent faktisk er værd i penge EMV, hvad ville dine clicks have givet dig, men det er der er meget mere vigtigt, (roder med computer) men jeg har f.eks., vi begynder at have de her eksempler fra virksomheder, som har erfaring nu, så de begynder at kunne vise, at prisen per lead, når vi taler social selling, den er lavere end noget andet sted og konverteringsgraden er lavere end nogen andre steder. På min profil ligger der en artikel om det Hollandske entreprenør virksomheden, hvor du har, som har nogle specifikke tal fra et rekrutterings-perspektiv. Du kan begynde at kigge, hvad driver du af trafik, en af, jeg arbejder med, jeg er ansvarlig for, big 4 relationer, en af dem fortalte os at de havde en kampagne i efteråret, hvor de kunne se, at i den kampagne var 37 procent af den trafik, der blev drevet ind på deres eget website, den var genereret af deres egne medarbejders delinger via Smarp. Og der begynder du jo at få en case, og så kan du begynde at måle på KPI'er, det kan være fra rekrutteringsperspektiv, det kan være signe op til nyhedsbrevet, det kan være jamen det kan være leads, det kan være alt muligt, men det grundlæggende er jo, at du begynder nu at kunne

kigge på det her ud fra et marketingsperspektiv, rekrutteringsperspektiv, at du faktisk kan måle, hvad giver det her i forhold til andet, I har sikkert læst Mærks artikel. Og det taler jo også om de her 45.000 til deres karriereside, og det er klart, at de trykker på det, LinkedIn trykker på rekrutterings-delen, men det er vigtigt i det her, er ikke så meget, om de bruger os eller nogen, men det er, at du begynder at se håndgribeligt at det her det virker, og så bliver det interessant, for så kan du begynde at retfærdiggøre en større investering, så kan du begynde at retfærdiggøre, at du skal have flere medarbejdere ombord, og det du kommer ind i som platforms-leverandør, at hvis du kan er fokuseret på EA, så har du et, så er der et glastag, fordi du kan kun. Hvis du kigger på det, så er der mellem 30-50% af medarbejderne, fordi de øvrige vurderes ikke som vigtige nok, eller som engageret nok, eller gider ikke, eller er negative, det får du altid. Og dem vil vi ikke betale for, for vi tænker kun på det ud fra et EA perspektiv, i sagde noget i starten, om grænselandet mellem intern og ekstern kommunikation, det vi kan se er, at den interne kommunikation har et meget større potentiale, hvis du så kan binde den sammen med den eksterne, så hvis du går ind og kigger på en hel del platforme i dag, så taler de udelukkende om ekstern deling, og så vil de sende dig en email og så skal du dele fra den, og det holder ikke i længden, det holder måske det første år eller de første 6 måneder, men det der er, det er at hvis du virkelig vil forandre noget, så skal du have alle medarbejderne med og så skal du begynde at kigge på det ud fra et content hub perspektiv, så skal du begynde at tænke, jamen vi har allerede intranet og jammer, og FB workplace, ja det er også rigtigt, men hvad er der fælles for alle dem? Fælles for alle dem, nu giver jeg svaret, det er at jeg skal gå ind og være med i en diskussion form, jeg skal gå ind og finde content, det vi gerne vil det er at vende det om og sige, hos os, der kan jeg skræddersy mit feed, så der er nogle obligatoriske kanaler, men så abonnere jeg på content fra andre kanaler, så hvis jer er i salg og marketing, så står mit feed af det, hvis jeg er tech, så får jeg de nyheder, det kan også være, hos os f.eks., vi har i marketing en der sidder og overvåger markeder, og der dukkede der ligepludselig en kanal op, hvor jeg var medlem med dansk content, og det er ikke fordi, hun er tysk, så har vi nogle værktøjer for at oversætte det osv, men det smarte ved det der var, at det dukkede bare op i mit feed, hun havde ikke sagt, at hun har fundet kanalen. Og hvis jeg så begynder at få det der content som jeg f.eks. ikke kan læse finsk, så afslutter jeg bare den kanal fra mit feed, og det vil sige at, hver eneste medarbejder kan potentielt have sin egen skræddersyet feed, og den kan dele relevant content med sine teams osv. og der begynder du jo at få fat i noget, der er interessant, for det er der ikke rigtig nogle organisationer, der har løst det her, for alle udgår fra, at jeg skal finde content, så kan det godt være, at jeg har sådan nogle notifikationer, som fortæller mig det, men vi tænker ud fra, at når jeg først har sat mit feed op, så skal jeg få et relevant feed, så når jeg poster content som er relevant for marketingsenheden, så skal jeg ikke bekymre mig om, om hvorvidt marketing teamet finder det, for det content skal finde den medarbejder, når de skal bruge det, og det er den tvist på det, som vi arbejder udfra. Det relevante content finder mig, og det er super vigtigt, når du er i konkurrence med alle de her andre kanaler. Er I med på den? Og det gør så også, at vi åbner organisationen eller markedet op på en helt anden måde, fordi EA er per definition begænset. Og tænker du i ekstern deling, så misser du en stor del, som er virksomhedens udfordring, som er intern kommunikation, som er vidensiloer, som er vidensdeling, og det er skide svært at løse.

29:25

CO: Hvad med, hvordan eller hvor meget rådgiver I i selve content delen? Altså hvad I sætter som best practice for godt content, og hvordan man får folk til at dele det. For det vi har oplevet er, nu nævnte du selv troværdighed, og for at det her kan fungere sådan i præmissen så skal det deles troværdigt. Hvis jeg deler noget, så skal det være noget som dem der følger mig, skal vide, at det ville jeg have delt lige meget hvad, og at der ikke sidder et eller andet menneske bag ved mig, som har bedt mig om at dele det. Hvordan rådgiver I i det aspekt af det, troværdigheds-aspektet.

30:20

LI: Jamen for det første så handler det der jo meget om at, for det første og der kommer vi tilbage til det her med den interne/eksterne, det her er jo baseret på at ville engagere sit netværk, det er ikke

baseret på, det er nødt til at bygge på frivillighed og engagement, og det er derfor, det er et mindset i virksomheden mere end handler om at få vores medarbejdere til at være hjernedøde megafoner, og det vi rådgiver omkring er jo selvfølgelig på grund af vi har kørt alle de her programmer, så har vi nogle erfaringer for hvad det virker, og hvordan man skal tænke, noget omkring mikset mellem intern og ekstern content og tredje parts content, og der den er svært for nogle store organisationer, for det er rent politisk og de må ikke have noget inde, som ikke er godkendt af PR teamet, og det ene og det tredje, der kommer I ind i nogle helt andre ting, når I kommer ind i helt store globale virksomheder osv., hvor der er nogle helt andre spilleregler for de her ting, men hvis man lige ser bort fra det, for det er jo ting som vi i vores input, så er det aller aller vigtigste det er jo, at du hele tiden tænker, at det her er medarbejderne først, det her er handler om at vi gør det her, fordi vi gerne vil have vores medarbejdere til at være med og til at være aktive men vi gør det jo fordi, at vi tror på at engageret medarbejdere, som hele tiden lære og som hele tiden bygger sit personlige varemærke, og som er stolte over, hvor de arbejder, at de vi bliver mere fremgangsrig virksomhed, hvis vi har den approach og det er fremgangsrige i foprol til salg, rkruttering, fastholdelse osv. Og det billede der skabes af os som virksomhed. Så det helt grundlæggende handler jo om det miks af content man har, og at virksomheden at det ikke bare handler om at få trafik ind til vores get website, det handler også om at få vores medarbejdere til at føle sig, at vi som virksomhed investere i deres viden i deres varemærke, og også rent mentalt er med på at vil vi medarbejdere er ikke livstids medarbejdere, og vil vi gerne have stærke medarbejdere, som har arbejdet hos os, når man så sidder i en anden rolle, jamen så handler det jo om, at så længe, det første der blev sagt da jeg startede på LinkedIn var jo, at vi ved du ikke er her for livstid, men så længe du er her skal vi sørge for at du bliver fremgangsrig og vi gør det samme sammen-. Og det er der flere og flere virksomheder, der begynder at forstå, men det er en lang rejse

34:10

CO: ja, så det jeg høre dig sige det er for at EA kan være succesfuldt i virksomheder, så skal man i gå i det med den intention om, at man vil pleje sine medarbejdere og få dem til at være engageret, og så kan det have afsmittende effekt på salg/marketing/branding osv.

34:30

LI: Ja det synes jeg, og det ikke det samme som man ikke skal have meget klare mål for hvad det er vi vil med det her, og hvis vi inviterer i det her og engagerer vores salgs afdeling at selvfølgelig så gør vi det her, fordi vi tror på at der er fordele rent marketingsmæssigt, vi tror på at virksomheden research til stor del research er og tager mange beslutninger uden at tale med leverandørerne, og det er klart, at hvis skal være relevante i den dialog, hvis vi taler ud fra et salgs perspektiv, jamen så skal vi have vores medarbejdere i gang, så skal vi være aktive. Og hvordan positionere jeg mig i forhold til at vide noget om det, det er jo ganske enkelt, jamen jeg skriver, jeg deler artikler og indlæg, jeg kan lave mere absolut, men det grundlæggende er jo, at vi går jo ikke ind og googler, hold da op, der står lige tre leverandører af EA platforme og så kontakter vi dem, altså så begynder vi at lede rundt, hvem bruger det her, hvor kan man læse om det hele, er der nogle medarbejdere, og hvem kender nogen, der kender nogen. (fortæller lidt om processen i dag)

Hvis du ikke som virksomhed forstår, så render de forbi dig. Så det handler grundlæggende om en forandring af hvordan vi ønsker at få serveret informationer, kravene til virksomheden, læring og så nogle forandrede adfærd, når det gælder info indsamling og relevans. Der er mange forskellige elementer i det her, men. Så I er inde og grave i noget, hvor vi kun lige har set starten på det. Dem der udelukkende snakker om Ea, det er alt for småt. Det har en meget større potentiel effekt på virksomheden det her.

36:59

LH: Ja det er faktisk også vores fornemmelse, specielt det interne perspektiv, at det er meget større. Næste spørgsmål her, hvilke spørgsmål får du oftest af virksomhederne?

37:27

Baggrundsstøj

37:40

LI: Jamen det er meget det her, hvordan går vi det her, vil medarbejderne det her, hvem skal vi starte med, hvad er det for typer af content, hvor lang tid skal vi bruge, hvordan er kommunikation om lanceringen. Det er meget praktiske spørgsmål, som kommer op, når man først har taget beslutningen.

(fortæller lidt om beslutningsprocessen, der lægger til grund for at implementere det. Det er her tankerne og overvejelser mest er. Lars fortæller også her, hvordan de rent praktisk rådgiver kunden i forhold til onboarding og launch)

39:39

LH: Er der så nogle spørgsmål, der bliver ved med at poppe op, som man ikke bare lige kan afklare?

39:44

LI: Altså for det første, så vil det. Hvis du vil være. (skifter netværk)

40:30

LI: Er I der stadigvæk (LH og CO svarer ja). Jeg kan huske at da vi havde diskussionerne med Jabra f.eks, der troede de slet ikke at medarbejderne var interesseret i at bidrage med content, og han snakkede om for et par år siden, at det content der ligger i deres smarp i dag, det er foreslået af medarbejderen. Det vil sige, at det her med at skabe variation i content og relevans, det er super vigtigt for engagementet omkring og det arbejder vi jo også med, altså noget af det vi gør meget er, at fordi vi har meget data, så leverer vi jo også insights på, hvad er det for noget content som er relevant for dine medarbejdere, hvad læser de, hvad deler de, og hvad er interessant for deres netværk. Det er en anden del af det, markedet er der stor forskel på, hvilke integrationer de forskellige leverandører har. (fortæller om de andre leverandører - lidt ala en salgstale, hvad de kan gøre med det data de har bagved platformen)

42:44

LI: Men det er jo det der bliver det vigtigt fremadrettet, det er jo at du skal bygge de her ting baseret på de erfaringer du får fra dine dataer, og der handler det ikke bare om at klikke og måle det i google analytics. Det der er vigtigt det er, at vi kan måle f.eks. hvad for noget content som bliver læst, hvem der læser det

(fortæller videre om andre ting målbart af data)

44:18

CO: Vi vil rigtig gerne have din mening om, hvad udviklingsmulighederne er for EA?

44:30

LI: Ja, jeg kan sende jer et billed på, hvordan vi ser udviklingen, og den handler meget om, hvordan vi ser kommunikationen og den kan godt være lidt provokativ. Grundlæggende, så har jeg ikke mødt nogen endnu, der elsker deres intranet. (arla) Det grundlæggende er, at det er en forældet måde at tænke i forhold til vidensdeling. Den anden del er det er, jeg kan ryste på hovedet når det gælder Sociuu

(Li giver sin mening til kende om mængden af emails vi modtager i vores mailinboks)

Fortæller videre, om hvordan Smarp gerne vil forandre intranettet --> til informations flow, rette content til rette medarbejder.

Fortæller videre om de forskellige platforme som Smarp ser sig i konkurrence med.

Fortæller samtidig også om, hvordan Smarp selv bruger deres platform og hvordan den videre skal udvikles til en content hub, og som kan være med til at forandre, hvordan man kommunikerer med. Mener, at vi om 3 år ikke længere diskutere, om medarbejderne skal være aktive på sociale medier, for det er givet på det tidspunkt.

49:10

Om tre år er der ikke nogen, der gider betale for en email service, hvor du får links til at dele. Men hvis vi kan være med til at effektivisere informations flowet, engagere medarbejderne, reducere antallet af emails, og samtidig også have EA indbygget, så har vi noget at komme med.

Resten af interviewet er Lars Ingerslevs ideer med Smarp fremadrettet.

Interview 4 – Martin Horn Andersen (Mapp)

Medvirkende i interview:

M: Martin Horn Andersen

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostfeld

C: Jeg ved ikke hvor meget du kan huske vi snakkede lidt om hvad vores emne er for noget da vi mødtes sidst men jeg tænker bare lige kort for at sætte scenen at jeg lige giver en introduktion bare for lige at fortælle hvem vi er og hvad vi laver. Vi læser en kandidat i intern kommunikation primært og vil skrive i om employee advocacy at skrive ret meget om det som et fænomen så det er et meget bredt studie. Det handler lidt om hvad det er for noget, hvordan det bliver implementeret, og hvordan man arbejder med det i forskellige organisationer. Det indtryk vi har fået af det er at det ikke er en strategi som der ret mange der har arbejdet med i lang tid nok til at vi kan se en cirkulær. Vi kan ikke se om de opslag i har lavet tiltrækker kandidater som så bliver længere tid man kan ikke lave et helheds studie endnu, så vi ser på det som et fænomen. Så vi taler med en del forskellige organisationer Og så taler vi også med nogle forskellige platforms udbydere for ligesom at se hvordan markedet er for employee advocacy i Danmark.

C: Ja, vil du ikke bare sådan kort til reference sige navn, din uddannelsesbaggrund og hvad du laver i den organisation du arbejder for, og hvor lang tid i har været i gang med det her employer advocacy?

M: Jo, Mit navn er Martin Horn Andersen og min uddannelsesbaggrund er jeg har en HD i markedsføring fra CBS og så er jeg uddannet officer i Flyvevåbnet og ellers har jeg en studentereksamen fra gymnasiet i Næstved. I MAPP digital, der er jeg chef for vores nordiske kontor som er her i København og har ansvaret for hele Norden og så nogle små områder som Israel og Rusland. Vi sælger en marketings platform til vores kunder.

C: Hvor lang tid har I været i gang med employee advocacy?

M: Det har vi mere eller mindre siden Sociuu for alvor kom på banen. Jeg vil tro at vi har brugt det i et lille års tid.

C: Og hvad var der så at tankefase bag det inden det blev til et samarbejde med Sociuu?

f. M: Jeg tror det var den anden vej rundt. der er jo den Historien med os er et Sociuus ejer han er min chef og chef for et større internationalt område i MAPP Digital.

C: Okay, Ja så det den anden vej rundt det er hønen før ægget.

M: Ja

C: På det tidspunkt hvordan blev det så introduceret til jer som en god ide?

M: det blev introduceret på den måde at det var vores marketingafdeling som fik det og de fik jo så mailadresser på alle i firmaet og så begyndte de at sende sådan nogle push fra marketing node emails ud til os hvor vi så kunne dele det her. Så det var meget, Hvad skal man sige, en billig måde at køre en markedsføringsplan på. sådan så vi fik nogle post som promoverede MAPP men også i det hele taget, hvad er det nyeste inden for email marketing, hvad er det nye inden for data-management-platform som er det vi arbejder med.

C: Så selve Branche..

M: Ja; branche information osv osv som vi så kunne dele på vores LinkedIn eller Facebook Eller Twitter også for vores egen skyld Så vi kunne virke med på noderne ude over for vores kunder.

C: Er han direktør så det er en beslutning der er taget på C-level?

M: Ja, Altså han refererer til vores CEO. så han har ansvaret for Norden Benelux UK og Tyskland. General Manager, ikk.

C; Ok så Det har været en nogenlunde ledelsesmæssig beslutning.

M: Det er helt klart en ledelsesmæssig beslutning fra starten

C: fordi nogle af vores andre kontakter der har det ligesom været HR eller så er det kommunikationsafdelingen der har startet det op, og så er der kommet en anden traction på det og så er man blevet overbevist om at gå videre, men her har det altså været en ledelses beslutning.

M: Ja det var en ledelsesbeslutning og jeg må sige at jeg har ikke været ret meget, hvad skal man sige der har ikke været meget skub i forhold til medarbejderne om at bruge de her opslag som vi får fra marketing Det har været sådan lidt op til folk om hvad de har lyst til at bruge det til, om de bare vil bruge det til egen information eller om de har lyst til at dele det på de forskellige medier.

C: Hvad havde i af intranet før? For vi kan se at det overtager nogle gange rollen fra intranettet fordi det er sådan en informationskilde.

M: Ja, Det har det her ikke gjort. Vi kører noget der hedder Jammer, som er vores intranet hvor vi deler og spørger og gør ved.

C: Er der nogen sammenhæng mellem de ting der sker der også de ting der kommer ud på Sociuu, eller?

M: Ja, det meste af det bliver også delt derinde.

C: Og er det noget, hvem har ejerskab over det der bliver sendt via Sociuu? Er det kun Marketing eller?

M: Ja. Det er marketing manageren der gør det.

C: Hvordan har I sådan inden I fik Sociuu, hvordan var jeres profil på diverse sociale medier inden det på sårn branding-mæssigt?

M: Den var meget sporadisk. Så havde vi oprettet en MAPP-gruppe i Danmark fx. også var vi selvfølgelig med i den også inviterede vi vores kunder osv. til ligesom at følge den og se hvad vi postede der, men det var meget sporadisk og der var ikke så stor aktivitet fordi, det var ikke så nemt at poste ting selvom man fik noget fra, nogle opslag eller andet fra Marketing, så var det ikke sådan specielt nemt at lægge det ud. Det tog for meget tid.

C: Var I på flere platforme. Var I på linkedIn, facebook eller var i primært på nogle andre?

M: Primært på linkedIn.

C: Var der nogen speciel grund til det?

M: bare fordi det virker som det mest professionelle sted at være som virksomhed.

C: så det skal bruges som sådan netværks-tool?

M: Ja.

C: Hvordan er sammensætningen af de medarbejdere I har i MAPP, altså jeg tænker aldersmæssigt og baggrundsmæssigt?

M: Ja, hvordan er den. Vi har mange unge, jeg kender ikke den fuldstændige sårn aldersmæssige sammenhæng, men jeg vil skyde på at vi er sårn et rimelig ungt team sårn i det brede perspektiv, på vores kontor i england der vil jeg skyde på at 2/3 af dem er under 30 i hvertfald. Altså dvs. der kommer folk der har læst makedføring også kommer de ind også har de måske også arbejdet imens de læste hos os som internsogså får du job bagefter,ikk.

C: så det er en relativt ung gruppe mennesker.

M: Ja, det er det.

C: Nogle af dem vi har snakket med i sådan præ-implementeringsfasen har været ude og undersøge sådan medarbejdertilgangen til det her med at dele på deres private sociale medier, hvordan de har det med det og hvordan de har det med at dele corporate indhold. Har I gjort noget af det? Ved du det om marketing ligesom har været ude og surveye nogen?

M: Ikke så vidt jeg ved nej.

C: Men du snakkede om at det ikke er noget der er blevet pushet til medarbejderne. Har der været noget møde om det, har der været noget breif?

M: Nej, det har der ikke endnu, men det er der, nu er der lagt. Vi har et møde her i næste uge faktisk som hedder better use of Sociuu, hvor vi har inviteret MS til at fortælle om toolet osv. Så man kan sige nu har vi brugt det i et stykke tid og nu kommer han og måske professionalliserer det en lille smule for os ikke.

C: Og hvad er din fornemmelse af hvordan det bruges ligenu? hvor mange bruger det?

M: Det har jeg faktisk ikke rigtig nogen fornemmelse af, det jeg jo kan se det er hvilke posts der kommer ud fra andre. Ja, det er svært for mig at sige faktisk hvor mange der bruger det jeg har ikke fået nogle tal for firmaet, hvor mange der bliver sendt og hvor meget der bliver delt.

C: Men det må han næste have med på mødet i næste uge tænker jeg

M: Ja, det vil jeg tro. Ja.

C: Især hvis han har noget optimereing af den måde I bruger det på.

M: [Samstemmer] også får du job bagefter,ikk.

C: så det er en relativt ung gruppe mennesker.

M: Ja, det er det.

C: Nogle af dem vi har snakket med i sådan præ-implementeringsfasen har været ude og undersøge sådan medarbejdertilgangen til det hermed at dele på deres private sociale medier, hvordan de har det med det og hvordan de har det med at dele corporate indhold. Har I gjort noget af det? Ved du det om marketing ligesom har været ude og surveye nogen?

M: Ikke så vidt jeg ved nej.

C: Men du snakkede om at det ikke er noget der er blevet pushet til medarbejderne. Har der været noget møde om det, har der været noget breif?

M: Nej, det har der ikke endnu, men det er der, nu er der lagt. Vi har et møde her i næste uge faktisk som hedder better use of Sociuu, hvor vi har inviteret MS til at fortælle om toolet osv. Så man kan sige nu har vi brugt det i et stykke tid og nu kommer han og måske professionalliserer det en lille smule for os ikke.

C: Og hvad er din fornemmelse af hvordan det bruges ligenu? hvor mange bruger det?

M: Det har jeg faktisk ikke rigtig nogen fornemmelse af, det jeg jo kan se det er hvilke posts der kommer ud fra andre. Ja, det er svært for mig at sige faktisk hvor mange der bruger det jeg har ikke fået nogle tal for firmaet, hvor mange der bliver sendt og hvor meget der bliver delt.

C: Men det må han næste have med på mødet i næste uge tænker jeg

M: Ja, det vil jeg tro. Ja.

C: Især hvis han har noget optimereing af den måde I bruger det på.

M: [Samstemmer]
også får du job bagefter,ikk.

C: så det er en relativt ung gruppe mennesker.

M: Ja, det er det.

C: Nogle af dem vi har snakket med i sådan præ-implementeringsfasen har været ude og undersøge sådan medarbejdertilgangen til det hermed at dele på deres private sociale medier, hvordan de har det med det og hvordan de har det med at dele corporate indhold. Har I gjort noget af det? Ved du det om marketing ligesom har været ude og surveye nogen?

M: Ikke så vidt jeg ved nej.

C: Men du snakkede om at det ikke er noget der er blevet pushet til medarbejderne. Har der været noget møde om det, har der været noget breif?

M: Nej, det har der ikke endnu, men det er der, nu er der lagt. Vi har et møde her i næste uge faktisk som hedder better use of Sociuu, hvor vi har inviteret MS til at fortælle om toolet osv. Så man kan sige nu har vi brugt det i et stykke tid og nu kommer han og måske professionalliserer det en lille smule for os ikke.

C: Og hvad er din fornemmelse af hvordan det bruges ligenu? hvor mange bruger det?

M: Det har jeg faktisk ikke rigtig nogen fornemmelse af, det jeg jo kan se det er hvilke posts der kommer ud fra andre. Ja, det er svært for mig at sige faktisk hvor mange der bruger det jeg har ikke fået nogle tal for firmaet, hvor mange der bliver sendt og hvor meget der bliver delt.

C: Men det må han næste have med på mødet i næste uge tænker jeg

M: Ja, det vil jeg tro. Ja.

C: Især hvis han har noget optimereing af den måde I bruger det på.

M: [Samstemmer]
10:16

C: Bruger du det selv?

M: Ja, jeg poster stort set alt hvad vi får fra marketing og lægger det ud med det samme ikke. Ja.

C: Og det er altid på LinkedIn?

M: Ja.

C: Og det er også fordi du synes at det content det passer til?

M: Jeg vil sige at mine venner på facebook ville ikke have noget at bruge det til. Ret mange af dem ihvertfald.

C: Så det er fordi du tænker på modtageren?

M: Det er fordi modtageren er jo dem der interesserer sig for CRM, Marketing osv og arbejder med det.

C: Tror du der kunne være nogen ide i at der var andre end Marketing der kom ind over også at have en rolle i Sociuu så det var noget andet content også?

M: Ja, fordi som du også indledte med så er det sådan noget hvad har det af påvirkning på hvor længe folk bliver i virksomheden. Altså medarbejderne bliver og hvordan tiltrækker det medarbejdere ingen tvivl om det. Altså hvis HR kom indover og brandede MAPP som en god arbejdsplads fx. Det kunne jo være interessant.

C: Har i HR altså sårn en hel funktion?

M: Ja, det har vi.

C: Okay, så de ku godt, hvis det var.?

M: Ja.

C: Jeg følte også lidt at Michael nogle gange lagde lidt op til at det skulle være sådan en lidt bred funktion... Altså at Sociuu skulle udbredes så bredt så muligt for at de kunne have mest sådan impact i hele organisationen. Og hvis det kun er en marketings funktion lige nu, så er der måske lidt begrænsning på hvor mange der kan bruge det, eller hvad det er for noget content I kan slippe ud i hvertfald. Hvordan ser sådan et opslag ud så?

M: Jamen, det ser. Jeg ved ikke om... [Rækker sin telefon frem]

C: Jo vi vil meget gerne se det.

M: Det er svært at fortælle det, men I kan se det her. F. eks. nu har jeg taget og åbnet alle mine opslag. Se her der er lidt product vision...the road to costomer acquisition...Engagement and intelligence..Så er der..Ja.

C: Har du så selv skrevet en caption til det opslag.

M: Nej.

C: Er der nogen. For der var nogle af dem der holdt oplæg hos Michael, der snakkede om at de skrev forslag til en caption eller skrev at man selv komme finde på en eller...

M: Men det æh, jeg vil sige vores marketing skriver ikke foreslag til og jeg synes sådan set at de fleste af de ting jeg lægger ud de fortæller sådan meget godt hvad det er for noget, ikk. Best performing marketing technology. Der ved jeg ikke om jeg behøver at skrive så at MAPP er blevet Best performing marketing technology. Det bare sådan du ved. For mig der er det, jeg vil gerne dele det her, men det er utroligt vigtigt for mig at det bare er noget som er plug-an-play og bare kører, meget hurtigt. Det tager lige 2 sekunder også har man delt.

C: Hvad har du fået af reaktioner? Er der noget der har skrevet til dig omkring det, er der nogen der har taget kontakt efter nogle af de opslag du har lavet?

M: Næh, altså jeg kan jo se hvor mange der er inde og se det og åbne dem og sådan nogle ting, men jeg har ikke sådan fået nogen kommentare eller noget andet på det. Nej.

C: Så der har egentlig ikke været nogen kommunikation på den måde. Folk liker måske opslagene eller hvad?

M: Nej, egentlig ikke. Jeg tror bare at de ser dem også.. Ja.

C: Hvad er hyppigheden af de opslag i får fra Marketing.

M: Det er sådan lidt forskelligt men vel 1 om ugen måske hveranden uge eller sådan noget, ikk. Noget i den retning.

C: Det er alligevel også ret mange, og hvis I så allesammen deler dem i det samme team, fordi det ved jeg også at det har været en diskussion på mange af de møder vi har været til, at hvis jeg er venner eller connected med 5 herfra også I allesammen deler det samme om det så ikke, nu skal jeg lade være med at spørge for ledende, om det ikke bliver for corporate på en eller anden måde. Altså det kan godt miste sin frivillighed, kan det se ud som om fra modtageren, tænker jeg.

M: Jaeh, ja. Det ved jeg ikke om det mister frivilligheden. Det der ihvertfald kan være med at i og med at vi jo tit har de samme kontakter, så er det måske ikke nødvendigt at de får den. Du ved, min chef han deler den der jeg har delt den og har måske også nogle andre af mine kollegaer der har delt den. Dsv. at de er de samme mennesker de ser: Nå, nu har han også delt den, nu har han også delt den, nu har han også delt den. Ja, jeg ved ikke om. Jeg synes ikke det mister noget frivillighed, sådan har jeg ikke følt det ihvertfald.

C: Men det er også svært at vide hvis du ikke har fået reaktioner på det. altså hvis du ikke føler, altså du gør det jo frivilligt. Ja. Men formodtageren kunne det godt miste.. altså vi vil gerne undersøge, hvorvidt troværdigheden godt lidt kan mistes, fordi præmissen bag EA kan også godt være at det er medarbejderens selv der skal være med til at dele ting og være med til at co-create og hvis det på en eller anden måde kan tydes fra modtageren perspektiv som egentligt bare en anden indpakning på corporate kommunikation. Så mister det lidt den der 1-til-1 ting.

L: Eller det er vi i hvertfald nysgerrige på om det gør. Gør det så det..

M: altså jeg vil sige, det ved jeg ikke om det gør, men der er ingen tvivl om at dem der modtager vores de kan godt se at det er corporate communication. Jeg tror da ikke vi har nogle forhåbninger om at det er andet end det.

C: Så det er det I har købt ind i?

M: Det er ihvertfald det vi gør, om vi skal begynde at gøre det anderledes eller tænke noget mere ind i det det kan godt være, men.

L: Det tænker jeg ikke nødvendigvis, jeg tror bare der er mange måder at gøre det på og der er mange måder at gå til det på også. Vi har valgt at gøre det sådan. Så er der nogle andre der bruger det på en lidt anden måde og det er i virkeligheden det der er super interessant. Det er hvordan folk bruger det, hvordan de tilgår det og hvad de tænker om det osv. Fordi hvis man køber ind og har en stærk

kundebase som godt ved at man super skarp på marketing og hvordan man kører marketing så forventer de vel ikke andet end at der er en ret slagkræftig corporate marketing som firmaet selv også lige som udøver.

M: Ja, jeg tænker det sådan lidt du ved, dem der kigger ind på mine LinkedIn opslag det er mange du ved...Jeg har en 25 store kunder rundt omkring i norden og de andre lande og det er tit de samme der du ved, går ind og kigger og jeg tænker de ser hvad der er, kan de bruge det til noget, er det noget jeg kan bruge til noget eller ej også er de videre ikke. Såe..

C: Så er det også et salgsperspektiv der er på det, så er det ikke nye medarbejdere der gerne vil lære organisationen at kende, det er de nuværende kunder. Eller måske andre opøgende.

17:54

M: Eller nogle andre der kigger og så siger: Nå, det ser da ellers ud somom de ved hvad de snakker om.

C: Men hvordan i forhold til at få det i gang, hvordan er det sådan kommunikeret til jer? Er det bare startet med at I bare fik mails?

M: Ja! Det er bare startet med at vi fik en mail. Så står der: "I kan dele det her på de her medier". Der var egentlig ikke engang nogen introduktion til hvordan man skulle gøre det gav også rimelig meget sig selv. Når man åbnede mailen, temlig enkelt ikk. Så det var ikke så svært at komme i gang med.

C: Og der var ikke en mail før de første mails fra Sociuu? Eller. Sårn nu er vi startet med det her..

M: Det kan jeg ikke huske om der var. Det kan jeg faktisk ikke. Så vidt jeg ved var der ikke.

C: Og det er ikke blevet solgt på en eller anden måde til medarbejderne at hvis du gør det her, så får du det og det ud af det.

M: Nej, altså nu fordi min chef sidder på det her kontor så har han jo selvfølgelig for til os tre der sidder herinde at nu kommer det her og I skal selvfølgelig være med på det og så gør man lige sådan og sådan. osv osv. Men det har jeg ikke indtrykket af at der har ikke været noget ovenfra fra Marketing eller noget andet der har givet information til hvordan vi bruger det.

C: Hvad har han så sagt er fordele for jer? altså som medarbejdere?

M: Ikke noget sådan som medarbejdere andet end vi kan være med til at dele virksomhedens kommunikation og være med til at markedsføre MAPP.

C: Så det er fra virksomhedens perspektiv.

M: Men altså jeg synes jo stadig at der er noget i at det vi deler, det jeg deler. Det er jo sådan den nyeste viden indenfor et eller det der med at MAPP nu var blevet eller andet. Det synes jeg at det er noget jeg gerne vil dele fordi det viser også at jeg har læst det der står blandt andet at jeg ved noget indenfor det vi nu sælger. På den måde kan jeg måske også brande mig sårn lidt selv på som sådan en slags vidensbase indenfor det her, ikk.

C: Jo. Så det er også personligt en tanke du gør dig når du deler?

M: Ja, det synes jeg. Ja.

C: Så det skal også køre rundt på en eller anden måde! Det jo også meget interessant, for det er jo netop den der gensidige fordel, at hvis man kan købe ind i den så kunne det helt sikkert være bæredygtigt, ikke.

M: Præcis.

C: Hvis man kunne sælge det til jer, for det er jo også en stor ting lige nu især.

M: Og du ved, mine kunder de siger jo især lederne for dem der sidder og arbejder med vores systemer, marketing direktørerne, CMO'erne de siger; Jamen altså, kom med noget thought leadership inden for det I laver. Det vil vi gerne have, send det til os. Også deler vi det på den måde her og hvis der så er nogle jeg ved de vil gerne have en mail, jamen så tager indholdet og smækker det i en mail også smækker jeg det i en mail også ryger det afsted til dem. Så kan de se at det seneste er her ikke.

C: Så det er en stor branding øvelse?

M: Ja, både personligt og firma-mæssigt ikke.

C: I forhold til. Lige nu siger du at det kun er marketing, der bidrager med mails. Tror du der er nogle udsigter til, hvis der skal andre indover eller er det måske en snak i skal have næste uge til mødet eller.

M: Det kan godt være. Jeg ved det ikke. Jeg har ikke hørt noget om at der skulle andre indover. Det er også marketing der har indkaldt til mødet i næste uge.

C: Er det også marketing der sidder og producerer det content de så sender til jer eller er det også noget de finder andre steder?

M: Noget producerer de selv, noget er fra vores partnere. Vi arbejder sammen med en del forskellige partnere, både teknologipartnere, men også marketingagencies osv og når de så, når de har et eller andet som de sender ud til os så kan vi godt finde på at spørge dem, må vi ikke dele det også. Prøv og se hvad vores partnere i england skriver om dette og hint. Det får vi jo næsten altid lov til så det.

C: Det er jo også godt for dem, så det er jo foreståeligt nok. Hvad med i forhold til nogle udfordringer, har der været noget sådan, nogen udfordringer i forhold til at få folk til at gøre det? Har der været nogen der har sagt noget?

M: Nej altså, det synes jeg af gode grunde ikke rigtigt der har fordi vi har ikke forsøgt at få folk til at gøre det andet end at vi har sendt det ud også har dem der har haft lyst til at dele det de har delt det. Så jeg tror ikke der har været noget press fra nogen steder om at nu skal vi også have delt det her vi sender ud til jer og der har heller ikke været nogen sådan konkurrencer eller noget som helst. Med hvem har delt mest indhold, der har ingenting været.

C: Det ved jeg at du stille et spørgsmål til det event vi var sammen på. Hvad var dine tanker i forhold til det?

M: Jamen det var jo netop at sige at hvis man gerne ville påvirke, hvad skal man sige, den måde folk brugte det her tool på, så kunne man jo gøre det ved at lave konkurrencer f. eks. ikk. Hvis man nu sagde at alt det vi smider ud til folk det vil vi skide gerne have at alle deler, når man er en lidt mindre virksomhed som vores 400-500 mennesker, så kan det godt være at det ikke er særligt segmenteret at sige vi vil sådan set gerne have at alle deler det hele. Jamen, så kunne man jo godt lave et eller andet også

sige, godt, vi har i Q1 der har vi smidt 10 post ud til jer og ja, Martin han har sendt dem alle 10, så derfor får du en flaske rødvin eller whatever. Et eller andet ikke. Hvis det var det man ville.

C: Så på en eller anden måde for at facilitere noget deling.

M: Ja, også se om det øger folks indsats med at få det delt ikke.

C: Ved du om marketing lige nu segmenterer deres posts? Eller sender de dem til alle?

M: Det er alle det ryger ud til.

C: Ved du om der er noget tanke bag det?

M: Nej.

C: Det er nemmest måske?

M: Ja det vil jeg tro. Jeg tror faktisk at vi, uden at forklejne vores marketingafdeling. Jeg tror vi bruger det på den mest braindead måde man kan. Vi tager bare og siger godt; Det her skal ud til alle, værsgod. Push. Og det er det. Så og jeg ved så, Det vil jeg så sige. Jeg tror faktisk at der er en lille smule differentiering mellem de forskellige regioner. Vi har sådan 3 store regioner; USA, Nord-europa og Syd-europa og nogen gange ser jeg nogle post fra syd-europa som jeg ikke har fået til deling. Dvs der er nok et eller andet med at de forskellige regioner sender noget ud. F. eks. hvis der er nogle events som, hvis der er et event i Paris, det deltager vi f. eks ikke i med vores kunder. Jamen så kan der være noget specifikt for det ikke.

C: Det giver også god mening. [M samstemmer] Så lige den segmentering kan man godt forstå at de laver. Hvad med i forhold til, har i nogle KPI'er i forhold til hvad det helst skal blive til? På engagement clicks, skal der være...

M: I så fald er det nogen marketing har som jeg ikke kender til.

C: Men det er jo heller ikke sikkert at de er kommet så langt.

M: Det er ikke sikkert de har det. Nej, det er ikke sikkert.

C: Det kan jo være de viser jer tallene i næste uge. Hvis du siger at de sender til jer allesammen, så må der også være mange posts derude, hvis i sender 1-2 om ugen.

M: Jeg kan også se at der er mange der ikke poster noget, jeg er vel på LinkedIn med 50 af mine kollegaer eller sådan noget, måske flere. Så mange opslag ser jeg ikke af MAPPs.

C: Har du et indblik i om de mennesker der så deler oså var mennesker der delte meget før?

M: Nej.

C: For det kunne også være en hypotese.

M: Altså, jeg kan kun tale for mig selv og jeg delte ingenting før og nu deler jeg alt hvad jeg får.

C: hvorfor det?

M: Fordi det er nemt, det er så super nemt at bruge det tool så.

C: Så det er også fordi at du ikke skal gå ud og finde det content du deler.

M: Præcis. Jeg vil sige inden vi fik det her der fik vi nogle gange fra marketing sendt et eller andet. Den her URL den kan I lige klippe ind til der hvor I skal dele også vil den vise til det her billede og den her URL den viser teksten her. osv. Også klippede man det ind også sendte man det også kunne man se bagefter at det så ud afhelvede til, billedet kom ikke frem og altså. Man skal bare prøve det en eller to gange så gider man ikke det mere, vel. Det her det virker bare så nemt og virker hver gang ikke.

C: Vi har talt med en anden platforms udbyder i dag som talte lidt om det der med at man måske ikke har lyst til at få flere mails, at det kunne gøres på en anden måde, hvordan har du det med det.

M: Det skal jeg lige forstå?

C: De lavede det på en anden måde så når man skulle dele noget så fik man ikke en mail, det blev gjort på en anden måde. Det blev gjort på en anden måde via platformen. Jeg er ikke så teknisk så jeg forstod det ikke helt. Forstod du det [til Louise]?

L: Ja, jeg tror de kører det via en app.

C: Nå okay. Jeg personligt ved bare at jeg får rigtig mange mails og jeg kunne godt være mange for at den kunne forsvinde.

[Telefon ringer og optagelse stopper interview stopper umiddelbart herefter. Martin når bandt andet at sige at han ikke altid læser hvad han bliver bedt om at dele og at han stoler på sin marketing afdeling og kvaliteten af deres content]

Interview 5 – Camilla Poulsen (Devoteam)

Medvirkende:

CP: Camilla Poulsen

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostenfeld

00:03

CO introducerer kort vores emner og interessen, der ligger bag.

01:21- 02:58

CP Introducerer sig selv. Og fortæller kort om Devoteams vej ind i den strategiske tilgang til EA. (herunder henfører hun til word of mouth)

02:58

CP: Det vi så havde her i Danmark, det var ufattelig meget content. Det var analyser, rapporter, artikler, videoer, content af alt muligt. Det var som min udfordring var, hvordan får jeg ligesom alle de her budskaber ud til markedet. Det var mit primære driver til at få det her program op at køre ikke. Det interne det er noget, der er kommet efter, og I skal jo tænke på, at min situation er jo, at jeg er head of marketing, jeg er ikke intern, jeg er det hele ikke, så var mig var det klart det eksterne, som var vores hovedfokus, hvordan får vi vores budskaber ud, vi skulle positionere som TL i markedet., så det var der ligesom startede det, så havde vi vores, LinkedIn er vores primære sociale kanal, der havde vi/har vi en company pages med 40,000 følgere, og man kan sige, at de 1300 af dem sidder i danmark, og det hjælper jo ikke mig, hvis jeg vil ud af med de budskaber, så skal jeg have aktivirret nogle flere mennesker, og netværket decideret, og det jeg kunne se det var, at jeg har 150 medarbejder her i DK og de har i gennemsnit 500 connections LinkedIn, mange af dem har flere, så kunne jeg jo sidde og gange op og tænke, jamen så kan jeg få et reach, der er meget større, og jeg ville ramme målgruppe lige på. De er connected med vores kunder, og den målgruppe de arbejder med, så jeg kunne ramme dem fuldstændig smack on. Så det var ligesom grobunden for det. Så lavede jeg lidt mere semi struktureret posts ud.

04:41- 07:44

CP fortæller tiden før Smarp, hvor der ikke på samme måde var en facilitator omkring det. Tidligere havde sendt CP nogle email ud med informationer primært fra intranettet. Derefter var der en platform indover, som ikke virkede. EA blev derefter stoppet og lå passivt i et stykke tid.

07:44

CP: Og så skulle jeg jo have rullet det ud. Og hvis man ser på vores virksomhed som en helhed, så er vi senior biks, det vil sige senior folk, der er mange her, der har arbejdet her i halvdelen af deres liv, og så kan man godt hurtigt regne ud, at det ikke er digital natives. Det er ikke sådan nogle, der bare logger på hver morgen, når de vågner, så det var egentlig en stor udfordring, som skulle overkommes inden vi startede. Så det jeg startede med var , at lave sådan nogle mini workshops for alle medarbejder, hvad er et personligt brand på sociale medier, prøv at google jer selv, vi havde sådan nogle gode sessions, vi havde snak om, ens LinkedIn profil, hvad for en tag line skal man have, og alt sådan noget, så det her blev bare i slip strømmen af det, for det budskab, der var vigtigt de skulle se var, at du har et brand på nettet, spørgsmålet er, hvad vil du gøre det ud af. Har du ikke været på LinkedIn i et år; det er bare useriøst, når du arbejder her, alle er på sociale medier, toget er kørt. det var det budskab jeg ligesom skulle have ud. Jeg sad faktisk også med vores ledelse personligt, ligesom de kunne jo ikke engang logge på, nogle havde ikke billede, så det var helt lavpraktisk. Man kan sige, at vil jeg gerne have medarbejderne til at dele, så står de med den her, *what in it for me?* Det prøvede jeg at opfylde. Hjælpe dem til at få skabt et brand, og positionere dem som TL og ikke bare firmaet.

09:32

CO: Og hvor lang tid tog den her workshop/indkørings-plan før det overhovedet kunne lade sig gøre at dele noget?

09:38

CP: Altså det startede jeg med det, jeg tror jeg havde booket 4 fredage, hvor de typisk er på kontoret, hvor man bare droppede ind, så meldte de sig på de fredage, der passede, og de synes det var godt.

09:53

CO: Og hvordan var C-level involveret i de der workshops?

09:58

CP: Alle var involveret, uh ha, alle var involveret, mit aller første pitch, var jo igennem vores ledelse, det var jo at få dem med. Fordi at de skal være, de skal bakke op om projektet, og være med og vise vejen. Og det er seniorfolk, så de skulle ligesom overbevises.

10:17

CO: Og hvad var sådan argumenterne for at få dem med?

10:21

CP: Jamen man kan sige, at nu havde vi jo lagt en global strategi om TL, hvordan får man det implementeret, der skal man ligesom ud og positionere sig i markedet, og hvordan får man budskabet ud, man har flere værktøjer i kassen, og det her er ret kraftfuld. Så det er svært at argumentere mod det TL kan give, men det er klart, eller EA, det er klart det kræver at medarbejderne er med ikke, så det bliver bedre. Da jeg lancerer det havde jeg faktisk skrevet en fuld besked, som vores CEO sendte ud til alle: Jeg håber I er med, og ombord" som jeg havde skrevet, men som han sendte ud i hans navn. Vi havde ligesom glemt om alt det der der lå forud,. Det gjorde ligesom, at folk åbnede op for det med det samme.

11:17

LH: Så man hængte sig ligesom på sådan en overordnede strategisk målsætning for at bruge det, om TL.

11:25

CP: Nej det gjorde vi faktisk ikke. Fordi vi er det land i gruppen, som er længst på det her. Det er faktisk nu 2 år efter, at de andre lande kører pilot. Så altså det gjorde vi faktisk ikke, det er os, der har drevet det. For 2 år siden havde vi gang i vores content marketing strategi, som jo er det der driver TL, så nej vi er foran alle de andre lande i Devoteam.

11:50

CO: Og var der overhovedet noget backlash i forhold til den første pilot eller oplevelse I havde haft med EA?

11:52

CP: Nej overhovedet ikke. Jeg har faktisk ikke engang hørt en eneste snakke om det. Og jeg tror det var fordi, jeg lavede det her damage control og tyssede det ned, så folk glemte det lidt.

12:11

CO: Har det også hjulpet at det har fået et nyt navn, og der er kommet en ny platform, det er jo en helt ny pakke.

12:16

CP: De kan slet ikke huske det at den var der, de aner slet ikke hvad det andet hed. Det funkede bare ikke. Det failede. Men det der var tricket det var jo, at få folk til at se, at du skal være aktiv på de social medier, det handler om man er aktivt, at man i hele tiden i algoritmen, at man bliver vist, de skulle have den forståelse. Og så skulle de gøre op med sig selv, hvor aktiv vil du være, hvad vil du bidrage

med til dit netværk, vil du gerne være vist. LinkedIn er jo var jo før en CV database, men det er det jo ikke mere, det er jo der, hvor man får kunder, ens summaries skal jo afspejle, hvad man kan sælge til kunder. Derfor ville vi gerne have, at de var aktive og kunderne skulle se dem og sådan noget, så der blev ryddet op i deres profiler, og så var det i slipstrømmen af det, og hvis du gerne vil være aktiv på SOME, og ikke selv formår at skabe content 2 gange om ugen eller sådan noget, så kan vi hjælpe dig. Værsgo ikke, nu skal jeg vise jer hvor let det er. og samtidig kan I måske bidrage til at lave content, som også er en vigtig del af det. Og det at få medarbejderne med om bord, det er også at få dem til at skabe content. Og det gør meget, altså jeg havde dem med til at lave artikler, så skrev de artikler, rapporter, så har jeg dem med i videoer og sådan noget, og det er det der gør, at de selv vil dele, for der er noget ego i det her man skal pleje, og så det der med, at hvis mine kollegaer deler noget jeg har gjort eller sagt på LinkedIn, se hvad min kollega Lise har skrevet hold kæft hun er bare for god, hun kan lige noget om RPA, så gær man det også selv næste gnag, og de fik hurtigt resultateren. De fik hurtigt kontakter på LinkedIn, de fik views, de så pludselig lyset. Deres markedsværdi som dem steg.

14:23

CO: Og hvor hurtigt var de med til at skabe content?

14:25

CP: Med det samme. Det har de været med det samme. Så det har de faktisk, og det gjorde vi jo inden ikke. Det er jo en vigtig del af det at på medarbejderne med ombord. Content er jo mange ting, content er jo mange ting, stillingsannoncer er jo noget, der rykker rigtigt meget i sådan et program her. personlige nyheder, forfremmelser, så det der interne kommunikationen, som man egentlig tager eksternt det rykker rigtig meget. Og det gør ej jo meget, jeg tager tit sådan noget, som man som virksomheder ikke vil tage eksternt, det tager jeg faktisk og laver om til eksternt, fordi at fr mig, vi har nyt content hver dag, så det er sådan en content maskine, der hele tiden kører. Der er selvfølgelig forskel på tyngden, en rapport på 200 sider tager lang tid, men en nyhed omkring at der er en af vores stiftere har fået en ærespris, den er kort og let, så der er forskel på det, men der skal også være variation på det content som man skubber ud.

15:39

CO: I forhold til da du startede med at gøre det på intranettet, hvor du havde de her forskellige nyheder og tagline, er de så nu inde og skrive taglines eller har du stadig forslag til det content man deler?

15:53

CP: Ja altså jeg har altid lavet en default besked og det har jeg fordi man skal ikke dele noget uden, det er min holdning, og jeg ved jo at folk har travlt, så umiddelbart (CP viser os platformen), så når folk skal dele noget, så har jeg altid lavet en prætekst. Og det er ikke fordi, at de SKAL bruge den, de må hellere end gerne slette den og så skrive deres egen, for det er det der virker bedst. Men mange af dem sidder i møder og sidder for rødt i bilen, og så trykker de share direkte og det tager jeg gerne.

16:40 - 17:49

CP forklarer, hvordan lethed i både app og hjemmeside er noget, som hun ser som driver for EA. Hun viser os samtidig, hvordan siden ser ud, og generelt hvordan både app og hjemmeside virker rent praktisk. Hun lægger meget vægt på vigtigheden i, at det skal være nemt for brugeren at dele i en travl hverdag. En senior partner har fortalt CP, at han aldrig har været så aktiv på LinkedIn som nu, da han ikke længere behøver at finde content selv, men bare bruger det han følger er relevant for sit netværk.

17:49

CO: Så hvad kommunikationen omkring det med at skrive sin egen tekst, er det noget I pusher lidt eller hvordan fungerer det?

17:59

CP: Altså, folk modenhed omkring det her med at bruge sociale medier, de er jo blevet mere modne. Der hvor vi startede, nu er vi langt. Nu er folk jo begyndt, hvis nu de share, er de faktisk begyndt nu at gå ind på LinkedIn og tagge folk, for ligesom at komme ud i flere netværk, og det er jo genialt, fordi de simpelthen er blevet mere modne, de har jo fundet ud af, at hvis vi tagger nogle, så kommer vi ud i et 2nd og 3rd med visninger og sådan noget, så forståelse af sociale medier er blevet større, så mange af dem laver det om, men mange bruger også min tekst, og jeg tror også de bruger den til at forstå, hvad det er for noget content altså en form for referat. (læser teksten op fra eksemplet)

Så det handler også om, hvad er det man gerne vil dele med sit netværk ikke, og der har jeg jo selvfølgelig lavet nogle tag, hvor det også gør det lettere, jeg vil f.eks. dele artikler, det tror jeg mit netværk ville være interesseret i, så samler den alle de artikler vi nu engang har, der er aktive. Og alt det ligger herinde må de selvfølgelig dele. Det man kan se her er, at de jo også får en indikation om, hvad mit netværk er interesseret i. Deler man jo noget, som er relevant for ens netværk, for det er jo også vigtigt. Der hvor der er et flueben, det viser jo hvor mange, der har klikket på contentet. Jeg vil jo have dem væk fra LinkedIn og hen til kilden, og der kan man sige, at der er 14 (eksemplet)

20:00 - 20:21

Her gennemgår CP de forskellige nyheder som er delt på siden og hvordan de forskellige har klaret sig. Det vises af det, at den enkelte medarbejder kan se, hvad der er relevant for deres netværk.

20:21

CO: Nu lægger jeg lige mærke til den der, der sidder ude i højre side, leaderboardet. Hvordan fungerer det rent internt, er det noget I belønner, eller påtales?

20:33

CP: Ja altså, det er jo bare en gimmick, det er jo ikke noget, men hvis bare, at I ser her, ham her er vores VP, ham her er vores senior partner, så det er toppen ikke som er med og deler og gør ved, og det viser jo vejen. Og det der er interessant er jo implementeret for snart 2 år siden, og det viser jo momentum. Mange ville tænke, at nu har vi jo ligesom prøvert det, men det handler jo altså om, at holde gang i gryden og det har vi i særdeleshed. Det jeg giver point for er selvfølgelig, når de deler, og så får de også point for, når folk klikker, jeg er ligeglad med likes osv. Jeg vil have dem til content, og så kan de så bruge det, pointene til biografbilletter eller hvad ved jeg, men det er jo bare en gimmick. Altså jeg vil sige, 10 bruger måske det her ud af 150, de er faktisk ligeglade med det her. Det der er interessant er at se, hvem der er key influencer, se nu mig, når jeg deler i mit netværk, så sker der noget. Jeg ved godt, når nogen deler, så ved jeg godt, hvornår der sker noget, når Frederik deler, og Søren deler, så eksploderer netværket, så jeg ved godt, hvem der er rigtig influencer i virksomheden, så det er også stærkt for mig at vide, hvor jeg skal have budskaberne ud.

22:14

CO: Har I også brugt det EB mæssigt?

22:17

CP: Jamen det er jo. Ea går jo hånd og hånd med EB. Det er jo det her mund til mund. Alle har jo siddet ved et middagsbord, jamen hvor arbejder du så henne? Og så er der nogen jamen jeg arbejder der, og så snakker man videre, jamen ved du hvad, det er sådan og vi har skrevet en artikel på arbejdet, og den tror jeg lige, at jeg vil sende til dig. EB er en stor del af det, for det handler om at være stolt af sin arbejdsplads for at ville dele det, der kommer vi til det bløde og til det interne, og til det som projektet har givet os som vi slet ikke havde regnet med, som jeg ikke havde i scope til at starte med, for det handler om det er engagement, folk er jo vitterligt engageret i, hvad vi laver. Det er informeret omkring, hvad vi laver, for det her er jo ikke et intranet, men det fungerer lidt sådan, fordi de hele tiden

ved, hvilke aktiviteter vi har gang. Sådan rent praktisk fungere det sådan, at man køber sig til et antal af mennesker, der kan bruge løsningen, og jeg har købt nogle antal sæder, og der tangerer vi hele tiden på maks, så jeg sidder hele tiden og smider folk af, fordi jeg simpelthen ikke vil købe 100 mere, så jeg tangerer på den der. Så jeg smider folk af, at de ikke er aktive, men så gud hjælpe mig, så er det dagen efter logget på igen, så jeg kan ikke slippe den der, men så kan man sige, at hvorfor er de på, hvis ikke de deler, og det er jo så der, at det interne kommer i spil, ofr de holder sig jo informeret, og lkunne man såp bruge det også bare til det, for det er jo super godt.

23:59

CO: Men I har stadig et intranet?

24:00

CP: Jaja, det har vi. Det her er ikke et intranet, vi bruger det til at dele vores content, men folk bruger det mere end det jo, de holder sig simplethen informert, mange er ude jo, så de møder måske maks hinanden én gang om måneden, men de ved udemærket godt, at der e ren der lige har holdt indlæg, eller vi har haft et presseklip i børsen, det ved de godt, for det har de allerede læst, og de har fået mail og notifikationer, så folk er opdateret og engageeret, og stolte af det de laver, og det er jo en stor del af det ikke, jeg skal faktisk vise jer noget fra en, jeg har holdt utrolig mange indlæg om det her. Det vi tror meget på er, at vores brand er dynamisk, og det lever igennem vores medarbejdere. Og det får vinger, altså folk er, det står frit for, hvad folk skriver, jeg kontrollere det jo ikke, folk kan skrive lige præcis, hvad de vil, så det handler om tillid til deres folk, og at det gerne vil dele.

25:20

CO: Er det nogensinde noget i c-level f.eks. en eller anden utryghed eller noget ved det?

25:28

CP: Overhovedet ikke.

25:30

CO: Er det fordi man simpelthen har en tillid til, at det er professionelle mennesker, der kun deler de ting, der er relevant for virksomheden? (CP istemmer)

25:40

CP: Men det tror jeg i kraft af, hvad det er for en virksomhed vi er i, vi er en senior virksomhede, alle her styre deres eget, det er senior folk, så der er fuld tillid. Hvis ikke der var det, så ville folk ikke være her.

25:56 - 28:31

CP viser hendes oplæg, hvor det blandt andet bliver nævnt, at det er vigtigt med en at have en onboarding process. Det er her også vigtigt for CP at kommunikere, hvad der er for det i det for den enkelte medarbejder. CP læser en mail op fra en medarbejder (150 marketing folk). Denne mail kan bruges som et citat **27:49**

CP forklarer, hvordan Smarp hjælper på vidensdeling.

28:30

CO: Vores hypotese er også lidt, at hvis man udelukkende ser det her som en ekstern delings komponent, så er der en eller anden stopklods.

28:30

CP: Det ved jeg ikke helt, om jeg er enig i, for jeg startede jo med det udgangspunkt, men fik det andet efterfølgende og blev opmærksom på det, jeg havde bare ikke tænkt det ind i mit scope i første omgang, og det ved jeg jo nu. Det er jo det jeg taler om på konference osv. og det er jo fordi, vi var jo i gang da det startede, så jeg tænker det er noget folk er mere opmærksom på nu.

28:59

CO: Det jeg mente var, at hvis man kun ser det som 150 marketings folk mere.

29:06

CP: Ja, men jeg tror ikke, at du kan styre det, jeg tror det har sit eget liv det her. Altså fordi, hvis du formår at få det, det er det der med at formå at få det implementeret rigtigt, at få folk begejstret og få folk med på det her. Så lever det virkelig sit eget liv, det her er jo ikke noget jeg bevidst har skabt, jeg har jo ikke skabt en kultur eller engagement, og det er jo noget, der sker i undergrunden eller hvad man siger, og det er jo derfor, at det er så powerful, for det er noget folk selv skaber og har lyst til.

29:42

CO: Jeg tror også, at der er en vigtighed i, at mange er dem, der er topshares, er dem i topledelsen.

29:53

CP: Men det er jo fordi, at alle er sig selv nærmest, man har et ego, man vil gerne se sig selv som key influencer, se mig, når jeg deler. Sådan kører den. Jeg bringer det frem nogle gange, når jeg laver en marketings status, så bringer jeg nogle gange op, har I lige lagt mærke til top tre i den her uge, det har været helt vildt.

30:20

CO: I har ikke oplevet, hvor der er delt noget, som ikke skulle have været delt eller som ikke er gået godt?

30:27

CP: Øh, jo man kan sige, jo altså folk deler jo, fordi de stoler på, hvad jeg skriver, så eksemplet før med det her til jul sidste år, havde jeg lavet en julehilsen til alle i deres netværk, og så havde jeg skrevet med store bogstaver, skriv din egen julehilsen her. (eksempel) Men det havde folk ikke gjort, så den 25 december, der skrev jeg har til folk, at de skulle slette deres post, og at de så skulle skrive deres egen post. Det viser jo selvfølgelig bare, at folk har tillid, men man må også gerne tage stilling til, hvad man deler.

31:22

LH: Vi ser lidt, det er der, det måske rammer bedst, når man tænker over, hvad deler jeg, er det her relevant for mit netværk, sidder der lige 5 personer, der kunne bruge den her artikel, det kunne være interessant for dem, og så ud og så rammer man noget aktualitet og nogle forbindelser man har siddet og talt med.

31:44

CP: Præcis, og det er der jo også mange der gør, men du skal tænke på vi har jo mange nyheder, vi deler hver dag, den her uge har vi haft 2 hver dag, så det er svært at tage stilling til det hele.

31:57

LH: Tror du man kunne skabe den der kultur som så er kommet med at sig selv, tror du man kunne skabe den aktivt?

32:03

CP: Altså hvis der var driveren? Altså man bliver nødt til at kigge på hvad værktøjets funktioner. Altså sådan skåret ud firkantet, så er værktøjets funktion, at man skal dele på some, og det er det, så man bliver nødt til at tage udgangspunkt i det. det er svært at skabe engagement, uden at starte et sted. Man kan ikke sige, at vi vil gerne have engageret uden de har noget at være engageret om, uden at dele noget, rose nogen osv. Det er sådan en rejse man ligesom skal på, så jeg tror ikke, at det er det der kan være starten på det.

32:57

CO: Jeg tror også, at der ligger noget værdifuldt i at man ser de medarbejdere man har, hvis de nu f.eks. ligeom her ikke er digitale indfødte, at man ser, at der skal plejes både tryghed og tillid til de some, for det har vi også set, at der er mange virksomheder, så bliver det taget ind, og så er det ikke sikkert, at det bliver brugt, fordi folk er utrygge over, hvad må jeg sige og dele.

33:23

CP: Ja, og det er rigtigt. Altså det der godt kan være, er at folk ikke ved, hvad de må dlee. Og hvis man har et værktøj, så har du det jo i rammer. Og jeg plejer at tale om det som et symfoniorkester, et orkester, der har man noder osv. men jeg ser det her som et jazz band, og de spiller jo uden noder, men de er alligevel et band, der spiller sammen, og der er sådan jeg ser det her, vi har nogle rammer, men folk kan bare hoppe rundt indenfor de rammer. Og der er værktøjet jo genialt, for hvis du ikke har et værktøj, så kan du ikke kontrollere det på samme måde.

34:04

CO: Hvor meget af det i deler, er så selvlavet content og hvor meget er tredjeparts artikler?

34:09

CP: Det er nok 80/20. Vi laver 80% selv. Vi laver rigtig meget content. Hele tiden.

34:20

CO: Vi talte nemlig med Lars fra Smarp i tirsdags og han talte også meget med det her, atmna skal være dygtigt til at servere content til medarbejderen, så man skal bygge ens feed op, så det har relevans for en.

34:39 - 35:17

CP fortæller om, hvordan feedet er sat op i Devoteam.

35:17

CP: Primært tror jeg bare, at folk deler kronologisk. De går ikke ind og vælger, hvad de skal dele. Det er måske dem, der kun deler en eller to gange om måneden, der er så specifikke. Men størstedelen af brugeren, er jo dem der er aktive hver dag.

35:24

CO: Og hvordan er de valgt. Nu siger du, at du har begrænset pladser.

35:27

CP: Jamen der er ikke valgt nogen ud, der er mange, der har kørt den strategi, at man starter med salg og marketing, sådan er det ikke. Vi er 150 mennesker i danmark, alle har fået samme muligheder, det er frit om man vil deltage. Det er helt op til folk selv. Vi startede med 50, og så begyndte de selv at tilmelde sig. Jeg sidder ikke og definere, jeg smider dem af, hvis jeg kan se, at de ikke er aktive. Men de kommer tilbage dagen efter, så har jeg et problem endnu engang med pladser, men det er jo kun fint, at de ligesom gerne vil, så jeg går ikke ind og definere.

36:14

CO: Og de 50 var bare nogle der meldte sig frivillig til i første omgang efter workshopsene. Det er jo også vigtigt, den der frivillighed, så kommer der automatisk lidt mere engagement til at dele ikke.

36:28

CP: Ja og man kan sige, at dem der ikke er på: hvad fanden er det de sidder og deler, hvordan kommer man igang med det og sådan noget. Og så er der så altid den der med, jamen jeg kan jo se den samme deling med alle mine kollegaer, og det har jeg det sådan rimelig koldt overfor, fordi hallo det er et feed, for det er det der med forståelse hvad et feed er, og så ser vedkommende det flere gange, men altså sandsynligheden for at det sker, fordi feedet hele tiden gør sådan her ikke, så det kommer de ingen vegne med at brokke sig over hos mig.

37:12

CO: Heller ikke hvis der nu er 15, der er connected med den samme

37:16

CP: Overhovedet ikke, det er jeg helt kold overfor. Så må de jo kigge på contentet og så læse det. Det er jeg slet ikke, jeg tror, at vi har haft en i de her 2 år, som har været ansat her, at det er irriterende, at I deler det samme.

37:36

CO: Ja okay, én ud af, at I deler 2 gange hver dag eller.

37:37

CP: Jajaja, altså én person. Og ved du hvad, at han tager sig tid til at skrive en email og skrive det. Altså det kan jeg ikke. Han vil måske gerne være med på vognen.

37:55

LH: Men det er sjovt, for vi har været til en del events, og det er faktisk det folk spørg mest, fylder det ikke feedet op osv.

38:06

CP: Jamen men det siger de også, når jeg er ude og holde indlæg, det spørgsmål kommer altid. Det er fordi, at det der med, hvad nu hvis man ser den samme besked flere gange, men hvis du er befærdet på sociale medier, prøv lige at se på FB, hvor mange gange ser du ikke det samme opslag der, hallo det kommer jo hele tiden, og det farer man da bare henover. Det er jo sådan man arbejder på Some. Det drysser jeg lige af, og folk er sådan lidt, jamen hvad skal de så sige.

38:45

CO: Jeg tror, at deres bekymring på de workshops vi har været på, at hvis der er 15 mennesker, der deler det samme med samme overskrift, at så ligner det for meget corporate communication.

38:58

CP: Og det er rigtigt. Det er rigtigt. Men så skal du jo have medarbejderen til at skrive noget selv, og det er den du skal arbejde på. Man kan jo godt se, at der delt fra en hånd som har skrevet det ikke. Sådan er det, men man kan sige, at de beskeder jeg skriver er jo lavet til sociale medier, og det er sådan lidt mere energisk, og mange her ville slet ikke bruge de ord, men det flyver bare bedre på sociale medier

39:29

LH: Hvad er det for en tone du prøver at ramme sådan?

39:34

CP: En sådan lidt lettere tone, ikke clickbait agtigt, men det skal gerne gøre, at folk gerne skal klikke på contentet

39:40

CO: Altså hvis man så på den der du havde, så var det jo korte sætninger.

39:46

CP: Ja, men det er lidt forskelligt ikke, altså lad os prøve at se lidt forskelligt.

39:53 - 40:29

CP gennemgår nogle forskellige opslag og de beskeder, der er tilknyttet dem.

40:29

CP: Jamen det er det personlige ting rykker altid typisk hvis en person deler i sit netværk, så er det jo nogen, der kender personen, så vil de gerne vide, hvad det er for noget, så er der et second throw, hvorfor har vedkommende klikket der, folk bliver nysgerrige med sådan noget der. Så det er sådan lidt, man bliver nysgerrig.

40:54

CO: Så det er den nysgerrighed, der ligger ind i alle andre sociale medier også.

40:58

CP: Ja det er det, og man kan sige LinkedIn specifikt overflyder jo med alt det her artikeldeling, så man scroller jo utrolig meget, det ved man jo selv for sin egen adfærd, når der kommer sådan noget så, så stopper man op og kigger/klikker og det er bare naturligt. Og jeg skriver f.eks., se videoen på det content man klikker på vil man se, hvad det er. Nyhed eller et event altså se.

41:36 - 42:17

CP fortæller hvordan hun brander det forskellige content, der ligger på platformen og de forskellige tags hun bruger til at danne overblik over app'en.

42:17

LH: Apropos app'en, hvordan spiller den samme med deres egne personlige hvad hedder det accounts. Det fik vi faktisk ikke spurgt Lars om, når de sidder med smarp app'en

42:30 - 43:23

CP fortæller om, hvordan det teknisk fungerer og understreger igen det nemme ved app'en

43:22 - 45:37

CO spørger ind til, om der kan se nogen reaktion i forhold til EB, er der rekrutteret gennem det. CP forklarer, at de ikke bruger penge på rekruttering, og at der også her spares mange gode penge på retention, når der bruges det her med godt netværk, for fastholdelse er svært. EB diskuteres, som er et initiativ for sig selv, men som CP også fortæller er noget EA bidrager til.

45:37

CP: Og så er vi jo tilbage til det der fra mund til mund metode. Det er bare gået digitalt.

45:39

LH: Men det er jo det der er så interessant, det er vi kan se, at det feeder ind i, vil man vburge tid på social selloing, Eb, interne del, hvad er det man egentlig, det kan jo bruges til mange ting i virkeligheden.

45:54

CP: Det er jo det, der er jo forskellige drivere, og for os var det jo at få budskaberne ud, positionere os som TL og så få pushet den der content marketing strategi.

46:04

LH: Hvad tænker I ellers sådan med der TL begreb? Hvad er jeres indgangsvinkel til, for det er jo også en stor driver.

46:16

CP: Ja, men man kan sige for os der er rådgivere, så er Tl ret vigtigt, at man ligeosm tænker, hvem ved noget om robotics. Og der skulle vi jo gerne være positioneres, hvor man gerne vil ringe til os, for de ved noget, der går man måske ind og google, og der kommer vores analyse op om RBA markedet. Det er jo en del af det, men TL er for mig, at jeg én gang hver uge bliver ringet op af store konferencer, som vil bruge vores medarbejdere som eksperter. Så man søger vores viden på baggrund af alt det vi har skubbet ud i marketingskanalerne. Så jeg synes det er powerful, det er med til at give os forretning ikke. Så folk skulle gerne hyres fordi vi ved noget ikke. Vi lever af vores viden her.

47:19

LH: Det er meget spændende med de der begreber, for de er mere ukonkrete nogle steder og andre har sådan en meget fast: vi vil bare gerne være Tl. Så er der nogle, der sådan og sådan på den og den baggrund giver det mening for os.

47:38

CP: For os så er det helt klart en, altså det er jo en del af vores 2020 strategi ikke, og ret vigtig det er den.

47:47

CO: Det er også en meget klokkeklar output netop at folk ringer og spørger om ekspertviden. I bliver pullet i stedet for pushe.

47:55

CP: Det er nemlig det, det er pull marketing fuldstændig.

47:59 - 49:04

CP viser os et slide, hvor det fremgår hvor hurtige reaktioner, der kan være på de forskellige posts.

49:04

LH: Hvad er din fornemmelse af det lyder som om. Resten af folk halter lidt bagefter. Nogle få har været i gang i længere tid, men resten er sådan lidt i opløbet.

49:18

CP: Det begynder at røre på sig nu. k forum har holdt en del netværksmøder, og de har fint sign op på det. Og folk er interesseret, ja så jeg fornemmer, at det koger derude. Noget nysgerrighed, hvordan kan vi bruge. Det er bare at kommer i gang, få fingeren ud. Det er godt. Man behøver ikke lave en stor forkromet plan, det synes jeg ikke, det er i hvert fald min tilgang. Man behøver ikke overtale det, vi skal bare gå digitalt. Det er klart, at skal man implementere det i Mærsk, så har man jo en lidt større med-

arbejderskare, der bliver man nødt til at lægge en anden plan. For mig har jeg 150 folk jeg har implementeret det med til at starte med.

50:18

CO: Har du læst Mærks indlæg på LinkedIn?

50:22

CP: Jaja det har jeg. Jeg kender også ham, der har været med til at skrive den.

50:27 - 51:59

CO og CP taler om Mærsk artiklen og den målbarhed, der er tydelig i den artikel og roi'en. Hele talen om den estimeret del af det her. Det er de bløde værdier.

52:00

CP: Jeg bruger: hvad er det for noget content, der virker, når jeg skal rapportere det til ledelsen i stedet. Hvorfor noget content rykker, hvor mange clicks har vi fået, der hvor man kan se impact. Vi har fået ny hjemmeside i januar, og 60% af den trafik vi har på det globale site er fra Danmark. Prøv og tænk, hvor mange folk, der bruger i Tyskland og så leverer vi så mange besøgende i danmark, og det er udelukkende, fordi vi har succes med Ea, fordi vi har så mange besøgende i forbindelse med vores delinger.

52:35

CO: Hvordan bliver det så solgt til de andre steder?

52:38

CP: Øh. De andre lande? Der har jeg holdt nogle indlæg for ledelsen og sådan noget ikke. Og så har jeg udarbejdet den globale some strategi og content, som skal hæfte sig på TL planen.

52:57

CO: Er det så en, der sidder i de respektive lande i den samme stilling som dig, der har fået ansvaret for at rulle det ud?

53:00

CP: Nej altså det er egentlig global marketing som er ude og rulle den ud, og så sidder der selvfølgelig nogle marketingfolk i landene som skal sætte det i værk.

53:11

CO: Har der været nogle udfordringer?

53:28 - 54:11

CP forklarer at den største hurdle er for de andre lande, om de har content nok. Hvis det ikke er tilfældet, så har det ingen mening at køre EA. Det skal være enabler, altså.

Interview 6 – Mark Gaardbo (Jabra)

Medvirkende i interview:

Mark Gaardbo (MG)

Louise Hansen (LH)

Cecilie Ostenfeld (CO)

00:08 - 01:39

CO introducerer kort vores speciale emne og interessen.

01:39 - 03:01

MG præsenterer sig selv, hans stilling hos Jabra, og hvor lang tid virksomheden har været i gang med EA. Hos Jabra kalder man det ikke EA, men derimod et holdningsspor, der handler meget om meningsdannelse (man bruger værktøjet Smarp til dette) Værktøjet er blevet brugt i halvandet år.

03:01

CO: Og hvad er det startet med sådan rent strategimæssigt?

03:04 - 08:15

MG: Ja, jamen det blev lidt en rejse nu, men I må hænge på.

MG fortæller om, hvordan man er kommet hen til en strategi om meningsdannelsen og sluttelig er begyndt at bruge EA. Sælgerne var begyndt at snakke om, at de manglede nogle argumenter og content til deres møde med kunderne. Jabra lavede en masse analyser for, hvad deres kunders grundlæggende problemer var. Disse indsigter har givet en masse content, der ikke var et outlet til. Jabra fandt ud af, at når de delte deres viden med deres kunder, så fik de en helt anden relation til kunderne. Pludseligt var Jabra en forretning, der havde en holdning til andre ting end bare det at sælge headset. Der er to spor: new age of working og new age of living. Holdnings kommunikerende branding.

Det begyndte pludselig også at være en kultur, hvordan skal en virksomhed egentlig være? Vi begyndte også lige pludselig at få væk fra marketingsmateriale, mere branding, flere long-reads. Der kommunikerede nogle holdninger. Der manglede en kanal til det.

08:15

MG: Til at starte med, startede vi sådan lidt klodset ud med interne emails: hey guys, vi har lavet en ny artikel her, vi snakker med Microsoft om WLB, hvis I har lyst til at dele den, her er et link og del den måske her. Så rent lav praktisk.

08:29

CO: Så rent klassisk push fra intranettet.

08:32

MG: Ja eller sådan en gruppe-email ikke. Øhm.

08:34

CO: Hvor meget respons var der på det?

08:35

MG: Jamen ikke så god respons. Vi kunne for det første slet ikke se resultatet af det. Når vi snakker med folk herude, så synes folk det er spændende, men vi kunne ikke rigtig se, at det blev kommunikeret videre ud. Vi er selvfølgelig interesseret i. Vi kunne ikke rigtig finde ud af, vil folk gerne det her, eller er det bare os, der sidder i et hjørne og så nikker de bare pænt. Men folk sagde faktisk, at de gerne ville, men vi er lidt plaget af at Gn som virksomhed er en lidt ældre generation, så der er til dels en lidt berøringsangst med Some, sådan helt personligt, men der med hvornår er jeg på mit arbejde, hvornår er jeg ikke på mit arbejde, så jeg er jeg lidt to forskellige personer. Hvor yngre mennesker har nemmere med at krydser ind og ud af den flade der, de ældre generationer er lidt mere adskilte. Så folk havde ikke nemt ved at dele på de sociale medier.

09:35

CO: Hvordan blev det sådan påtalt eller?

09:38

MG: Jamen det blev ikke rigtig påtalt. Vi kunne i virkeligheden bare se, at der var, når vi sendte de her gruppe emails ud, så var der ikke noget respons. Vi havde lidt et behov, vi synes budskabet var godt folk engagerede sig ikke med det, okay er det måden vi gør det på, eller er det indholdet, der er galt ikke? Så for ligesom at beslutte, skal vi overhovedet gå videre med det her, eller er det lidt corny, så prøvede vi at investere i smarp, som skulle være vores værktøj, som skulle hjælpe os med at bestemme, om det var indsatsen værd. Så det var det mekaniske bag platformen, der lokkede i starten. Ikke sådan en stor ide om at vi skulle lave EA, det var i virkelighed sådan en måde vi kunne systematisk putte nogle ting ud, så kunne folk nemmere dele det selv. Så vi investerede i den platform der, kørte et lille trial, hvor vi inviterede de 25 mest involverede medarbejdere, som vi synes til et forløb. Og vi havde mega god respons, og en ting vi opdagede var, at folk er jo faktisk, for det første er de enormt pligt-opfyldende. Så nogle gange kunne vi smide hvad som helst ud, og så ville de bare dele det, men muligheden for at kunne give dem forskellige vinkler at dele med har virkelig givet os rigtig høj værdi, og det har også motiveret folk til selv at engagere sig i det her ting, så før der lavede vi en email, her er mit post, du skal faktisk bare lægge linket ind, men det skete bare ikke, selv den der lille barrier var for meget for folk. Nu kan det nærmest bare ske med et klik, og så får de en foreslået tekst og dele med. Og det gør det tit nemmere for folk at selv arbejde med det, så vi ser også, nu begynder folk også lidt mere at sætte sig selv ind i kommunikationen i stedet for bare at dele den lidt blindt. Så vi prøver meget at sige, nu er det dig der deler fra din egen FB nu eller LinkedIn, så du er nødt til lige at tale til dit eget publikum, så vi har faktisk fået folk til at involvere sig mere i indholdet og vinkle det mere til deres eget publikum.

11:41

LH: det er det du mener, når du siger vinkler. At man ligesom får i tale sat sit eget publikum

11:47

MG: Ja altså en vinkel er jo helt klassisk journalist udtryk, hvordan vinkler man den efter et publikum, og vi beder altid folk om at vinkle artiklen til deres eget following, så det handler virkelig om at sætte en personlig kommentar på, som dit publikum kan forholde sig til.

12:05

LH: Ja, hvorfor er det vigtigt for mit netværk det her.

12:08

MG: Ja lige præcis. Øhm. Så så, så kunne vi dykke lidt mere ud i. Men high level har den været enormt hjælpsom for os, og ligesom været det her, det har været platformen, hvor vi kunne kommunikere alt det her content, som vi ligesom ikke havde andre steder til. Og der var ligesom EA måden at få det ud på, engagere medarbejderne i det, og det har været den åbenlyse kobling vi manglede på en måde. Så vi kunne godt pushe det content ud fra vores corporate profiler, men det blev lidt stift på en måde, det var bare ikke de rette kanaler. Når vi ser folk deler dem, de her meget sådan nogle holdningsartikler, så det giver faktisk mere mening, at en person deler sådan noget holdningsbaseret indhold end en virksomhed gør det. Begge dele kan fungere, men det er mere naturligt, når medarbejdere gør det.

13:01

CO: Hvordan bliver de her 25 valgt som at være med i trialet, hvad var det for nogle?

13:07

MG: Jamen det var sådan et lidt mave fornemmesle ikke, udvælger dem som vi kan se allerede selv er på some i forvejen, involvere sig meget i emailsene eller blogesene, det kommunikation i forvejen, nogle digital natives, der havde nemmere ved at bruge digital medier generelt. Vi valgte også et par stykker, der havde ancienniteten i virksomheden, hvis SVP deler.

13:40

CO: Hvordan er den generelle medarbejdersammensætning i forhold til aldre?

13:48

MG: Jamen lidt ældre ikke, jeg tror gennemsnitsalderen kunne sagtens være en 40-45 ellers sådan noget, højt uddannelsesniveau ikke, de fleste har en master af en slags eller en phd, eller det er nok amster niveau, så det er en blanding af salg og marketing, men så har vi også en stor ingeniør stab, der sidder her i ballerup sidder der måske 100 ingeniører, som også er lidt oppe i årerne, men højtuddannet.

14:23

CO: Hvordan var ledelsesdelen involveret i at f.eks. at købe smarp og starte det projekt op?

14:30

MG: Ja, altså vi har som udgangspunkt fået stor opbakning, men åh og jeg kan måske snakke lidt om faktisk, smarp og hele værktøjet kan man jo lidt anskue fra forskellige vinkler, man kan jo få flere forskellige vinkler ud af det. Nogle ser det meget som sådan et marketingsværktøj, åh vi generer 1000 klik gratis om måneden, det sparer os for så og så meget. Nogen der ser det lidt mere som sådan et internt nyhedsværktøj, så vi sidder og kurere alt indholdet i platformen, og det har medarbejderne fundet af, at det er en god måde at holde sig opdateret om virksomheden end alle vores andre platforme. Fordi der er nogle folk, der isdder og sørger for at det er opdateret, så er det jo faktisk de samme nyheder, der også intern er top of mind. Men det er faktisk ikke så meget marketingsrelateret, det er lidt en added benefit. Vi solgte i virkeligheden ind som en måde at distribuere nyheder på. Som sådan en nærmest som sådan en intern platform, som folk så kunne dele ekstern, og der var sotrt opbakning fra organisation som sådan en test ting, men da vi så ovenud i det kunne sige, vi genererer rent faktisk penge på det der kommer ind, jamen så var organisationen totalt ombord, så der var en lille smule tøvning i starten, men vi har faktisk fået rigtig god opbakning, og vi skulle ikke sådan den helt store overbevisning i gang. Det var nemt nok bare at tage sådan en 3 måneders test, og alle tallene talte i den rigtige vej, og god feedback, så der har været god ledelse, jeg kan også se, jeg har lige delt sådan en rapport med, hvordan har hele sidste år været på smarp, der kan jeg se, at en af vores SVP'er, at den store ledelse har fået den, som er 10 mænd, der er chef for 1000 mænd samlet, at de skal forankre det ned i deres afdelinger også, så der er god opbakning fra senior ledelsen også, som både kan se ideen i nyhedsformidlende, og klikesene generelt.

16:48

CO: Hvad med, du siger, det lyder som om, at før I implementerede smarp faktisk havde en helt masse content, hvordan er det, du snakkede også om, at der også efter et stykke tid ligesom og har været medarbejdere, der har foreslået noget content, hvor lang tid gik der før, at alt det content I havde lavet også blev blandet med medarbejder foreslået?

17:16

MG: Det var først, altså jeg tror det skete i mindre grad under research fasen, under hele det her new age of working projekt, hvor vi sidder sådan, hvordan skal en arbejdsplads opfører sig, her er en artikel fra NYT og fra Forbes, som vi bad om at sende, hvis de fandt noget interessant, her er et interessant link, men det blev ikke kommunikeret videre ud, så det røg bare i sådan en vidensbase, så det var først med implementering af smarp, så platformen tillader sådan, at man foreslår indhold. Det meste af det

indhold vi har på smarp er vores eget, men vi tillader også, at det indhold, der har værdi for vores industri, som faktisk ikke har os som afsender, dem kan folk foreslå i værktøjet, og så bliver den accepteret som en godkendt historie. Så vores medarbejdere kan godt dele en videnskabelig artikel, eller en NYT artikel, hvor vi ikke er afsender, men på en eller anden måde er det os, der godkender den, så det er foregået i lille grad, men det er virkelig blevet formaliseret med det værktøj der. Værktøjet har også nogle små features, det er nemt at bruge, og så er der det her lille mini spil med man får lidt point og sådan noget, og der er en lille smule social anerkendelse, i forhold til at ens kollegaer kan se man er aktiv og sådan noget, sådan nogle små mekanismer og gamification, så vi kan se at det foregår mere end før. Nogle gange er det sådan nogle små nudging ting, der sætter folk i gang. Så det har virkelig hjulpet os faktisk.

18:55

CO: Er det noget, nu var vi hos Devoteam i går, og vi så deres oversigt, er det noget I gør noget ud af det der leaderboard, noget I følger op på, og sendt ud eller?

19:08

MG: Ja, så vi prøver at holde det lidt i skak, fordi det skal ikke, det der leaderboard er ikke hensigten med værktøjet overhovedet, det er også meget forskelligt, hvem der finder det engagerende ikke. Det er meget performance, og nogle synes i virkeligheden, at det er lidt anstrengende. Så vi indkludere det i vores rapporter, men vi gør ikke mere ud af det. Vi er ikke sådan: han er den bedste, hun er den bedste. Vi viser det som en af de mange grafer vi viser, for jeg synes også, at man skal belønne dem, der knokler hårdt og dem der gerne vil det. Så ja vi holder fokus på det, men vi finder ikke en månedlig vinder og vi udlodder heller ikke præmier og sådan nogle ting Det kunne man sagtens gøre i en lille grad med et diplom eller sådan noget, men vi prøver at holde det lidt underspillet det leaderboard system der.

20:00

CO: Var der en eller anden form for temperaturmåling på, hvordan man ville have det med at dele, eller gik i bare direkte i gang med det her 3 måneders trial, og så havde I skabt en eller anden snak om det?

20:14

MG: Jamen, jeg vil sige vores udgangspunkt var faktisk aldrig, at der skulle skubbes noget ned i halsen på folk, og vi har faktisk heller aldrig kommunikeret smarp som noget folk skal gøre. og hvis du ikke har lyst til at deltage, så skal du ikke deltage. Der bliver ikke pushet, øh. Smarp for os er 100% frivilligt for medarbejderne, folk skal ikke føle sig forpligtet til det. Igen er det den der snak med, jeg tror, der er nogle der bruger det sådan meget performance agtigt. Sådan at vi så gerne, at I delte, når nyhederne ligger der, for det hjælper vores organisation, slet ikke der vi er. Du skal kun dele, hvis DU ser noget værdi i det, så hvis du ikke ser noget værdi, så er det enten fordi det indhold vi har lavet ikke er godt nok, eller det passer ikke til dit publikum og dig. Så vi har hele tiden pushet sådan lidt underspillet, hey der foregår noget fedt herover, så hvis I vil være med, så er det bare at klikke væk, og i kan deltage som i har lyst, men det har aldrig været udpenslet krav i den forstand. Så vi prøver at tage en meget afslappet holdning til det, så jeg tror der er mange, der kører sådan et strengt program i forhold til værktøjet, det gør vi slet ikke. Folk skal komme med deres egen lyst. Men det ser vi til gengæld også tit, vi ser tit at folk er sådan, okay shit, nu har jeg de sidste tre måneder har jeg set folk der helt sindssygt, hvor fanden kommer det fra, og lige pludselig går det op for folk, at der er sådan et værktøj de er gået glip af, og så er de sådan helt vilde, okay fedt, jeg skal bare ombord omgående, de kan mærke der er noget buzz, der er obviously nogle der deler systematisk et eller andet sted fra, hvad foregår der ikke, hvordan fanden kan jeg altid være den første til at have den nye fede video og sådan noget.

21:51

LH: Så I kører lige underspillet, hvor det ikke er et eller andet stort program, men det er der, og man kan komme og spørge, men folk finder det sådan lidt selv hen af vejen?

22:02

MG: Ja og så igen, der er sådan nogle gamification med at invitere kolleger for at få point, og det der med at anbefale hinanden til noget nyt ikke, så man lidt er ham den seje, så du ved det før hinanden, så det er lidt spillet i det. Så jeg vil sige, det bliver sådan lidt mere langsigtet, hvor man ikke trække det ned over hovedet på folk, så er implementering måske lidt mere langsigtet, men jeg synes det skaber en bedre kultur omkring det, så jeg synes nogle gange finder folk det selv ved et tilfælde, okay der foregår et eller andet her, men det er ikke på vores intranet som et stort menu point, vi sender en rapport ud til salg og marketing, hvor vi giver nogle topline tal, men det bliver ikke pushet på andre måder.

22:46

LH: Heller ikke i en onboarding eller noget som helst til en ny medarbejder?

22:50

MG: Nej slet ikke. Så, der er, der vil jo lige præcis med nye medarbejdere er der måske en lille smule gap for os, hvor vi burde koordinere lidt bedre med HR, men nej der foregår ikke noget i den stil.

23:02

CO: Hvordan har HR ellers været inde over det?

23:04

MG: det har de slet ikke. Og

23:10

CO: Så det bliver heller ikke brugt til at stillingsopslag eller employer branding videoer eller sådan noget?

23:16

MG: Det gør det, faktisk kan vi se at stillingsopslag er nærmest de mest populære opslag, og vi er en stor biks, så vi har nogle hele tiden, og det er sådan en blanding af, at både indholdet er godt for deleren, men også godt for den der bliver delt til, for de finder det relevant. Så hvis du kan dele en fed stilling fra din arbejdsplads, så er der gang i biksen, stor amerikansk titel, så lyder det spændende det hele. Så stillingsopslag har vi utroligt meget succes med, men det er igen, når man først bygger platformen, så kommer tingene til os automatisk, vi har aldrig haft en tanke om, at stillingsopslag skulle der ind, men så passede det jo perfekt, og det er nærmest det indhold, der performer bedst for os, øh. Så det bliver automatisk foreslået af medarbejderne, jeg finder det ikke selv, det er folk, der finder det.

24:12

CO: Ja. Og der har heller ikke været nogen koordinering med HR i forhold til noget WLB eller hvilke sociale medier politikker, eller den slags.

24:22

MG: Jo vi har, det har faktisk ikke været forbi HR, men vi har lavet nogle Some politikker, øm, men vores udfordring var selvfølgelig, at vi lavede en stor flot PP, som ingen læste til ende og i virkeligheden brugte vi 25 sider på at sige, brug common sense. Du ved, hvad må du og hvad må du ikke, jamen for det første er det jo dig selv, hvordan du opfører dig på dine egne social medier det vil vi egentlig ikke blande os i. Selvfølgelig, hvis du er en idiot, så er det et problem, men så er det ligeså meget et problem

for dig selv og ikke os, selvfølgelig skal du ikke lægge ting op, der er confidential, men hvis du gør det, så er det noget helt andet galt med dig. Så de er ikke så super brugbare det der guidelines.

25:14

CO: Har I nogensinde oplevet, at der er gået noget galt med ting, der er blevet delt eller sagt?

25:22

MG: Nej, men altså folk deler fra deres egen sociale kanal, og de står selv til ansvar for de ting de lægger op, selvfølgelig er det klodset, hvis de bruger nogle underlige captions osv. men altså. Det er jo lidt sådan lidt new age, du er jo dig selv på de sociale medier, du repræsenterer jo til dels din virksomhed, men du er jo ikke sådan en talsperson, så er det næsten kun sådan senior ledelsen, der virkelig kan udtale sig på vegne af jabra, og det er slet ikke oplevet det problem.

25:57

CO: Det er heller ikke den forståelse vi har fået, og jeg tror der er den der entry barrier, det er dit eget netværk du deler til, og man ved godt man tager en professionel hat på, så der er en lille smule form for, jeg vil ikke kalde selvcensur, men man tænker sig lidt mere om ikke.

26:16

MG: Man skal være lidt emre sober, end man måske ville være.

26:20

CO: Og så brnader man sig jo konstant, altså det feeder jo også ind i dit personlige.

26:24

MG: Det afspejler virkelig meget på dig ikke. De ting du deler, så folk er omhyggelig med det.

26:29

LH: Er der nogle, der har taget den her sådan samtale op med, whats in it for me. Det virker meget smart, men hvad får jeg ud af det, og hvad er jeres svar?

26:39

MG: Altså, det går lidt tilbage med formålet for platformen, hvis du ikke kan se noget værdi i det, så er det måske bare ikke for dig, det er ikke sådan et eller andet du skal, men det er ikke altid så brugbart, folk er jo enormt sådan pligtskyldige, hvis vi lægger noget op, og de først er på værktøjet, så deler de det gerne, men nogle skaber det nærmest flere problemer, når folk deler pr. automatik end når de selv involvere sig, for så får vi sådan eksempler, hvor 100 mennesker deler en artikel, 80 af dem bruger standardteksten, så indenfor en time, hvis du er venner med 10 jabra folk på linkedIn ikke, så ser du den samme artikel 10 gange, og det skaber nærmest mere ballade end det skaber værdi, så vi vil nærmest hellere have færre folk, der er mere engagerede, end folk, der deler af automatik.

27:44

CO: Kan man på Smarp lave en eller anden segmentering, så det kun er x, y, z, der ser det her content, som de så kan få ud, eller kan du skrive en bestemt tekst kun til den her del af medarbejdere, fordi det er deres netværk lige det her content er relevant for?

27:58

MG: Man kan godt segmentere folk i grupper ikke, lad os sige, at vi lagde alle ingeniørerne i en gruppe, så når der kom sådan en meget teknisk artikel eller et eller andet fra ingeniørerne, så røg den ud til dem, men i virkeligheden, så er det jo en lille smule form for censur, og det går vi faktisk ikke ind for,

for du skal selv være filtreret, der er alt det her indhold, vi synes som udgangspunkt at alt indholdet repræsentere os godt, så skal du filtrere, hvilket indhold, der repræsentere din målgruppe godt. Det er dig, der skal finde ud af, er det her for mig eller ikke for mig.

28:32

CO: Og hvordan er det så kommunikeret til dem?

28:34

MG: Jamen det er det ikke. Ikke eksplicit overhovedet. Så vi ser selvfølgelig folk, der deler alt uden kontekst, og det er en smule mærkeligt. Vi gør det kun i den forstand at nogle gange så har vi sådan noget i det der forskellige sprog, så vores regionale markeder og deres sprog på fransk eller tysk for eksempel, men det er den eneste form for segmentering vi laver. Også fordi vi vil helst ikke segmentere indholdet fordi, det kan godt være, at du er ingeniøren og en artikel for BB ikke er interessant for dig, men det skaber en fælles kultur, om hvordan taler vi om os selv og hvilke termer bruger vi. Det er et eksternt værktøj, men det afspejler meget tydeligt indad, hvordan vi er som virksomhed, så det gør vi faktisk ikke.

29:36

CO: Er det generelt din opfattelse, at det hedder 80/20 i forhold til, at folk skriver deres egen tekst og bruger jere?

29:41

MG: Jeg tror, at det er værre. Det er måske 95/5 eller sådan noget, men vi gør rigtigt meget ud af at highlighte dem som gør det, og fremhæve dem så gode eksempler. Vi kan også se på tallene, at dem der skriver deres eget, de får meget højere engagement og nogle gange har vi også kørt en periode, hvor vi ikke har inkluderet en standard tekst, så der har bare ligget indholdet, så skal folk skal, hvad handler den her om ikke, så skal de bruge mere energi på det, og det er 100p den rigtige måde at tvinge folk til den tanke.

30:18

CO: Men så kunne problemet bare være, at så deler de bare ikke noget.

30:21

MG: ja og så falder engagement, folk arbejder for meget, så er vi tilbage til det gamle. Så det er lidt sådan en balance for os, så vi prøver at nudge folk: se james skriver altid en personlig kommentar, han får mange flere likes osv. Det deler vi i pp, i vores rapporter, men jeg tror ikke, at folk tager det super meget til det. Det er en af vores store udfordringer, så folk kommer ind i sådan et mønster ikke. Den første måned er de mega aktive ikke, der foregår det ene og det andet, de er mega aktive, og skriver personlige tekster selv, så daler engagementet lidt over tid ikke, så ender folk tit med, så delere jeg lige, jeg vil gerne have pointene så jeg deler dem bare lige. Prøv at bekæmp det der, men det er svært.

31:15

CO: Hvad vil du sige kendetegner de 5 % , der så skriver deres egen tekst.

31:21

MG: Det er lidt tilbage til de 25, som var med fra starten af. Det er enten folk som er gode digitale natives ikke, så de er vant til at skrive fra deres egne personlige liv til Some, framer en lille historie eller, hvad er en linje, der fanger folks opmærksomhed, eller også er det folk som bare generelt er meget udadvendte, og har et stort following på sociale medier, så det er dem, der i forvejen er dygtige på some, som laver det ting der, men der er også en vis berøringsangst over det, det er selvfølgelig også lidt en udfordring, hvis du i forvejen ikke er så aktiv på LinkedIn, så dit arbejde er første gang du er det, så

er det ret meget på spil i forhold til, hvis du bare snapper konstant i weekenden. Den barrierer er der også lidt tror jeg.

32:18

CO: Fordi f.eks. hos Devoteam har de arbejdet med sådan nogle workshops, fordi det er sådan nogle relativt ældre konsulent menneske i IT, senior mennesker, så de skulle ligesom også have en LinkedIn profil, der rent faktisk var oppe og køre, så hun har lidt mere praktisk været inde og sige, det her har du af personlige implikationer for det her, kan du ikke se, at det ville hjælpe dig, det har I ikke været inde og hjælpe med?

32:52

MG: Altså det er kommet op et par gange det der især i USA har vi en kæmpe sælger base, hvor vi har måske 150 sælgere, og de er blevet introduceret til smarp, og der har der været sådan lidt i hjørnerne, pludselig begynder de at dele fra forfærdelige linkedin profiler, så det har været oppe og vende sådan lidt i forhold til at hjælpe dem, så det er sådan lidt knirkeri omkring det, men problemet er, eller ikke noget problem, men pludselig så værktøjet smarp afføder en masse andre aktiviteter, så lige pludselig sidder vi og laver en masse andre aktiviteter, der ikke har noget med værktøjet at gøre. Det er faldet lidt mellem 2 stole ikke, for hvem skal lige holde et seminar for 150 sælgere, har I lyst til at gøre det i Ballerup, ja, men du ved, er det ikke mest optimalt, så det er lidt faldet, der er et lidt et gap her, så er det ikke blevet samlet ordentlig op. Så jeg tror lidt, at det er et andet projekt, fordi så begynder man pludselig at kaste sig ud i andre problematikker, er vi inde og redigere folks profil, hvor der er nogle der har den der tilgang, at LinkedIn er lidt virksomhedens, så vi må skrive, hvad vi gerne vil på folks profil, hvor min holdning er, nå men LinkedIn, så må vi vel også skrive på deres FB, det er jo bare endnu en social kanal, men nej nej, for FB er jo personligt, det er jo stadig bare en social kanal. Der er lidt uenighed, hvor er grænser til det ene og det andet, også fordi amerikansk kultur er sådan lidt mere, man lytter meget til sin chef, og siger han du skal noget, så gør du det. Så hvis vi sagde til folk, at de skulle gøre det her, så gjorde de det. I dansk kultur kunne man lidt mere holde et seminar, hvor det var, her er nogle tips til, hvordan du kan forbedre din profil, og så retter de måske lidt til, i USA ville de bare rette det til. Så det er også sådan lidt ideologiske snakke om, hvad man kan tillade sig som arbejdsplads, kan vi motivere det uden at sige folk skal gøre det, så det har affødt lidt nogle andre snakke, som er værdifulde, men som har gjort, at vi ikke er kommet videre med det.

35:22 - 36:06

CO fortæller om sine egne erfaringer på emnet.

36:06

MG: Ja fordi uden frivillighed skaber det ikke værdi. Det skal skabe værdi for begge parter på den måde. Vi bruger det virkelig ikke som sådan et værktøj som skal bidrage, men det skal komme på den rigtige måde, så det er lidt det samme med det der, folk skal have lyst til at rette deres profil på linkedin, og skrive jabra ordentlig osv. men hvis de aldrig har gjort det før, så er det lidt spøjst.

36:32

CO: Hvor mange brugere har I på smarp nu?

36:34 - 39:48

MG: Vi har 400. (det er mange, cecilie)

Der bliver spurgt yderligere ind til rotationen i den skare af medarbejdere, der er med og som ryger ud. MG fortæller om, hvordan systemet sender emails til inaktive medarbejdere for at få dem tilbage. En ting kan også være, at folk signer op, men connecter aldrig en social account. Hans umiddelbare grund til det er, at det er besværligt. MG mener, at de har nået deres maks. i forhold til brugere, da det lige nu er de

400, der giver mest mening at bruge. MG fortæller, hvilken respons, der er på de automatiske mails de skriver ud. MG understreger, at man som medarbejder i Jabra ikke taler om EA eller point, men mere om det spændende content, der bliver delt.

39:48

LH: Har I nogen præference for, hvad folk deler på af kanaler?

39:56

MG: LinkedIn er mest åbenlys, men altså det er faktisk ligegyldigt. Vi ser mere og mere som organisation, jeg sidder og pusheer sociale medier generelt, vi ser mere og mere at vi har været meget låst i vores kanaler, så LinkedIn business, fb -- CM, insta __Z ung consumer, men vi er begyndt mere og mere at lave cross over. Så contentet skal bare passe til mediet og skal ikke være låst i noget, så business indhold kan godt være på instagram, det skal bare laves på en helt speciel måde. Consumer indhold kan godt være på LinkedIn, det skal bare være vinklet business agtigt. Så i virkeligheden er. Vi finder mere og mere ud af, at det ikke er så vigtigt hvad vi laver, så længe det vi laver er interessant, så skal vi ikke putte det i en bås, så kan folk faktisk godt dele det, hvor de har lyst. Det er mest LinkedIn, men vi vinkler det ikke bestemt til den platform.

41:06

CO beder MG om at åbne platformen, så det er muligt at få et visuelt indtryk af brugen i dialogen. MG åbner Smarp, og viser, hvordan teksten er forfattet. MG fortæller, at der er en tanke hver gang der laves en post.

42:22

MG viser teksten frem for et stillingsopslag, fra en medarbejder, der selv har foreslået en tekst. Det er et godt eksempel, der taler direkte til modtageren.

43:04

CO: Og når de så foreslår en heading eller en tekst, er du så inde over for at ligesom at godkende den?

43:10

MG: Ja, så den ryger ind til os. Jeg kan prøve at vise jer det.

43:17

LH: Bare det at medarbejderen kan foreslå en tekst er jo virkeligt smart.

43:25

MG: Lige nu ligger der 18 forslag. Der er lidt forskellige og forskellig kvalitet vil jeg sige.

43:40 - 46:35

Der bliver talt om forskellige post foreslået af medarbejdere og hvilke ting, der kunne gøres bedre. MG fortæller, at de mere og mere er begyndt at arbejde med TL uden at kalde det det, og og benævner det som nørderi. MG fortæller, at dem der er bedst til det selvfølgelig også er dem, der har en interesse for kommunikation og PR.

Det der fungerer rigtig godt er den personlige vinkel.

MG fortæller den praktiske af, hvordan de forberede et indlæg til Smarp. Der er 2 admin på Smarp hos Jabra og har så nogle superbrugere, som er meget engageret og deler meget. De ved ikke, at de er det,

men det er indhold som MG bare som regel godkender det ud at læse det. Det drejer sig om 2-3 mennesker.

MG fortæller, at de prøver at lave forskellige beskeder til de forskellige platforme

46:35

LH: Hvor meget fylder administrationen af smarp i din arbejdsuge?

46:41

MG: mm. Ikke så meget. Jeg har en enkelt studenter-medhjælper, som står for det meste admin arbejde, og som også laver rapporterne, og det bruger hun ikke så meget på. 5-10 timer eller sådan noget maks. Så jeg tror inklusiv på en måned ikke inklusiv, hun laver en månedlig rapport, så ligger det kun der, sådan noget der. Så bruger jeg måske en time eller to hvor jeg sidder. Det er faktisk, når platformen er oppe og køre, så lever den lidt sidst eget liv. Hvis du gerne vil lave et nyt initiativ, og det gør vi også, så laver vi et stort hug og siger okay. Hvorfor deler folk ikke med deres egne tekster ikke. Sætter nogle actions i gang ikke, så det er lidt mere projekt drevet, hvis du har platformen og folk om bord, så er vedligehold virkelig nemt, og skaber enormt meget værdi for os, når det er oppe og køre.

47:46

CO: Hvor meget engagement har I så på de forskellige post, og hvad er det der ligesom, du sagde stillings-opslag giver rigtig meget. Hvad er der ellers som folk reagerer positivt på?

47:56

MG: jamen vi kan prøve at kigge på den rapport vi lige har lavet måske. Det er sådan en end of year rapport. Øh. (rapporten viser 2017)

Bare topline her har du en kæmpe udvikling i platformen, det meste er næsten fordoblet i værdi. Vores sådan return som værktøjet beregner er steget med 25%. Så vi tjener, det gør vi selvfølgelig ikke vel, men tæt på 80.000 dollar.

48:45 - 53:50

MG fortæller, hvordan Smarp udregner EEMV. Som han fortæller kan det ikke regnes ud på den måde, derfor er der fokus på den Estimated del af den KPI.

MG gennemgår de forskellige tal i årsrapporten fra deres Smarp tal. (rapporten skal indhentes) Amerikanerne topper mest af alt leaderboardet, men MG mener, at der er en tilfældighed i det. MG fortæller også kort om, hvilke indhold, der er delt mest igennem Smarp. Her er der en god blanding af indhold, men der er generel god blanding af produkt, videoer og nogle long reads i deres to spor (se øverst) MG bruger rapporterne som et styringsredskab til planlægning af relevant indhold. Hos Jabra er de glade for at også deres holdningspieces dukker op som nogle af de mest populære, men stillingsopslag og produktlanceringer er klart noget af de, der er virkelig populære i deres Smarp feed. Det der får flest likes er produktlanceringen, og det der får flest kommentarer/kliks og jobs og sjove ting, og det der bliver delt mest er produktlanceringer.

53:50

CO: Nu siger du, at folk er gode til at dele, men læser de så rent faktisk også det de deler?

53:50

MG: Nej det er de ikke særlig gode til, og det er et kæmpe problem. Jeg mener, Smarp tilbyder noget statistik på det, men jeg var lidt skræmt da jeg så det, men det var op imod 50%, der ikke åbner artiklen inden de deler det. Det kan også afspejle, at teksten er meget sigende. Review produkt, så fatter

folk nok, hvad der foregår, men det skræmmer mig stadig en lille smule, at det er over halvdelen, der ikke åbner dokumentet inden de deler

54:29

CO: Jeg tror, det er en generel tendens. Folk er rigtig gode til at læse overskrifter, ikke særlig gode til at læse hele artiklen. Der er måske også den her, det er min arbejdsplads, så Mark har styr på hans ting.

54:41

MG: Det der er fordelene er, at de behøver ikke engagere sig ret meget for at få værdi af det. Jf. projekt med at fjerne dele teksterne.

54:56 - 56:24

*Der snakkes om Devoteams oplevelse med en fejl, og der tales lidt om den historie.
Der skal tages stilling til, om dine forbindelser*

56:24

CO: Ved du, om de medarbejdere, der er meget engageret også har oplevet en eller anden form for, hvad hedder sådan noget øget trafik på deres LinkedIn eller?

56:35

LH: Mere engagement, flere kommentarer, flere henvendelse?

56:37

MG: Altså det er ikke sådan noget jeg kan bevise agtigt vel, men jeg har fået eksempler på, men det er sådan mere generelt, at sælgerne siger, du ved de taget det med sig hele tiden, så er de på en Jabra stand, og så siger sælgerne nu, at når der kommer en kunde hen eller en gammel kunde hen, så kan samtalen nogle gange starte lidt blødere end før. Fordi "hey jeg så den der artikel" så starter man samtalen ud på et lidt mere neutralt grund og så kan man bevæge sig hen i, skal I ikke have nogle nye headset. (så I bruger det også meget til b2b)

Ja men det er mere sådan relationen ikke, så sælgerne kan dele noget, der ikke er sælger helligt, og det motiverer samtaler med kunder og tidligere kunder, så kan de snakke om en artikel fra NYT, og de siger "det har vi også oplevet" så har du en samtale i gang, der er lidt mere sikker.

57:42

CO: Så det skaber også en eller anden menneskelig approach til forholdet?

57:44

MG: Ja og det har jeg, det er ikke sådan folk skriver til mig hele tiden, men den feedback har jeg fået et par gange. De skriver, at de simpelthen har mere på hjerte nu end de havde før, hvilket skaber en mere naturlig relation til deres netværk.

57:57

CO: det skaber vel også sådan en større helhedsorganisaiton, og ikke bare, det her er vores produkt, det her skal du sælge. Der er jo også en masse andet I står for.

58:06

MG: Jaja lige præcis, så jeg vil sige det er en positiv historie, det fungerer ikke altid sådan der 1-1, men det har jeg hørt eksempler på.

58:16

LH: Nu har du snakket om værdier et par gange, det skaber noget værdi, hvis du skal nævne de områder det skaber værdi på, og så fremhæve nogle af de værdier, der er vigtigst for dig/er, hvis det giver mening?

58:33

MG: Ja. Altså det er lidt et svært spørgsmål, men jeg vil sige vi altså jeg vil fremhæve noget af det her med de holdningskommunikation også handler om, new age of wokring and living, vi prøver meget at være en arbejdsplads, der kan rumme det moderne menneskes travle hverdag på en måde. Der er stor frihed til at komme og gå som man har lyst, der er stor frihed til at arbejde hjemmefra, der er ingen, der siger, at du ikke må sidde på LinkedIn i arbejdstiden, for det er en forlængelse. Vi udleverer selvfølgelig head set til alle ikke, der er det helt normalt, at folk sidder og ser webinar, eller youtube, spotify og sådan nogle ting. Det er lidt selvsagt, men det er faktisk ikke alle arbejdspladser, der har det sådan. Så vi prøver på den måde, både kommunikativt, men også intern at afspejle sådan en moderne arbejdsplads, hvor vi ved folk er travle. De skal mange ting, og banken lukker klokken 4, hvordan håndterer man det, så arbejder man bare hjemmefra. Jeg tror, at nogle arbejdspladser, unge bureau miljøer så er det helt normalt med den kultur, men nu sidder vi altså i industri parken i Ballerup, og der er det måske ikke helt selvsagt. Salg og marketing er måske lidt nemmere, de er lidt mere smarte og sådan nogle ting, gode på digitale platforme, men nede ved ingeniørerne, som er vant til at lodde, hvordan får man på en måde dem ombord på samme WLB. Så jeg vil sige hele den moderne arbejdsplads, den værdi prøver vi både at kommunikere eksternt, men i høj grad også internt. Så er der sådan nogle andre ting med mere traditionelle corporate values, vær nysgerrig, challenges dine arbejdsopgaver, vær modig nok til at gå imod, men det er lidt sådan nogle ting, der står til alle vores sommerfester, men som er lidt svære at huske og måske er lidt corporate i sig selv.

1:01:15

CO: Men hvordan er sammensætningen så af de her 400 mennesker, er der også mange ignegøre, eller er det meget salg og marketing, der bidrager?

1:01:23

MG: Ej det er meget salg og marketing, det er der ikke nogen tvivl om. Det er dem, der falder det mest naturligt. Jeg ser mere og mere sådan, det er sådan, vi er på sådan et langt samleband, hvor produktudvikling starter i den ene ende, så går det over til PM, hvad kan produktet egentlig, og så rykker det længere og længere frem. Dem helt fremme i bussen, hvor jeg sidder, dem der taler 1-1 med kunden ikke, de har nemmere ved platformen, men jeg kan se nærmest som sådan en bar, hvis man kalder det, hvordan øh Smarp fanger sig længere længere ned, længere og længere væk fra det eksterne i organisationen. Vi har set sådan nogle produkt managers og produkt marketing, som traditionelt er lidt mere gemt væk i kælderen, de er mere på smarp, også fordi de sidder og laver en masse ting, som de måske er vant til at de ser tit kun end produktet, de brugte år på at lave et fedt produkt, der afslytter noice cancelling. Så ryger den op til marketing, og så laver vi en fed video med masser af knald på, og som de måske har lidt svært ved at identificere sig med. Nu er vi begyndt at lave lidt mere sådan nogle nørde artikler måske som faktisk både fremhæver vores ingeniører, men også det enormt stykke arbejde, der går ind i et produkt. De ser lidt mere indhold nu, som de bedre kan identificere sig med også. Og det bruger vi mere eksternt også. Der har været en tendens til, at det altid er det smarte marketingsvideo, der skal sælge produktet. Nu er vi faktisk begyndt at lidt mere af kommunikere processen også. Og så bliver processen pludselig marketing. Det her produkt har vi brugt 1000000 ingeniør timer på. Det lyder som lang tid. Det er nogle gange sådan. vi eksperimenterer med, at det er starten af kommunikationen.

1:03:27

LH: Så man sætter også sådan spotlight på, hvad er det for en viden vi har i den her organisation. Prøv lige at se de her gutter, der har siddet og nørdet helt vildt, så vi kunne få det her fede produkt.

1:03:35

MG: Helt vildt, det er lidt et nyt marketingspor for os, men er faktisk født i marketing. Ideen er at trække deres, hvad fanden er det egentlig vi er gode til her. (TL)

Og der er virkelig sådan hele vores år her er engineering året, hvor alle vores produkter er engineeret til et eller andet. Vi har lavet produktet med et behov i tanke, så på den måde er vi sådan marketingmæssigt også skiftet lidt fokus.

1:04:16

CO: Hvordan ser du udviklingsmulighederne for Smarp, for bruget af det i Jabra?

1:04:21

MG: Altså vi er lidt nået et loft tror jeg. Vi får ikke flere brugere ind, og indholdet er rimeligt defineret, så der skal ske en eller anden gearing, hvis vi skal nå et nyt sted. Og det skal ske tror jeg ved at involvere medarbejderne bedre tror jeg. Så måske er det workshops, måske i stedet for at sende emails ud, så skal jeg samle folk i et stort rum og lave nogle sjove ting, eller sådan, det skal der skal ske en eller anden gearing, hvis vi i virkeligheden skal udvikle ekstra på det. Men det er også noget, der tager tid, altså for sådan en kæmpe biks som vores, at rulle et nyt styk software det kan seriøst tage et år. Hvor man spørger: "er du ombord?" Nej jeg aner ikke, hvad du snakker om. Vi har været i gang i et år, hvad snakker du om. Det er ikke unormalt. Når vi sidder 100 mand, så er der bare hver dag en ny dude, der får en ide. Så vi er også bombarderet med det ene og det andet. Organisationer er langsomme om at lære, og i og med, at aldersgruppe skubber sig hele tiden, de unge bliver ældre osv. vi ser flere og flere folk, de rhar naturlig flair indenfor sociale medier f.eks. og så bliver platformen mere aktiv over tid og organisationen vil lære, og folk bliver yngre og yngre ældre og ældre, generationen skubber sig op af, så jeg ser egentlig en positiv fremtid for værktøjet helt naturligt. Om 5 år så efterspørger folk det her, hvor fanden er jeres tool henne, så jeg kan se godt ud på LinkedIn i højere grad end de måske gør i dag. Så jeg vil sige, også som, lige nu er værktøjet pricy, men det er ikke sådan uoverskueligt overhovedet, jeg tror ikke, at vi ville kunne gøre det uden værktøjet, hvis de lukkede ville vi finde noget andet. Det enabler os til at gøre det, også så længe det er økonomisk indenfor et fornuftigt niveau, så jeg vil fortsætte med det. Så altså vi, jeg tror vi vil fortsætte med det her i lang tid.

1:07:04

LH: Jeg forstår det sådan, at det aldrig har været italesat som EA, selvom i princippet er det. Hvordan italesætter i det, udover WBL og holdningsdefinerende, hvordan italesætter i det?

1:07:21

MG: Det bliver nærmest italesat som et nyhedsværktøj, sådan. Altså, eller sådan et content platform nærmest, hvor folk har adgang til det gode indhold, og så det her med at dele det er lidt sådan en bi-funktion faktisk, men igen det her med, at der bliver enormt mængde indhold fra sådan en organisation her, så hvor bliver det samlet henne, der er ikke rigtig nogen samlet funktion. For hvis R&D laver en fed infografik, så er der ligesom ikke en eller anden struktur for at kommunikere det ud, der har smarp en funktion, de har et sted de kan lægge det op meningsfuldt. Nogle gange så er det en youtube videoer, et billede, en gif og den her kan samle en lille smule.

1:08:17

CO: Så det er sådan en content hub

1:08:18

MG: Ja det bliver nærmest italesat sådan. Og så også så er det en lille smule vidensdeling. Det her er det indhold klikker på, det er det her folk deler. Så der er også nogle læring i det, hvordan opfører folk sig. EA har nærmest kun snakket med folk, når de kommer og spørger, også jeg er også en lille smule forsigtig-

tig med for mange smarte engelske begreber, så avanceret er det heller ikke, hvis I forstår, hvad jeg mener, det har bare fået en titel.

1:08:59

LH: Det er bare enormt lavpraktisk, før var det måske brand ambassadører man sagde, og nu er det EA.

1:09:04

CO: Og så har der altid været mund til mund, hvor arbejder du, spændende. Det er jo ikke nyt, der er bare kommet nogle nye værktøjer, så det er nemmere at gøre det.

1:09:17

MG: Ja, eller det er blevet sådan formaliseret på en måde ikke, der er nogle, der har sagt, der er et mønster her, lad os sætte nogle ord på det. Så jeg tror i virkeligheden, at det er det vi har set lidt, der har altid foregået de her mekanismer, og så kan man måske få nogen til at håndtere den her bås.

1:09:39 - 1:09:46

CO nævner Rikke Damgaard som eksempel på en, der har arbejdet med EA længe før en titel.

1:09:46

MG: Nej, og vores problem var også opgaven lå lidt mellem Some folkene og PR folkene, hvem fanden sørger for vi deler det her review, nogle gange smed nogen en email ud og andre gange smed han en email nu. Nu er det mere standardiseret, og vi kan formalisere noget ansvar for platformene, så er det nemmere for os at systematisk få det ud. Så teknologien har også hjulpet os i den forstand.

1:10:20

CO: Ser du noget mere sådan tværfaglig arbejde med HR eller andre dele af organisationen for at føre det videre?

1:10:27

MG: Altså potentialet er der, jeg tror, at hvis jeg ikke lavede andet end den her platform, så ser jeg masser af muligheder. Uddannelse af folk, onboarding er tydeligt et område man kunne gøre mere med, jeg ville arbejde mere med de regionale teams, så besøge det franske team, motivere dem, få den ombord, hvordan fanden får vi alt det her indhold på engelsk, hvordan får vi det oversat til jer. Jeg kan også se, at man kan udbrede det i hovedkontors kultur til regionale kulturer. det er et stort problem for os, folk opfører sig forskelligt i forskellige lande. Lige nu ligger det som en af mine 10 arbejdsopgaver, men jeg kunne sagtens gøre det fuld tid tror jeg, eller en anden person kunne gøre det fuldtid. Så hvor langt det her egentlig kan gå, det er lidt svært at gennemskue, men jeg tror, det er noget folk i højere grad vil efterspørge naturligt i en eller anden forstand, og jeg tror også man ser den yngre generation, altså folk har altid identificeret sig med deres arbejdsplads, men mere og mere er det ikke bare et sted man går hen, det afspejler ligesom dig som person, så jeg tror også, at folk finder det mere og mere naturligt at dele på LinkedIn, hvad du sidder og arbejder med, sådan lidt arbejdspræl, se vi lavet noget spændende, så jeg tror behovet på den måde vil stige.

1:12:09

CO: Jeg tror også, du har ret i, at om 5 år er det ikke noget man tænker man skal gøre det er bare noget man gør, altså involvere medarbejderen på den måde.

1:12:15

MG: Ja også fordi du vil måske ikke have taget det job, hvis du ikke fandt det de lavede helt vildt engagerende, så hvis ikke nogen forberede det der indhold til dig ville du blive sådan lidt, hey kan vi ikke sætte det her op på en måde.

1:12:31

CO: Det er også i høj grad den måde vi rekruttere på nu, det er der Eb, hvor du skal ud og vise, hvad kan vi som virksomhed tilbyde dig som medarbejder, det er også i høj grad den måde vi som yngre generation finder jobs.

1:12:48

MG: Jeg tror i virkeligheden altså den her platform kunne gå mange vej i den forstand, lige nu er den lidt i sådan en kasse.

1:12:56 - 1:13:14

Interviewet afsluttes

Interview 7 – Martin Zoffmann (Rambøll)

Medvirkende i interview:

MZ: Martin Zoffmann

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostfeldt

00:05 - 01:03

L Introducerer specialet og tankerne bag dette. Stiller åbningsspørgsmål; hVur lang tid har man været i gang med EA.

01:03 - 01:53

Martin Introducerer sig selv og sin plads i Rambøll Water.

01:53

M: Man kan sige baggrunden for at gå i kast med Employee Advocacy er i virkeligheden, kommer tilbage til før det fik et navn. Nemlig det forhold at man som medarbejder har mulighed for at arbejde lidt i krydsfeltet mellem sårn sit eget brand, sin egen profil sin egen personlighed, sin egen kompetence på primært sociale medier, men også i fysiske sammenhænge og i andre sammenhænge kombineret med at dels lukrere og bidrage til virksomhedens brand og være en med-kanal for virksomheden i sin profileringsbestræbelser. Eksternt, og det rækker tilbage til generel kommunikation, branding, marketing-interesser og praksis, hvor jeg kommer ud af den knap så digitale verden ihvertfald for 15 år siden, hvor tingene er gået hurtigt, men hvor gamle værktøjer i skuffen både sårn kommunikations, PR, Marketing og reklame begyndte at se sådan lidt støvede ud i forhold til det der for alvor giver mening og batter derude nemlig et øget behov for autensitet og et øget behov for en fornemmelse af at det er mennesker som viderelevere budskaber og kompetencer og indsigter til andre mennesker fysisk eller via digitale platforme også den digitale voldsomme udvikling har gjort de ting mulige i et helt nyt omfang. Så hvordan kan man som virksomhed understøtte sine medarbejdere i at gøre netop det og hvordan kan man også som virksomhed få noget ud af at understøtte sine medarbejdere i at gøre netop det. Det er et område som jeg længe har gået rundt og været nysgerrig på de sidste 6-7-8 år fordi jeg synes

ligesom at der var noget spændende i det og der var noget som andre værktøjer, eller ting man gik og gjorde ikke helt tappede ind i. Så da jeg ligesom fandt ud af det det også havde et navn og at der fandtes forskellige redskaber og værktøjer til at arbejde med det så var jeg interesseret også kastede jeg mig lidt ud i at prøve kræfter med det. Så det er sådan baggrunden.

04:24

L: Ja, og hvornår gjorde du så sårn ca. det?

04:26

M: Det gjorde jeg. Hvad har vi nu? Det gjorde jeg i starten af 2016. Ret konkret i virkeligheden.

04:36

L: Hvad er dine umiddelbare tanker i forhold til at I skulle bruge tid på det og resourcer osv?

04:43

M: Ja, ja. Mine umiddelbare tanker om det det er at jeg omgås rigtig mange kollegaer herude hos Rambøll som er stolte af deres virksomhed og stolte over de ting vi laver. Stolte over de projekter vi har og faktisk også committer sig pænt meget til vores brand forstået på den måde at der er mange der føler et slægtskab med det værdigrundlag som Rambøll er stiftet på og som er videreført over generationer, det lyder helt højtideligt, men det er faktisk sådan det er. Det der med virksomheder og værdier kan jo hurtigt blive noget mærkeligt noget og noget påklistret corporate, sovs. Men Rambøll har kørt værdigbaseret ledelse før der var nogen der begyndte at snakke om det. Fordi man fra stifters side vare utrolig markant i hvad man står for og ikke står for.

05:42 - 06:37

Martin fortæller om Rambølls stiftere og det værdigrundlag der er vokset op med Virksomheden der har gjort det til en kunst at sige nej og kun påtage sig projekter der er til gavn og nytte for samfundet, som en meget markant og inkorporeret del af arven.

06:37

M: Den stærke arv lever måske lidt mere hos vores virksomhed end nogen andre virksomheder eller andre der også har et stærkt værdigrundlag. Så hvad kan man sige, der er mange der gerne vil være en del af det og synes de selv kan se en samhørighed mellem det de selv gerne vil især med identitet og det som den virksomhed de arbejder for er. Så man kan sige motivationen for at medarbejderne gerne vil vise det og være stolte af det og delagtiggøre folk i det er relativt stærk. Så som kommunikationstype er det så relevant for mig at undersøge og sige hvordan kan jeg så hjælpe med at få det til at ske.

07:21

L: Og hvad gjorde du så rent konkret?

07:23

M: Jamen, så gik jeg sådan lidt på jagt for at finde ud af hvad findes der af værktøjer her også fandt jeg ud af at der findes nogle digitale tools som kan gøre det nemmere for mig at gøre det nemmere for mine medarbejdere og dele, og dele ting på Sociuu og i delt hele taget være mere sådan synlige social. Det er så et ben af det nogle andre ben af det at det så, nu repræsenterer jeg vanddivisionen. Vi har i samarbejde også med andre vores andre kommunikationsfolk som repræsenterer resten af virksomheden og vi har så i fælleskab kørt nogle understøttende initiativer i gang, bla. nogle initiativer som handler om at mobilisere folk på SoMe. Sådan helt educational at forklare folk hvad der er op og ned, Do's & Dont's, tips & tricks, hvad er det, hvad er farligt, hvad er ikke farligt, hvad giver mening hvad giver ikke mening.

08:17

L: Hvad må I sige, hvad må I ikke sige..

08:18

M: Ja, alt sådan noget. Også helt konkret være ude blandt folk på alle vores kontorer i hvertfald i Danmark og hjælpe dem med, hvordan man del har en relevant profil på de sociale medier og hvordan man kan dele ting der giver mening både for en selv og for virksomheden. Også har vi så det her tool som ligesom understøtter de processer så det er lidt en bølge der er blevet sat i gang for ligesom at komme i gang på det område.

08:51

L: Og det var også i starten af 2016, ca?

08:54

M: Toolet tog jeg fat på efterår 16 og mobiliseringstiltagene det har kørt i løbet af 17. De andre tiltag.

09:07

L: Så det er ligesom kommet efter?

09:09

M: Ja, det er ligesom kommet efter at vi har lavet en mere samlet indsats efter at jeg begyndte at udforske området her.

09:14

C: Er der det fordi der var en oplevelse af at der ikke var en naturlighed med sociale medier blandt medarbejder staben?

09:21

M: Ja, der var dels en oplevelse af at der for mange ikke var nødvendigvis en naturlighed også var der også hos nogen en vis reservation. Du kan sige, noget af det sociale medier fører med sig det er jo en øget transperans og der har selvfølgelig været noget reservation overfor det. Det man skal huske på det er, sådan er det jo i mange fag, men især ingeniørfaget, der er der nogle der er så stærkt specialiserede at de næsten kan sætte deres egen løn. Så der har været lidt en tradition for at holde godt fast i dem som virksomhed fordi de har de her specialer og ved at gøre dem meget transperante så sætter du dem også i grams fra andre virksomheder, det har været den primære anke imod den øgede transperens. Det har været at så risikerer vi at miste vore bedste medarbejdere.

10:04

C: Så det har været en ledelsesanke og ikke en medarbejder anke?

10:07

M: Ja, Det har det også været i nogen sammenhænge, nu er vi jo en stor virksomhed med mange divisioner og nogle af de steder har der været en ledelsesanke og en reservation mod den transperens som SoMe området har ført med sig også har det selvfølgelig også været en sådan generel reservation overfor hvad kan man styre, hvad kan man styr, hvad sætter man fri. Jeg har lige været til et møde også om EA og der var en virksomhed der havde sagt; Jamen, hvis vi sætter alle vores 2000 medarbejdere i gang så er det jo det samme som at slippe 2000 krudttønder løs og sådan er der jo nogle der har det. Og det er jo heller ikke løgn, fordi det man skal tænke på det er i virksomheder..Virksomheder er jo entiteter og de entiteter bliver nødt til dels at være strukturerede og organiserede på en måde der giver mening og i forhold til både den indad(vendte) kommunikation, som I har meget fat i men også i forhold til den eksterne kommunikation. Der bliver nødt til at være nogle aftaler om hvordan og hvorle-

des tingene foregår for at det ikke går op i hat og briller og har en negativ impact som kan være business critical for vækstlinen i værst udslag ikke. Så det der med at have aftalt taltsmandsstrukturer og roller og prøve ligesom at kunne styre sin interne/eksterne kommunikation den føler man jo lidt at man giver slip på jo mere du åbner op for at mobiliserer medarbejdere ind i det her, og der er mange risici i denne her forbindelse og de er ikke taget ud af den blå luft. Vi har et eksempel fra vores egen verden, det har ikke noget med vores EA program at gøre, men generelt medarbejdere på SoMe der har jo været meget debat det sidste 5-10 år om fragging

11:51 - 12:12

Martin fortæller om episode hvor medarbejderes adfærd på sociale medier fik konsekvenser

12:15

Så man kan sige ved at slippe 13.000 medarbejdere fri og ligesom inspirere dem til at være bærere af faglige budskaber i højere grad (end/og?) personlige budskaber på sociale medier. Så skal man ikke være blå-øjede i forhold til at man selvfølgelig også løber en risiko.

12:27

L: Ja, der er noget kontroltab.

12:29

M: der er klart noget kontroltab og noget af kontroltabet det føles ikke så rart og andet er relativt rationelt at man tænker: "Er det nu smart at miste kontrollen over de ting".

12:39

L: Nu talte vi lige en lille smule ledelse - havde du ledelsen med fra begyndelsen og hvordan?

12:48

M: Ja det havde jeg. Og ledelsen er afgørende tror jeg, er vigtig, det er altafgørende i sådan nogle sammenhænge. Jamen, på den måde forstået at den ledelse som er i min division har en klar overbevisning om at hvis man er på direktør eller på højere ledelsesniveau som vores, så har du en 24 timers forpligtelse til at være ambassadør for din virksomhed. Det gælder hvis du er til middagsselskab og det gælder hvis du har mulighed for at komme ud og tale på en konference, det gælder hvis der kommer studerende som gerne vil have indsigter. Det gælder i alle sammenhænge at der har man en stående forpligtelse. Den gælder i det fysiske liv, men den gælder også i det digitale liv. Så man kan sige i takt med at det digitale liv har vundet større indpas jamen så gælder forpligtelsen dybest set også der. Så ledelsens klare holdning var at hvis der er mulighed for at have den ambassadør rolle på ledelsesniveau så ligger det som en del af vores samlede forpligtelse og en driver til at hjælpe vores virksomhed til at ha' det godt og få de rigtige medarbejdere, få de rigtige projekter og rigtige kunder. Det signal fra ledelsesperspektivet der det gør jo selvfølgelig at folk for nemmer det. Det er ikke noget diktat, der er ikke på den måde noget dekret om hvad man skal gøre og ikke skal gøre, men der er et klart signal om at det er okay at gøre. Det hjælper meget set fra et kommunikationsperspektiv at folk er i deres fulde ret til at repræsenterer virksomheden på deres sociale medier og i andre sammenhænge i øvrigt og være ret åben omkring at øge den der transparens.

14:26

L: Da du så havde fundet et tool hvad gjorde du så for at implementere?

14:30

M: Helt konkret. Helt konkret gjorde jeg det er jeg tog fat i min nærmeste direktør og sagde; "Der finde det her tool, jeg er stødt på flere medarbejdere som egentlig gerne vil dele ting, synliggøre Rambøll på sociale medier, men som ikke rigtigt har tid eller får det gjort, eller ikke kan finde ud af det, ved hvad for

nogle knappe de skal trykke på og ved hvor de knapper sidder henne fordi det er ikke en del af deres daglige arbejdsdag. Så det her tool det kan gøre det nemmere for mig at gøre det nemmere for dem, at være de ambassadører som de dybest set gerne vil". Men jeg kunne mærke at jeg først skulle have de direktører kigget i øjnene og være med på hvad er det her? Hvordan ser det ud? Hvordan føles det? Hvad er det der popper op på skærmen når man trykker på de her knapper. Helt konkret helt lavpraktisk, hvad er det? Før jeg så kunne gå til det næste ledelseslag og fortælle dem, ved et møde ikke på en mail ikke på alt muligt andet, hvad er det. Det er ikke farligt, det er ikke spam, det er en hjælp det er; forklare toolet. Så en erfaring er at det var lidt vigtigt at gøre det face-2-face agtigt. Sådan indledningsvis fordi så har de måske lidt større tillid til at det ikke er fuldstændig på månen, det som kommunikationsfolkene foreslår og så har jeg derefter gået videre også har lavet e-mails fra... Altså, der er et direktørslag så er der et afdelingslederlag også er der afdelingerne og der har jeg så derefter taget og lavet nogle mails som afdelingslederne har kunnet sende fra dem selv ud til deres medarbejdere som også har informeret sådan rimeligt pædagogisk omkring det her tiltag. Det som vi har ansporet meget til gennem hele den process har været at det her det er en mulighed det er på ingen måde en pligt. Jeg tror ordlyden af den mail som jeg ivoirigt godt kan sende til jer, hvis det kunne være..

16:29

M + L: Meget gerne.

16:36

M: Den var; Vores kommunikationsfolk har opdaget at der er flere og flere af jer, der stille og roligt begynder at dele ting så for at hjælpe jer har vi taget og det giver jer mulighed for hvis I har lyst til at gøre det, men I skal ligesom se at de ting I gør det er relevant for jeres netværk og giver mening for jer selv og hvis I ikke har lyst så behøver I ikke at være med. Og det har været den tonalitet, vi har prøvet at køre hele vejen.

17:05

L: Så du har allerede taget medarbejdernes perspektiv helt fra starten af?

17:08

M: Jeg har taget medarbejdernes perspektiv også har vi prøvet at tage medarbejdernes stakeholders-perspektiv. Fordi i EA er det det fuldstændig afgørende. Det man dybest set skal tænke over i denne her sammenhæng det er, hvem er vores folks målgrupper og hvad tænker de når de oplever noget i deres fysiske eller digitale sphere om Rambøll og hvordan kan vi ligesom gøre den oplevelse så god så muligt også kan vi så prøve og trace tilbage og se hvordan kan vi så få det til at ske.

17:44

C: Du startede med at snakke om et begreb der er sådan lidt fluffy, og vi har haft svært ved at definere det, som er autensitet. Hvordan ville du definere hvad der er autentisk?

18:01

M: Uden at gå fundstændigt teoribog på den så er det jo ihvertfald et begreb der er skamreddet i kommunikations og marketings sammenhængen de sidste 10 år, det er der i hvertfald ingen tvivl om og da jeg sagde det nåede jeg faktisk også at tænke over at det er lidt sjovt at i takt med.. Hvis man lavede sådan 2 kurver hvor den ene hed; Grad af digitalisering og automatisering" så har der været en tilsvarende kurve der hedder "behov for autensitet" og det har jeg egentlig ikke tænkt over før jeg lige sagde det og så det der for mig og jeg tror i virkeligheden at hvis man ser autensitet i relation til digitalisering og til digital kommunikation og den slags bare for at afgrænse det en lille smule. Så tror jeg at der er meget i forhold digitaliseringen, social media, web. Alle de digitale værktøjer, tools apps osv. Som har sådan en art fremmedgørende effekt på mennesker også tror jeg at autensitet i den sammenhæng betyder noget menneskeligt, noget tillidsvækkende, og noget som ikke er fremmedgørende men er det

modsatte. Som dybest set er en eller anden form for følelse af menneskeligt nærvær og ægthed sat overfor fremmedgørelse. Det sådan jeg ser autensitet, i denne her sammenhæng.

19:42

C: Det er nogenlunde det vi tænker, vi har også haft en diskussion om at det er tit hvorvidt noget er autentisk eller ej er tit en vurdering man oftest kan lave når man opdager at der er noget der ikke er [autentisk red].

19:55

M: Ja, ja. Og autentisk betyder vel et eller andet sted også uberørt.

20:02

C: Ja, og noget der ikke er kopieret.

20:04

M: Ja, så er man jo inde over om det også betyder originalt, det kan jeg ikke helt gennemskue.

20:09

C: Det er sådan lidt en fluff definition, vi har fundet mange definitioner. Det er meget forskelligt og meget interessant at høre hvad du tænker.

20:20

M: Ja, i denne her sammenhæng hægter jeg det meget, og det kan jeg komme tilbage til hvorfor, men jeg hægter det meget op på det menneskelige og på det tillidsvækkende elelr tillidsrelationer altså det har noget med mennesker og tillids relationer at gøre i denne her sammenhæng fordi, EA er også en kanal set sådan kommunikations fagligt på det og grunden til set fra et virksomheders perspektiv at den kanal er interessant, det er fordi den udgøres af mennesker der kommunikere med mennesker der som udgangspunkt må formodes at have tillid til hinanden fordi de er i hinandens sociale netværk. Så det vil sige når vi så siger jamen hvis modtageren af den kommunikation skal få noget godt ud af det så bliver det som de har med at gøre autentisk. Det bliver nødt til at være tillidsfuldt og bliver nødt til at være noget som bliver afsendt eller bliver medskabt af et rigtigt menneske. Det er derfor jeg ser på det i det perspektiv på den måde.

21:42

C: Ja, det giver super god mening.

21:45

L: For a vende tilbage til medarbejderne, hvordan er jeres sammensætning af medarbejdere i forhold til fx. generationer og parathed til sociale medier.

21:58

M: Jamen den er meget bred, man kan sige Rambøll er en virksomhed med mange der har høj anciennitet og det er også en virksomhed som mange kommer tilbage til. Der er et utroligt højt antal af mennesker som har startet hos Rambøll, og som så er søgt væk fra Rambøll også kommet tilbage til Rambøll. Der ligger vi over mange andre virksomheder og det betyder også at det er en meget spredt [medarbejdergruppe red.]. Jeg kender ikke de konkrete statistikker, men i forhold til mange yngre virksomheder så tror jeg at den har en meget stor andel i alle leder og kanter også ved at komme bedre med i forhold til kønsfordelingen. I forhold til SoMe-paratheden på en skala fra 1-10 er et gennemsnit vel 6, vejet op af nogle som interesserer sig meget for det og er meget på og ned af andre som ikke interesserer sig for det, men det man selvfølgelig skal tænke på det er at det er en vidensvirksomhed og det er medarbejder altså en konsulent båret virksomhed så det er jo en virksomhed med et gennemsnitligt

meget højt uddannelsesniveau, så det vil sige det er også en virksomhed med mange mennesker, som hvis de kan se potentialet og ideen i noget så er der ikke noget de ikke kan finde ud af. Det er en virksomhed med 13000 mennesker som er rigtig gode til at finde ud af noget. Det er ikke en bolsje fabrik der står ved at samle bånd som er gået ud af 7. klasse og ikke har de samme forudsætninger det er en vidensvirksomhed med et meget højt niveau så det vil sige i forhold til sådan SoMe-parathed er der dybest set ikke nogle der ikke er parate, det handler mere om hvilket potentiale folk ser i det og hvor meget og lidt man benytter det, forudsætningerne er over en bred kam ret meget til stede.

23:48

L: Hvordan har i så italesat, udover at der en generel faglig stolthed, hvordan har I italesat at det her kunne være en god ide?

23:57

M: Ja, vi har italesat det delt i forhold til at gøre folks hverdag nemmere internt i forhold til den interne kommunikation, de interne budskaber. Så kan man også tænke på jeg er jo en supportfunktion, jeg har ikke direkte kunde kontakt, så jeg er på nåde af min virksomhed, jeg tjener ingen penge. Jeg bruger penge fordi jeg får min løn, så hvis ikke jeg hjælpe vores folk til at gøre et eller andet der skaber værdi så har jeg ikke rigtig nogen berettigelse her. Så nogle af de budskaber har været at gøre folks hverdag nemmere også har det været at understøtte vores medarbejdere, vores eksperter, vores specialister i at være relevante overfor deres vigtige interessent grupper, hvilket er vigtigt for dem og for os.

24:50

L: Så en synlighed?

24:52

M: Synlighed, og en relevant synlighed ikke bare synlighed, men synlighed med relevans for målgruppen. Man snakker meget i forhold til EA, jeg har lige været til et møde, hvor vi har diskuteret det, der snakker man jo meget skala, hvor mange folk kan man komme ud til gennem denne her kanal osv. Hvor synlig kan man gøre virksomheden osv.

25:16

L + C: Der går meget hurtigt KPI'er i den... og ROI'er

25:25

M: Jaeh, og der skal man jo så opsætte de rigtige ikke for at bibevare netop autensiteten eller hvad kan man sige værdien af det område ikke.

25:34

L: Da jeg var ude og høre dig, Cecilie havde desværre ikke muligheden, men jeg lagde meget mærke til at du sagde at det handlede meget om at komme ud *gennem de rigtige medarbejdere til de rigtige mennesker i deres netværk med de rigtige budskaber på det rigtige tidspunkt og den rigtige troværdighed*. Hvilket er meget sådan mere snævert og pin-pointet end nogle af de andre vi måske har talt med, som måske godt kan have en tendens til at skyde med spredhagl og skalering. Kan du sige lige mere om det for det er sindsygt interessant?

26:07

M: Vi har lige siddet og diskuteret det til mødet. Det vil jeg meget gerne og jeg synes den vender tilbage til hvad det dybest set er i sidste ende vi gerne vil opnå. Det vi gerne vil opnå, vi har et stakeholder landskab som er sammenfaldende med vores medarbejderes stakeholder landskab og det er ikke bare et landskab, det er mennesker. Det er mennesker som kan tænke eller gøre noget i relation til Rambøll. Det er mennesker som kan tænke noget om Rambøll som kan være godt skidt eller midt mellem og det

er ting der kan gøre noget f. eks. søge mere information om virksomheden, tænke Rambøll med ind næste gang de skal udbyde et projekt, melde sig som potentielle medarbejdere hos Rambøll eller på anden måde komme i værdi til Rambøll. Når man tænker den kæde til ende i en EA sammenhæng så er det jo vigtigt at de mennesker får en god oplevelse og teorien er lidt at de mennesker kun får en god oplevelse hvis de har tillid til det de ser og hører fra folk hos Rambøll og hvis de oplever at det de ser og hører fra folk hos Rambøll er relevant for **dem** og er mindre relevant for Rambøll, men relevant for dem.

27:23

Et eksempel; iøjeblikket er der en masse debat om grundvandet på alle mulige leder og kanter og lige præcis grund vandsrådgivning er noget af det som vi er rigtig rigtig stærke på. Der er lige lavet en ny undersøgelse i Århus om at nitrat i grundvandt medfører en meget større kraftrisiko, end man elelr har troet tidligere. Så det vil sige værdierne for nitrat i vores drikkevand burde i virkeligheden være noget mindre end de grænseværdier vi har i øjeblikket. Det er der en masse debat omkring.

Så har vi nogle folk der er dygtige på det område og som ved meget om det også hvordan man kan beskytte sit grundvand bedre end man gør i dag. Så deres vigtige stakeholder landskab er ikke mega stort, så hvis vi har 6-7 eksperter på det område her som hver især har nogle folk i deres netværk som arbejder hos miljøstyrelsen eller arbejder i en kommune eller på anden måde har relation til det her område, så er det meget meget vigtigt at de 7 specialister kommer ud med noget der rent faktisk er relevant for de stakeholders og som er tillidsvækkende og indsigtsfuldt overfor de stakeholders end at der er 300 mennesker som deler noget generisk i netværk som er ligeglade med grundvand i deres netværk. Så det er egentligt min pointe.

28:49

C: Men den pointe kommer jo også med en forståelse af SoMe som det er, fordi at det hurtigt bliver sådan en scrolle-ting. Det handler om tracktion på opslag som dine medarbejdere så laver så skal det også have relevans for feed de kommer ud i.

29:07

M: Der skal være et eller andet der gør at man bare lige stopper pegefingeren i et halvt sekund, ikk. Det er jo dybest set det vi er nede i.

29:11

C: I forhold til det noget vi har snakket med rigtig mange andre om og noget som Michael også snakker om i forhold til Sociuu er denne her tekst..

29:21

M: Ja teaser-teksten.. Vi har lige diskuteret det. Jeg er jo stor modstander af at man præfabrikerer dem.

29:24

C: Ja, hvorfor det?

29:26

M: Jamen jeg vil vende tilbage til autensiteten som jeg jo har defineret utroligt godt. Så vil jeg sige at præ-fabrikerede teasertekst de yder vold mod autensiteten og derfor så er jeg stærk modstander af dem og jeg synes ikke man skal gøre det. Nej jeg mener at den måde som vi interagerede... Nej, man kan også sige det på en anden måde. Hvis jeg sidder til et middags selskab og den ene arbejder hos danske bank og siger noget meget corporate agtigt om DB, som tydeligvis ikke kommer fra vedkommende selv også gudhjælpemig en ved siden af der også arbejder i DB og siger præcis det samme, så har jeg ihvertfald ikke lyst til at snakke med dem om Danske Bank mere fordi så har jeg slet ikke fornemmelsen af at det er et mennesker der sidder overfor jeg har ikke fornemmelse af at det er et selv-

stændigt tænkende individ også mister man altså tilliden og den personlige relation og det er jo fuldstændig det overført i den digitale verden. Der er jo dybest set ikke forskel på den digitale og den virkelige verden fordi man kommunikerer og interagerer det eneste er man der fysisk det andet sted er man der digitalt. I det øjeblik man begynder at præfabrikere teasers, så fjerner du muligheden for at sætte et personligt præg på noget, hvor man interagerer med nogle andre mennesker. Det er også derfor jeg har sagt at jeg vil hellere have at vores folk bare deler uden at sætte en tekst på, men lade contentet tale for sig selv end at vende tilbage og sige kan I ikke lave nogle teaser tekster til dem.

30:59

C: Hvad gør I så som en forbyggende øvelse til det for at lære dem at skrive noget fordi jeg kunne forestille mig at det godt kunne være en barriere og dele noget som man ikke har overskud til at skrive en teaser tekst på, så lader man vær.

31:12

M: Ja, eller også trykker man bare på knappen og deler det alligevel.

31:14

C: ja, og det er ikke sikkert at man får lige så god en reaktion, eller det gør man ikke.

31:20

M: Nja, både og det er rigtigt. Du har fuldstændigt ret.

31:21

L: Der er en afvejning med noget engagement.

31:26

M: Jaja, det er der helt sikkert og der er ingen tvivl om at engagement er større når man laver personlige teaser omvendt kan man sige nogle gange taler content for sig selv og er content så tydeligt at det stadig har relevans for folk også tager det lige brodden af det andet. Nej, hvad gør vi altså når vi har prøvet at lave noget mobilisering noget træning og noget educationals så har vi jo prøvet at inspirere folk til hvad man kan gøre og hvordan man gør det, men dybest set er det op til folk selv. Det som vi gerne gør og som jeg nogle gange gør det er når folk så kommer hen til en og siger: Arg, jeg vil gerne dele det her men jeg ved ikke hvad jeg skal skrive". Så skriver jeg stadig ikke noget for dem, så siger jeg til dem, nåmen hvad vil du gerne formidle? og hvem er det du har i den anden ende? Jo man vi har jo lavet de her data og der sidder alle mulige; sårn og sårn. Fint, jamen hvad er relevant for dem at vide? Jamen det er vel at; "det..." Jamen kunne du med egne ord formidle netop det? Jamen det kunne man vel egentlig godt.. Så prøve at inspirere til nogle tankerækker og noget refleksion i hvad er den målgruppen kunne synes interessant i det man er i gang i at dele.

32:30

C: Så det er en eller anden rådgivende rolle uden at være en direkte producent.

32:34

M: Ja, præcis.

32:37

C: Hvad tænker du der er af forskel mellem autensitet og troværdighed, er de overlappende eller ser du dem som 2 forskellige ting?

32:47

M: Det er nok 2 forskellige, uden at gå. Jeg er langt væk fra al teori om noget som helst, jeg er helt blank på alle måder.

32:59

C; Helt fint, det er vi forhåbentlig også snart.

33:04

M: Det er to forskellige ting det er også derfor det hedder 2 forskellige ord. Troværdig hed er jo dybest set et spørgsmål om hvorvidt det man får at vide er korrekt autensitet er mere om det har en menneskelig feel og noget uberørt feel omkring sig. Så jeg synes det er 2 forskellige ting det ene har mere at gøre med. Troværdighed er med noget med om der er validitet og korrekthed i de ting man viderefremidler.

33:35

C: Så troværdigheden ligger måske mere i det content som du foreslår at de kan dele?

33:38

M: Ja, præcis.

33:42

L: For at blive ved content og kvalitet af content og om det kan tale af sig selv i forhold... Hvad er jeres produktion af content, hvordan ser den ud?

33:54

M: Jamen, den er ikke der hvor jeg gerne ville have den sq være og det er min største hovedpine. I forbindelse med det her, fordi i alt denne her preaching om relevans og autensitet der er content ikke fulgt. Vi er som alle mulige andre virksomheder er på tekst og video og jeg ville gerne gå skridet lidt videre og måske afsøge lidt nogle midt i mellem formater som i højere grad er relevante for målgruppen. Men der er vi ved at komme en lille smule på vej. Vi har været værre end vi er f. eks. vores TL initiativ bedre byer.

34:43 - 35:29

Martin fortæller om insigterne bag "*bedre byer*".

35:32

Det er et godt skridt på vejen og det er content som jeg egentlig synes har meget af det der skal til i den her sammenhæng og der havde vi et meget sjovt clash mellem det der autensitet og "præfabrikerede" sådan corporate stuff. Jeg havde en kollega som gerne ville videre formidle det her bedre byer- noget. Altså det her program. Og følte en forpligtigelse til at de skulle være de pæne producerede videoer og billeder som hun skulle dele, men det som vi i fælleskab fandt frem til det var jamen hvis hun synes hun har det bedre med nede i maven og fremstår mere autentisk ved at dele nogle mere rå data taget fra det her i sit netværk som er mere interesserede i de rå data end en pæn film, så er det mere oplagt for hende at dele det. Det er en illustration af den der søgen mod at, også troværdighed, i det at hellere få nogle meget korrekte data delt på en måde der giver mening for hendes netværk end at gøre noget andet som ville se en lille smule, som ikke ville have den samme autensitet fordi det ikke kom fra maven på hende da hun skulle dele det.

36:44

L: Er der ligesom en form for rejse hvor medarbejderne skal forstå den her mekanik med at du skal ikke bare pushe hvad som helst, du skal faktisk tænke over - er der nogle der sidder ude i dit netværk og er interesserede i det her?

36:59

M: Ja det er der og det er ikke så mærkeligt. Jeg har arbejdet med kommunikation i 15-16 år eller sådan noget og har lige siden dengang jeg læste snakket modtager-orienteret kommunikation, modtager-orienteret kommunikation, modtager-orienteret kommunikation og som professionel i faget er jeg pivringe til det stadigvæk så at forvente at mine folk, mine medarbejdere som er optagede af alt muligt andet og meget dygtigere på deres felter til alt muligt andet sq have en fornemmelse for modtager-orienterethed og relevansen i det det er en rejse. Der er en udfordring.

37:37

C: Er det så primært jer som kommunikations folk der producerer content eller har I også nogle TL's indeover at lave blogposts osv osv.

37:44

M: Begge dele og midt i mellem. Vi har alle forskellige genre og med midt imellem mener jeg også at vi redigerer noget content, men som dybest set er kommet ud af vores eksperter.

38:00

C: Så også igen en elelr andet support-rolle i at formidle deres..

38:05

M: lige præcis en support rolle igen, og generelt har man jo snakket om i nogle år at kommunikations faget har været på en rejse. Hvro man startede som producerende er gået over det mere rådgivende til at ende i noget mere faciliterende, så man stiller nogle rammer og muligheder til rådighed og guider. Så der er vi nok lidt midt i mellem det rådgivende og det faciliterende i forhold til det her.

38:34

C: Føler du at I ikke har content nok?

38:41

M: Nej, jeg fæler vi har måske 90-80 % af den content vi gerne vil have. Vi er ikke i decideret content underskud, men det er klart at hvis man går lidt mere segmenteret og målrettet til værks så er man hele tiden bagud på content.

38:59

L: Hvor samler i det henne, altså nu forstår jeg Sociuu som en service hvor du får en e-mail, men de har vel ikke en decideret overblik over alt det content der kunne være relevant for dem og deres netværk via Sociuu.

39:23

M: Nej, det er fuldstændigt...eller det tror jeg faktisk der er muligheden for. Men nej, det er sdan her og nu agtigt content så der sidder jeg og leger spilfordeler og siger: "Uh. nu er der noget der rør sig på vandresourser området, det kunne være fedt hvis vi lige kunne lave sådan noget content også kunne vores folk inden for det dele det. U, nu er der noget der rører sig på Klimatilpasnings området, det kunne være fedt hvis vi lige gjorde sådan og sådan overfor de mennesker der gjorde noget med det. Så det blvier sådan lidt, lide mere sådan kontekst afhængigt.

39:59

L: Ja, ad-hoc.

40:00

M: ja, ad hoc. Fremfor at de ligesom har en pool, det er der jo også på hjemmesiden. Vi har utroligt meget content på den hjemmeside, så den pool findes, men det er ikke den samlede pool vi stiller til rådighed, igen, vi prøver at gøre det nemt og relevant også for vores medarbejdere i det her.

40:20

L: Jeg går ud fra at der også er en eller anden form for intranet eller en anden form for udover det..

40:32

M: Ja, det er der. Og vi får et nyt om 2 uger.

40:31 - 40:45

Lidt snak om intranet

40:45

C: Jeg tænkte på i forhold til mixet af det du sender ud til folk, hvor meget af det er selvproduceret og hvor meget er rapporter fra andre steder eller artikler.

40:57

M: Det er 95% selvproduceret. Jeg ville gerne mere af det andet, har gjort det et par gange, men er stadigvæk lidt for stor overvægt i det selvproducerede.

41:10

C: Hvad vil du godt ha' så hvad er det du følger du mangler eksternt.

41:14

M: Det er der, det er bare mig der skal steppe up, men jeg skal bare tage mig sammen jo. Men det er når man kender sine eksperter at man så har et bedre blik for hvad der rører sig af analyser og undersøgelser, ekspertindsigter også foreslår at dele det i deres netværk.

41:35

C: Er det en relativt ny strategi det her TL eller det noget i har kørt i et stykke tid?

41:40

M: Ja, det er relativt nyt, nu er strategi jo mange tingdet kan jo også bare være ambitioner også strandede det det. Så nej, strategien er ikke ny, men det at der rent faktisk bliver gjort noget ved det er relativt nyt.

41:51

C: Udførelsen af strategien.

41:51

M: Der sker noget.

C: Ja.

41:54

L: Vi har været ude ved en del vidensvirksomheder og det at være TL er absolut noget som de er meget optagede af.

42:00

M: Ja, og jeg vil lige sige. Jeg hader det ord.

42:01

C: Det er der mange der gør.

42:04

M: Jeg jeg hader TL som ord, og jeg hader begræbet sætte en agenda. Jeg hader begge to som pesten. Men det er bare for at for at kalde det noget.

42:13

L: Hvad vilel du kalde det?

M: Indsigter, bare indsigter.

L: Det fordi alt bliver engelsk..Jeg ved ikke...

42:19

M: Nej, det er ikke kun pga det engelske. Det er tanken om at der at der er nogen der ligesom er førende på et tankesæt. Det er jo en sådan markedsførings kommunikationstanke, som der er nogle virksomheder der virkelig for en 15-20 år siden har kørt max ud og der kan man tale om TL's. Jeg arbejdede for Accenture der bor ovre på den anden side af vejen for en del år tilbage som lige præcis havde nogle sårn fremtidssyn og perspektiver, analyser og sådan noget, og man kan sige nu kommer der der nogle nye koncepter og nogle nye ting hvor man sårn lidt med rette godt kunne sige:, Jamen vores thoughts er leading, fordi det er noget folk egentlig ikke har set før. Problemet er bare at hvis samtlige virksomheder i dag bruger det ord, så er der ikke nogen der er "leading" på noget som helst. Så skal vi ikke stikke os blår i øjenene på at vi er det. Hellere stille nogle stille nogle relevante insigter til rådighed i forhold til vores målgruppe.

43:14

L: Ja, på de eksperter vi nu har på vores nicheområde.

43:19

M: Og jeg synes det bliver misbrugt, jo og problemet med det ord er at det internt i forhold til den interne kommunikation der sætter det nogle forventninger op blandt interne stakeholders som du selvfølgelig ikke kan overholde. Du kan ikke... Vi skal være TL's, jamen det lyder da alletiders..

43:33

L: Hvordan bliver vi så lige det..

43:36

C: Ja, men jeg tænker også at det jeg kan reagerer negativt på det er jo også at det er meget "Afsender, afsender, afsender". Vi skal, vi skal, vi skal.

43:42

L + C: Se hvor awesome vi er..

43:45

C: det er ikke den der,; Nu kan vi hjælpe dig med at blive mere awesome.

43:47

M:Nej, den køber jeg også.

43:50

C: Så igen den der mangel af modtager. Og jeg forstår det udemærket godt, det er Danmark. Det er virksomheder allesammen nærmest, så jeg forstår godt at man skal være dygtig, men man skal også være dygtig til at formidle det til modtageren.

44:03 - 44:53

Snakken bliver meget uformel - munder ud i et komme ind på Martins holdning til sammenkædningen mellem Employee Branding og EA som han i tidligere oplæg har udtrykt.

44:47

M: Det jeg prøvede at sige det var at der nogle der lidt sammenkæder EB og EA, som to ting af samme og jeg har lige haft den samme diskussion på det møde, hvor der er nogle der siger så med EA, der kan man fortælle verden hvor dejlig en arbejdsplads ens virksomhed er, hvor jeg er sådan..

L [Afbryder] Det kan du OGSÅ..

45:18

M: Det kan du også, du kan også la være. Men du kan først og fremmest være relevant for din modtager. Der er det fedt toolsne er der, det er slet ikke det, men det er mere der er nogle der kæder de to ting lidt sammen. Hvor jeg tænker jamen det giver ikke den fulde mening i det.

45:32

C: Vi ser det vel også lidt som sådan en "over-ting", også kan det også det her, og også DET her.

M: Enig.

45:39

C: Fordi hvis jeg nu arbejde på mit arbejde, hvor jeg tænkte nej, det her stillings opslag kunne være mega fedt for 7 mennesker, i mit netværk på LinkedIn så deler jeg det, men jeg har ikke lyst til at dele en eller anden video om et eller andet employee Branding initiativ, hvis jeg ikke kan stå indefor det. Men det er igen den der.

45:57

M: Jamen det er jo lige præcis det vi er ude fordi det er jo dine relation med de mennesker du kender i det netværk der er på spil og det er jo den menneskelige relation jeg prøver at kalde autensitet og det er jo den værdi der ligger i det som virksomhederne vil lukrerer på. Så derfor er det vigtigt, altså jo flere medarbejdere der har den der tilgang jo mere de oplever at virksomheden applerer til at man skal have den tilgang til det jo større bliver værdien så også når de rent faktisk deler noget på den gode måde. Så, så bevarer man jo sin kanal frem for at smadre den.

46:33

C: Nu snakkede du om at der kunne være risici ved at give kontrollen til medarbejderne og om content og deling og sådan noget. Tror du at det kan være en positiv barriere at det netop er mit netværk jeg deler til og det jeg siger til til dem, og jeg måske derfor ikke får sagt noget helt skidt.

47:02

M: Hvis man lader det være op til folk at dele noget, jamen så er man jo ikke herre over hvad de får sagt.

47:09

C: Det jeg mener er, det eksempel du havde er det en udtalelse de havde lavet?

M: [Nikker] På SoMe.

47:13

C: Jeg tænker hvis du sender mig noget jeg kunne dele så ville jeg skrive en tekst, men så ville det jo ikke være mig der havde taget delen af contentet.

47:23

M: Nej, men det du skrev i din teaser-tekst, ville være dig. Og hvis de i deres teaser skrev positivt om noget som kunden ikke synes ..delte opfattelse af så har man jo balladen ikke. Ja, der skal jo ikke mange karakterer til for noget kan enten misforstås eller forstås og ikke have en særlig gavnlig effekt. Nej nej, så det er da riski-business et elelr andet sted, men man kan bare sige; det er så bare sådan det er. Den transperens er der, den mulighed er der. Så man kan ligeså godt prøve at få det bedste ud af det. Også udnytte det positive i det i stedet for at gå fuldstændig i flyverskjul fra det. Det er klart, vi har også et sæt policies and guidelines og vi, nu hvor der var den der fragging ting i scotland, vi havde noget helt andet i Duibai.

48:14 - 48:49

Martin fortæller om eksemple fra Dubai, hvor man kan fængsles for at dokumenter en brand og dele på SoMe.

48:49

Men når vi så deler erfaringer rundt om bordet hvor vi er, vi har sådan et forrum for, hvad er vi 15-16 kommunikations chefter fra forskellige markedsenheder og dele af verden, og når vi så begynder at dele indsigter i hensigtigt mæssig og uhensigtsmæssig adfærd på sociale medier, så popper der nogle ting op som folk i Norge ikke havde troet var tilfældet i USA, eller I Dubai eller hvor vi er. Så man kan sige hele den der altså det er jo lidt kastet op i luften og der er mange ting som man ikke havde tænkt over man som virksomhed bør være obs på men som man i virkeligheden sådan med lidt god reason faktisk skal være obs på, så man kan sige, man vi jo gerne sige; Bare giv det fri, kør løs! Sådan er det men som virksomhed skal man kæmpe meget tilbage på sit omdømme foran shitstorm eller et eller andet pga en medarbejder der har gjort noget. Så man skal også liiige. Jeg er ikke naiv, jeg kan sagtens forstå reservationerne og risicien i det her, de er der jo.

49:49

C: Og man trækker jo nok også følehornene endnu mere til sig hvis man så har haft en dårlig oplevelse på sociale medier, og har set andre have endårlig oplevelse.

49:59

M: Jo og hvis man føler man har sat sine medarbejdere til at få en dårlig oplevelse. Hvad nu hvis jeg imorgen synes at det var da et vanskeligt stykke content, jeg havde delt.

50:04 - 50:18 Giver et eksempel om emnet klimatilpasning.

Men hvad nu hvis mine folk lige havde været inde til et kundemøde, hvor der var blevet sagt at nu gider vi ikke høre mere om det [Klimatilpasning] og vi så foreslår dem at dele det og de så får et hak over tuden af en kunderepræsentant, jamen så er det jo ærgeligt at have sat nogle folk i en dårlig situation og ærgeligt for Rambøll. Det er selvfølgelig en risikofyldt sphere, nu var der et eksempel som var ret interessant og jeg tror godt kunne blive ophøjet til case på EA.

50:47 - 51:19 - Omtaler Atea's håndtering af krisekoom. via EA.

Det synes jeg eddersparkeme er modigt, jeg kan ikke finde ud af om det er dumt eller smart. Jeg synes dte er friskt.

51:24

C: Det gik meget godt.

51:27

M: Ja, det gik jo meget godt og jeg synes det er spændende, men det tapper jo ind i det her. Jeg synes det er en meget spændende case.

51:33

C: Ja, for så bliver det lige pludseligt brugt som sådan en form for krisekomm. Mærsk gjorde det samme med deres pilotprojekt.

L:...Da de blev hacket.

C: Og det gik også rigtigt godt.

M samstemmer

51:45

L: Men det er jo altså typisk ser man jo det her positive historier, viden folk der er blevet fofremmet eller har haft jubilæum eller jobopslag. Er der noget der går bedre hos jer end andet? Er det det tunge faglige stof, vi hører typisk også at det er HR opslag der går meget godt.

52:08

M: Jeg har prøvet det er kigge efter nogle mønstre i det og jeg synes de er sq lidt svære at finde, fordi så har vi en medarbejder som er profileret på en fin måde. Også tænker man, jamen så må der være en rød tråd i at personhistorier går godt. Det gør de også, De går rigtig rigtig godt. Men så kommer der en anden lidt kedelig sådan lidt mere marketing-agtig historie om at man ranker højt eller andet sted. Men så bum så er netværket helt vilde og klikker løs på den også. Jeg har ikke helt fanget mønsteret endnu men jeg tror at jeg har fanget en feel for i hvis netværk, hvad virker. Så det er jo nogle gange vildt mere en følelse. Så jeg tror også der er nogle personlige historier der ikke ville gå godt i nogens netværk og noget sådan lidt mere corporate historier der ikke ville gå godt i andre netværk. Så den der spil fordeleri hvem ville det her give mening for at dele, den har jeg fået en følelse for, men der er ikke rigtigt kommet nogle mønstre i ellers, hvad der sådan performer og ikke performer på den måde.

53:12

C: Har du en følelse af hvor stor en procentdel af dem der er aktive i EA? eller er det alle?

M: Neej, det er det ikke, hvor mange er decideret aktive..

C: Så alle er med?

M. Alle er med.

C: hvor mange af dem er så aktive?

M: Lad os kalde det..Det er jo gang til gang ikk. Men generelt er det vel en 60-70 % i det..

C: Det er også meget.

M: Ja, det er faktisk ret meget.

53:42

C: Også fordi man har sådan en gammel tale med at der er 20 medarbejdere ud af 100 der bidrager meget til virksomheden og hvis man så siger 60-70.

M: Siger man det..Det er ret sjovt. Fordi jeg har fundet ud af at det svarer fuldstændig til at der er 20 % af dem jeg smider noget ud til der i snit deler skidt. Nå det var var meget sjovt.

54:08

L: Men det interessante ved at, nu bruger I Sociuu at der kan man jo selektere og sementere meget og sige jamen det her skal ud til de 5 mennesker osv. Vi har også talt med nogle andre platformsudbydere osv., og nogle andre virksomheder der gør det på en lidt anden måde og kræver jo et kæmpe kendskab, selvom I er sådan en stor organisation, Det kræver at du kender lige præcis dem der skal have det content. Igen spilfordeleren. Tror du det er en fordel?

54:43 - 54:51 Intermetzo med lidt snak udenfor emnet.

54:51

Det ved jeg ikke, for jeg ved ikke hvad de alternative muligheder er.

54:56

C: Det alternative mulighed kunne f. eks være at du laver en eller anden form for contenthub også at det kører ligesom et feed også har du foreslået A-G content, også står der labels på; Det her er et stil-lignsopslag, det er er knowledgecontentet også kan man vælge at dele derudfra.

55:17

L: Men den bliver ikke pushet direkte til dig det vil være der i et feed

M: Hvilket feed?

C: et er så en anden platform f. eks.

55:25

M: Okay, for det her er jo på mail. E-mail.

55:31

C: Den anden platform er at man får en app, eller via website så kobler så sin LinkedIn profil op på det også kører det ligesom et feed.

55:44

M: Det kræver jo at folk i forvejen mere...Jeg tror ikke det ville gå til vores folk, fordi de er egnetlig mere sådan, BUM så kommer der en mail så kan jeg forholde mig til det. fordi deres tanker er hos deres kunder og deres projekter og ikke nødvendigvis er DER ude på de sociale kanaler hele tiden den tror jeg ikke ville gå.

56:04

L: Men det er jo også en afvejning og noget med at kende sine medarbejdere og sige okay, hvad er behovet her, hvordan kan jeg få det til at spille sammen i forhold til en eller anden løsning.

56:14

M: Vi arbejder lige præcis med Jammer i øjeblikket som jo også har nogle, ja, det er jo fint nok. Vi har intranet, så har vi Jammer, så har vi networks, e-mails og fanden og hans pumpestok ikke.

56:27

L: Lige pludselig er man bare på 8 platforme.

56:31

M: Ja der er noget platforms-kvalme og der er også noget som medarbejder skal man jo dybest set passe sine projekter og sine kunder og sine kollegaer. Karrikeret sat ikk. Så man kan sige, det jeg bare synes tingene peger ned på det er en eller anden form for simplicitet og der kan man bare sige lige nu der er e-mailen, simpelthen der at hvis det sker på e-mail så bliver det set og bliver forholdt sig til. Jo længere man kommer væk fra den der kerneplatform, jo mere bliver det op til opsøgende folk jeg skal have en face på folk og det er altså e-mail. Det er det der fungerer bedst, hos mine folk ihvertfald.

57:11

C: Tanken bag den der platform er at, deres strategi er at contentet skal finde medarbejderen, det er ikke medarbejderen der skal finde contentet. Og det gør de jo heller ikke med e-mailen, men hvor du jo sagde. der ligger sindsygt meget content på vores hjemmeside, men det betyder også bare at hvis I nu ikke havde sociuu, så skulle jeg gå ind finde det også poste det, hvor det i både Sociuu og i det andet tilfælde ligesom en nudging.

57:40

M: Og det er det der virker hos os, Det kan godt være at Joe&TheJuice ville have anderledes med deres typer af medarbejdere men hos os der er det den måde der virke og giver mening.

57:51

C: Og det virker ikke infererende på en eller anden måde på medarbejderne at de får flere mails?

58:01

M: Jojo, de troede jo også at et var spam efter første gang også efter vi havde skrevet de der omhyggelige e-mails. Så stod de første 2 henne på mit kontor; Vi har fået spam! Nej det er IKKE spam. Det noget godt I må gerne beholde det.

58:13

C: Det er jo også en generelt kommunikations opgave at man føler man har kommunikeret; det her kommer til at ske. Og lalalala og alligevel bliver de sårn helt; Baaarh...

58:25

L: Det har jeg ikke hørt om, hvad er det for noget?

58:28

M: Jeg snakkede med en afdelingsleder som tiltrådte for nyligt efter det her har kørt et år, hvor vi snakkede lidt, arhmen han kunne egentligt godt tænke sig at være sådan lidt mere altså lidt mere derude og synlig..Hvor jeg var sårn lidt, jamen jeg ved ikke hvor meget du bruger Sociuu. Bruger hvad? Bruger det her! Nå, for helvede, nå det var sq da smart!! Kald mig ind i det! Så, ja det er helt rigtigt. Men i forhold til e-mails så er det jo også en afvejning i forhold til segmenteringen, for jeg skal ikke ligge og spamme mine folk altså. Så jeg har hele tiden en fornemmelse af, hvem har jeg været på sidst og hvordan. Det tror jeg ikke du kan sætte en computer til at have den der feel. Og jeg ved også godt at hvis der er nogen der er sat til at have fokus på deres fakturerbare timer fordi de er i underskud på alt andet og skulle sælge projekterne ud, så skal jeg ikke ligge og generer dem med alt muligt andet. Når de har fokus på de der ting, så kan det være at der er nogle andre nogle der andre nogle altså en følelse for tingene tror jeg lidt at man bliver nødt til at have eller ville jeg ikke kunne altså.. Jo mere man sådan vil automatisere det jeg ved sq ikke altså. Men jeg synes det kunne være fedt hvis der er nogle medar-

bejdere som virkelig går ind med det her og de ligesom har en sådan en kontakt tilgang til en bredere pool, så giver det jo også rigtig god mening i sådan et sætup ikke.

59:33

C: Jeg tror også det ligesom er det der bliver under vurderet i vores altså intern kommunikation at man skal have den der konstante føling med medarbejderne, hvor er vi henne, hvad har de brug for, hvad skal de have at vide, hvornår skal de have det afvide.

59:46

L: Sidder der nogle ovre fra det her team der i virkeligheden kunne have glæde af at spare med nogle fra det her team og de aner ikke at hinanden eksisterer.

C: Den der facilitator rolle, som jeg tror bliver mere og mere vigtig.

M: Det tror jeg også.

59:55

C: Og det er ihvertfald det den anden platform snakker rigtig meget om at de ville være med til at gøre det nemmere at have den interne rolle.

1:00:05

M: Ja, for det må heller ikke drukne i automatisering og digitalisering og ligesom komme væk fra det der feel.

C: Har I haft nogle opfølgende sessions lige som de indgående.

1:00:18

M: Nej, ikke rigtigt det eneste opfølgning der ligesom har været på det det er at jeg ligesom har sagt nogle gange når jeg har haft afdelingslederne samlet så har jeg faktisk fulgt lidt op på det så har jeg sagt at set fra mit perspektiv så er det mega fedt fordi jeg kan se hvor mange, når vi kører det her ud og der er nogle der bruger det så er rent faktisk nogle høje klikrates, meget højere end jeg havde regnet med og bare tænker hold da kæft hvor fedt! Så det er videreformidlet til dem at det ser sq ud som om at skidtet virker. Så I må faktisk rigtig gerne gå ud og understøtte jeres medarbejdere i at gøre det. Og fremvise lidt nogle resultater på det. Så, men jeg har ikke sådan skabt forum for at få en mere kvalificeret feedback fra dem. Der er jeg ikke lige kommet til.

1:01:02

C: For det følge op på det, hvad har du så af udviklingstanker i det? I EA for jer.

1:01:09

M: Jeg vil gerne mere ud over, nu har jeg nogle finner og nogle Amerikanere og lidt værk, folk fra Singapore på også, men jeg vil gerne endnu mere ud til vores folk ude i verden. Det er et udviklingsmål og et andet udviklingsmål er og prøve og se om man på en eller anden måde kan lave endnu mere relevant content. Jeg synes jeg halter lidt på content i forhold altså ikke i mængden, men i relevans. Også holde dampen oppe, så folk ikke synes det bliver kedeligt eller lader være med at gøre det.

1:01:47

C: Hvor mange sidder I på det?

M: Jamen det jo mærkeligt, det er jo bare mig der synes det var sjovt [grin] ..

C: Så det er bare dig?

1:01:58

M: Ja, også har jeg anbefalet de andre forretnings enheder om at gøre det også, så vi har købt den samlede Rambøll-account. Men i mit forretnings område er det mig, jeg er kun migselv i det hele taget, ene mand. Så det.

C: Så forstår jeg måske også godt at man ikke sådan kan lave det hele

L: Du skal sikkert også en milliard andre ting.

M: Der er også noget andet.

1:02:23

L: Tror du man kan ramme en eller anden form for loft i forhold til, altså nu jeg har læst en artikel i dag..at der kommer en eller anden vi vil så gerne også i forhold til content og content marketing osv. Kan der være en eller anden form for loft at nu kan man ikke magte mere i sit feed.

1:02:38

M: Det frygter jeg, og sådan har jeg det lidt allerede, det her i sikkert også ja. Det ser jeg som en meget stor risiko.

1:02:51

L: Ja, og hvad for en indflydelse ville det have på om EA ville kunne blive ved med at være relevant, i virkeligheden.

1:03:00

M: Jamen jeg tror ikke det stopper med at være relevant, men jeg håber og tror at det finder et leje, hvor dem som bare ser det som push kanal dør - de må dø.
Det må finde et leje hvor nogle finder ud af at det står folk af på.

L: Ja, når det når et vidst niveau

1:03:23

M: Det det der sårn meget pushy-pushy at det bliver skåret fra, det tror jeg ikke der er nogen tvivl om også tror jeg på content, håber jeg at det content og der er også der min egen opgave ligger, at det bliver yderligere forfinet så selve content i sig selv bliver stærkere, så frekvensen bliver sat ned men til gengæld bliver kvaliteten af content sat op. Når folk har brækket sig over alt for meget content så stopper deres kvalme lidt igen også kan de begynde stille og roligt at forholde sig til noget af det lidt igen. Den udvikling håber og tror jeg at vi vil se. Man kan også sige et godt eksempel på noget content TL-agtigt noget er jo den der "Generation Y/Millennials"-rapport fra Deloitte som de lavede for 2.3 år siden som jo dybest set hverken har noget med revision eller direkte business consulting at gøre, men som var nogle rigtig fede indsigter og med fuld databelæg hvordan Gen Y render rundt og er på arbejdsmarkedet og den har jeg holdt lidt øje med for den har Rambøll selv sårn i forskellige fora skævet til og den bliver ved med at poppe op i alle mulige steder også i artikler der handler om gen Y så er der lige en henvisning til den rapport, og det er hele tiden Deloitte. Dens branding værdig er jo virkelig stærk fordi det content bare er hamrende godt og velunderbygget. Så der kan man sige i stedet for at de havde lavet 100 opslag i løbet af et år, hvis de så bare havde lavet 10 der tog udgangspunkt i den så fik den,,, Jeg tror man vil se mere kvalitativ content.

1:05:12

C: Men ige den rapport køber også ind i noget helt andet der er i branding lige nu som er helt vildt hypet; nemlig purpose branding. Hvor man laver noget som ikke nødvendigvis har noget med revision har ikke nødvendigvis noget med ingegjøre at gøre, men køber alligevel i det billede man gerne vil være.

1:05:29

M: Det tapper måske ind i purpose, det kan jeg ikke helt gennemskue, men det tapper i hvertfald ind i at være relevant for sin modtager. Der er jo lavet noget content marketing halløj som min kollega han er 100-metermester i også, noget jeg skal have læst op på, men der findes åbenbart en eller anden bible agtigt med en eller anden gut i USA som laver swimming pools

1:05:47 - 1:06:04 Forsætter eksemple om poolsælger.

Så man kan sige det tapper i hvertfald ind i at være interessant og relevant for målgruppen, men også at være mere en bare - hvis man var en produktvirksomhed, vi sælger de her høretelefoner; så er det alt det andet også som vi prøver at interessere os for, som vi også sælger.

1:06:24

M: Jeg ved ikke hvor Coca-Cola er i dag, men det er ikke så længe siden at de lancerede en hjemmeside som jo handlede om alt andet end Cola.

C: den eksisterer stadig.

M: Det var ihvertfal på det tidspunkt sådan et ret markant tiltag ud i det her, hvor det handlede om det som teenagere er det som målgruppen var, interesserede sig for musik og film og serier. Så var det alt det det handlede om som en commonground også havde det ligesom en feel med det her brand.

C: 1:06:58 : fortætter med snak om purpose branding 1:07:12

M: Der er meget der er gået væk fra specs. ihvertfald b2c, b2b er et lidt anderlees marked.

1:07:22 - 1:07:49 snak fader ud interview er ved at finde en afslutning.

1:07:49

L: Jeg synes ikke det var fordi du var kritisk, kritisk men du var alligevel sårn lidt mere tilbageholdende på og løbe med det her fønomen

1:07:59

M: Jeg tror jeg er meget varsom med kanalen [medarbejderne], altså dybest set er det jo drevet af kynisme fordi hvis den kanal skal have værdi så skal vi passe på den så hvordan passer vi bedst på den kanal. Og det er nok der jeg er sådan lidt, hvordan er vi virkelig varsomme omkring det her meget meget fine mulighed der.

1:08:17

L: Og også noget med ikke at lægge alle sine æg i en kurv. For det kan jo skabe værdi mange steder. Det kan skabe værdi ovre i EB, internt og ude nogle små steder hvor man ikke kunne drømme om at det ville skabe værdi. Så det der med at sige det er EN ting eller det kan det her...

1:08:39

C: Det er også vores generelle hypotese at den der eksterne delign og det der push det kan godt tapper af på et tidspunkt også er det alle de andre spill-over effekter ved EA der rent faktisk er det bæredygtige.

1:08:53

M: Det tror jeg faktisk er en meget sjov pointe fordi man snakker om Dark-Social, for dybest set er der ikke nogen der deler noget mere. Arg, det er karrikeret ikke men, det er jo rigtigt nok. Dybest set burde vi jo hjælpe folk med at dele ting i lukkede grupper som er relevante, hvis man skulle tage næste skidt ikke.

1:09:08

C: Men det er så bare rigtig svært rent ledelsemæssigt at gå tilbage også sige se alle de her klikks, se alt det her engagement se EMV bla bla bla. Og der er bare nogle mennesker der rigtig godt kan lide tal.

1:09:21

M: Jeg vil sige de tal som jeg ser på jer. Jeg er ligeglad med EMV, men jeg synes at engagement må være når folk klikker, altså hvor tit er det I klikker på noget som i ser i et feed ikke? Men når der er nogle tal hvor der siger, jamen der er 10 mennesker der har delt det her og der er 100 mennesker som har endt med at klikke på det, det synes jeg vidner om relevans overfor netværk. Så det er et meget fedt tal.

C: Dem vi har ude ved tidligere i dag; Jabra, 1:09:57 - 1:10:04 intermetzzo.

De bruger en anden platform, og han havde en erfaring med at folk delte det, men læste aldrig selv artiklen, så de deler ting de ikke læser.

1:10:18

M: Det har jeg svært ved at se ske hos os.

1:10:21

C: er det fordi du tænker at det er så meget vidnesmennesker at de er nødt til at læse det for at kunne dele det.

M:Ja,

1:10:37

C: For han argument var at, de så det sådan at når han bad dem om at dele noget så kunne det kun være proofread...

M. Jeg forstår.

L: Ja, man har tillid til organisationen.

1:10:48

M: jorw, ja, ej, ja, nej, nej der vil jeg sige med lige vores folk. det tror jeg sq ikke. Jeg ved det ikke. Jeg ved det dybest set ikke jeg har ikke stats på det. Meget a det vi deler det kan du ret hurtigt afkode, sorn nu har vi vundet, der er lige en video med ham her og ham vil jeg gerne dele. Så ved jeg jo godt hvad jeg deler, men jeg har ikke nødvendigvis set det igennem.

1:11:14

C: Det bare fordi jeg tror også at det er en generel tendens at folk er rigtig gode til at læse overskrifter, men måske ikke super gode til at læse det hele.

1:11:17

M: Ja, men især vores direktører ville jo aldrig nogensinde dele noget som de ikke lige kunne stå inde for. Og det er jo mange af dem der er med i det her på det her tidspunkt for ligesom at..

1:11:28

C: Men det er vel også forligesom at forankre en eller anden form for kulturændring at du har valgt at de skal være bannerførere

M: ja,

C: Så man kan se at det er okay at køre det.

M: Det er det i høj grad.

C: Det synes jeg er imponerende når man er ene mand.

Samtalen fader ud.

Interview 8 – Søren Espersen (Sampension)

Medvirkende i interview:

SE: Søren Espersen

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostenfeld

00:01

LH introducerer kort specialet og vores overbygning på kandidaten.

01:41

SE: Ja det kan jeg godt. Jamen jeg hedder Søren Espersen, og jeg er 55 og jeg er uddannet cand.comm fra Ruc med Historie som andet fag. Jeg er sådan en finansiell baggrund, har arbejdet det meste af mit arbejdsliv i den branchen, og er lidt blevet hængende, helt tilfældigt er det nok ikke, fordi fokus på intern kommunikation har altid interesseret mig, og det har man meget tidligt i finanssektoren, de har penge til at investere i det. Jeg er direktør for HR/kommunikation i Sampension, organisationen er et

relativt lille organisation, der har en meget stor pengekasse, 300 medarbejdere til 300.000 kunder til 3000000000, heldigvis passer en medarbejder ikke på 1 milliarder hver, det er en meget lille gruppe, men vi er meget lean. Det er meget små afdelinger, men afdelingen, der sidder personer og det er så til presse intern/ekstern, markedsføring, salgsstøtte, årsrapport og det hele. Og så har jeg en HR afdeling med 4 kvinder, og ja EA er så nyt her i denne her, det her set up. Altså, vi har arbejdet med det i 3 måneder, så det er meget meget nyt og det kom sig af, at vi har forberedt det lidt mere, 1 december går vi på FB, og da vi gør det, så tænkte vi, det ville være fedt at få medarbejderne med på den rejse, på en eller anden måde. Så vi forbereder op til FB lanceringen, der sælger vi det her indbygger systemet, inkorporerer det med Sociuu, og starter egentlig også med at poste de første ting til medarbejderne d. 1/12. Så på den måde er det kun 3 måneder, og men vi har, der har jo tidligere gjort det som mange virksomheder har gjort, det skrev vi på intranettet, når man har haft nogle Fb eller LinkedIn historier, så bare skrevet "hej hej, vi har den her historie om Sampension, og hvis I vil dele den i jeres sociale netværk er det fint", men det engagerede omkring 2-3 %, så det er jo nogle helt andre procenter vi er oppe i, når vi gør det på den måde.

05:07

LH: Hvordan kan det være, at I gik i gang med det?

05:12

SE: Jamen det startede med FB, og jeg har selv været, nu har jeg været i PFA før, jeg har været her i 3,5 år, og var 12 år i PFA; i PFA drøftede vi også en del om vi skulle på FB eller ej, og jeg var egentlig som person lidt i mod. Jeg synes rigtig mange virksomheder har rigtig mange sølle liv på FB, også på LinkedIn for den sags skyld. man er der bare, men der mangler ligesom en strategi, hvad kan du få ud af det, og sådan en virksomhed som Sampension, vi skal ikke sælge et produkt. Det er sådan noget B2B salg, som vi får kunder ind igennem, og det samme gjaldt i PFA, så hvis vi skulle sælge noget var det virksomheden, det er bare en EB tilgang, der sagde man skulle være et sted. Hvis man skal være der skal man investere med det, og med 6 mand i den samlede Kom afdeling, så hvorfor skal jeg bruge ressourcer på en FB? Jeg vil hellere lave noget andet, men der er også et potentiale i at nå vores kunder, og omverden via de sociale medier på en anden måde end vi ellers kan nå dem igennem de traditionelle medier, eller ved at skrive direkte til vores kunder, eller skrive på vores hjemmeside. Altså der er et enormt potentiale via de sociale medier ved at nå folk på en måde, hvor de gerne vil engagere sig, og det potentiale vil vi gerne aktivere. Det var faktisk bestyrelsen, der bad os om at komme på FB, det er jo HK, der er en del af vores bestyrelse, og HK har lidt den samme tilgang, de når medlemmer, som de ellers ikke når ved at være der. Som enten ikke gider læse breve, eller man når dem også i en anden situation, vi når jo hinanden på de sociale medier, når vi er sådan lidt mere afslappet, lidt mere dit guard nede, lidt mindre rationel i dit medieforbrug, og det er der selvfølgelig, der kan man komme ind, hvis du har noget ordentlig content, og det er så en anden diskussion, men altså en af grundene til at sige, vi skal på de sociale medier, eller Fb. Du skal jo ikke have en mediestrategi, du skal have en content strategi som kommunikationsafdeling, er en af mine sådan faste ideer, og når du har en strategi for dit content, så bruger du nogle medier til at nå nogle bestemt målgrupper, og jeg har sgu ikke noget content til det der fb, hvilket rigtig mange virksomheder ellers har, og derfor har de en sølle tilstedeværelse, hvor er I der så? Så vi brugte en stor del af 17 på at lave nogle historier, nogle fortællinger om folk, de bruger det her produkt, det her er et pensionsselskab, så vi har at gøre med død, sygdom og ulykke, og alderdom. Det er jo ikke noget man sidder der fredag aften og siger, så skat nu skal vi sgu lige ind og se, hvordan vi er dækket, hvis en af os dør, men det er samtidig mere vigtigt. Det er faktisk det næststørste post på husholdningsbudget, det er pensionsopsparingen, den er mega vigtig. Så det at kunne få nogle fortællinger om produktet, og menneskene det har vi bygget op i løbet af 17, så vi havde en række film, og så vi havde noget data og nogle ting, så vi så kunne bruge som content. jeg ved ikke, om I har set vores Fb, hvis I kigger kan I se meget tydeligt de der fortællinger, og nu tager vi så et gearskifte fra april og frem. Så det starter med FB, med en øget aktivitet på sociale medier, så siger vi okay, de der to/3 procent, der gerne vil dele, hvad er det for nogle medarbejdere? Det er ildsjælene,

det er ambassadørerne, det er dem som siger, jeg er sgu stolt af Sampension. Og det er et helt andet aspekt på det her, men én grund til EA er hele HR perspektivet, hvad gør vi i en virksomhed for at holde ildsjælene til fadet eller ved at holde det forhold til dem ved lige. En ting er ildsjæle noget andet er man kalder dem kernemedarbejdere, gruppe 2 på engagement stigen, dem der egentlig godt kan lide virksomheden, men som ikke umiddelbart tænker på den hele tiden, men bliver de spurgt står de på mål for den, løber DHL stafetter og sådan noget, men det er ikke ildsjælene jo, det er flertallet, kan vi gøre noget for dem. Og det at invitere dem med i virksomheden kommunikation, det er der rigtig mange, der synes er fedt.

10:19 - 12:58

SE viser os organisationsdiagrammet og en oversigt over de forskellige typer medarbejdere i Sampension. Det gøres her klart, at der i Sampension er en bred enighed om tilfredshed med arbejdet, og at der derfor er en stor medarbejderskare, der står på mål for deres virksomhed. I forhold til deres industri er de langt over gennemsnittet. Virksomheden har en høj medarbejdertilfredshed (se papirerne fra Søren)

SE siger: hvis man kan bringe nogle positive historier om Sampension frem, der hjælper med at fortælle omverdenen om, hvad vi laver. Det synes folk faktisk er lidt fedt.

12:58

SE: For mig som HR-ansvarlig, så handler EA først og fremmest om at gøre noget for dem, der er dedikeret og engageret, og gøre dem endnu mere stolte af deres virksomhed, og jo flere mennesker, der er stolte af deres virksomhed, jo højere produktivitet, jo mere effektiviteten, jo bedre performance. Det er uomtvisteligt sådan er det, og også fastholdelse, du holder dem til, men du får også nogle fælles fortællinger for virksomheden. Det at have noget, der binder os sammen som en gruppe, det er super vigtigt at have nogle fælles fortællinger. Dem er man vant til de laver i kommunikation, dem kan man ikke rigtig gå i bord i, men du kan godt gå ombord i almindelige nyheder, som du selv måske er med til at bringe. Det bringer os sammen på en eller anden måde, det er super spændende. Derfor er jeg også lidt anderledes. Vi har lige haft et møde med nogle af Michaels folk, ham der fra Rambøll, så i de andre indlæg også (vi istemmer). Martin er jo meget sjov, og han er jo også en nørde ikke, arbejder i en nørde organisation, han er sådan, det skal være mindre og mindre, men det tænker jeg ikke på. Det skal ikke være en mindre gruppe, hvor man sidder og sender ud, næ nej, jo flere man er fælles om det jo bedre om nogle store historier om Sampension, det er godt for virksomheden. Og det er godt for medarbejderne. Det dilemma, der så er i det, og det spørger I sikkert også til. Det er hele det her med fois gras metoden, hele det her ske føde, hvor man ligesom giver noget til nogen, som de skal bringe videre, og det er det ene problem, så der er noget med, hvordan du laver det her, og det andet er, at folk kan føle sig presset til at være med, selvom de ikke vil, og det er jo fællesskabets pres, at man på eller anden måde bliver, føler sådan, jeg må jo hellere også være med. Og det skal man passe på med i en virksomhed, for det fastholder ikke folk, det er faktisk en ret åndssvag ting, som jeg synes jeg som HR ansvarlig er stødt på i nogle sammenhæng. Det der med, at man er tvangsindlagt til noget, det holder ikke, og det holder slet ikke i DK, hvor hierarkiet virker helt sådan så bastant som så mange andre lande. Her taler vi om tingene, og det skal være troværdigt, og derfor at blive presset til noget er ikke så godt. Alle grupper er der jo et gruppepres, der er et ønske om at være med, så der er noget pres vi lægger på os selv, der er et iboende dilemma i det her, er jeg med eller er jeg ikke med, vi har prøvet at håndtere det direkte med at annoncerer det på stormøder, og jeg fortæller åbent og bredt, jeg deler sgu da ikke noget på min FB, Sampension har ikke noget med min FB at gøre. Det er fuldstændig frivilligt, om man vil være med, og hvor det passer ind, man skal være med fordi det giver værdi til ens egne profil, og det er ingen tvang, og hvis man ikke vil være med, så er det også helt okay. Folk har spurgt lidt til statistikkerne, og kan vi se det, og det har vi så fortalt, vi kan jo se det i virksomheden på tallene ikke.

16:13

LH: Hvis vi lige går et par skridt tilbage, men det vil sige, det var overordnet, det var en beslutning, der er taget på leder niveau, at man vælger at gøre det her. (SE som et led i strategien om FB - fortæller om tallene bag det) Og hvad gjorde man så i forhold til ligesom, vælge platformen også introducere for medarbejderne sådan rent praktisk.

17:06 - 19:40

SE: Ja platforms valg var ikke den store. Jeg har fulgt Michael lidt, vi har været connected og har set nogle af de ting han har lavet og jeg var så også til af møderne med Ogilvy, som Michael også har holdt i sommer 2016 eller 17, og der besluttede jeg så for at vi skulle på, så det var min beslutning, jeg bringer det så ind i vores ledelsesgruppen, og de siger det er fint Søren den kører du bare.

SE fortæller om proceduren med at vælge Sociuu. SE fortæller, hvordan kommunikationsafdelingen kommer i workshop og lærer platformen at kende. Så har det været på chefmødet, og så har Sampension har det på 2 stormøder + nogle opslag på intranettet. SE kalder dette en soft launch (se mail fra ham efter interviewet) Den soft launch blev valgt for ikke at skyde det for stort afsted for at undgå et stort pres fra ledelsen.

Så har vi haft det på 2 store medarbejdermøder, så har vi lavet en lille kommunikationsplan, hvor vi så har skrevet en 5-6 artikler på intranettet om det her, hvad det er for noget og det er det vi har gjort. Så det er egentlig ikke så meget og for mig det er det jeg kalder en soft launch. Jeg vil gerne lancere det, facebook var hoved historien men det her var noget der fulgte med. Også ville jeg gerne lave en soft launch simpelhen få folk med og få engagementet op på de her 25-30 %. Vi skulle gøre det med en soft launch så vi ikke slog det større op af hensyn til det der press der er. Jo større du lancerer noget med kampagner og balloner, jo mere press er der på at være med og det synes jeg på en eller anden ikke rigtig det kan bære. Det her er sådan en lille ting der kan være med det at gøre dig som et engageret menneske lidt mere stolt af det du går og laver. Jeg synes også den der kobling til noget privatsphere taler imod at man skal slå meget på tromme for det her.

SE: Det her skal vokse op nedefra.

19:41

SE: Engagementet skal komme nedefra og ikke ved kampagner, for så tror jeg, at du risikerer at skyde dig selv lidt i foden som virksomhed, så vi gjorde det ret forsigtigt.. Det man så skal gøre, hvis man vælger den tilgang, man skal lige onboarder måske af 4-5 gange i løbet af et år så i stedet for at tænke på, nu skal vi lancerer det, kører lige en kampagne, så sætter du bare op, og siger, hvme de rhar lyst kommer bare, fortæller lidt om det på et møde, men gør ikke mere om det. Så revitaliserer du efter et halvt år osv. Det er et meget bedre måde at lancerer sådan noget på, hvis man har råd til det, hvis det ikke er presserende. Så det er det vi har gjort hidtil, og altså jeg har faktisk ikke fået nogle negative reaktioner, jeg har fået, der er folk, der ikke er med, størstedelen er jo ikke med, i form af, at de rent faktisk deler det, men tallene er nu meget pæne, jeg har ikke fået nogle negative reaktioner.

20:46

LH: Hvad har været sådan, hvad skal man sige hovedfortællingerne, når I har kommunikeret til medarbejderne, om hvad det var og så videre?

20:58

SE: Jamen, det er for mig er det her en, uden at man skal skændes om definitioner, det er en EB aktivitet, men som man gør af hensyn til motivation og engagement internt. De artikler, I kan få en med, hovedhistorien, når vi har skrevet om det "har du lyst til at være med til at dele det her, så er det et system, der gør det mega nemt for dig. Det tager 10 sekunder. Du skal kun gøre det, hvis du har lyst, og fordi det giver din egen profil værdi, vi inviterer dig egentlig med til at dele nyheder om Sampension"

Hvis I ser på de historier vi har bragt, er det jo også jobannoncer, ny kunde, regnskab og så økonomiske historier om et eller andet, der er valg i Italien, vi har sådan et et minut penge, hvor en investeringsmand fortæller om noget i et minut. Vores valg, og så er der de der person film, men det er meget få af dem vi har lagt op endnu. Vores valg af historier har også lidt at gøre med, hvem der er vores følgere på FB. Vi er lige startet op, vi har 410 (i morges), nu kører vi noget kampagne, vi skal have 3500 inden året er omme. Vi skal først og fremmest have dem der er til at være mere engageret, en stor del af de 410 er selvfølgelig kunder, det er ikke ret mange, men en væsentlig del er faktisk vores bagland. Det var bestyrelsen, der ønskede vi skulle på, så der sidder HK folk, Dyrlæger, Kl osv, så jeg har egentlig noget high level interessenter, og det betyder måske nok, at vi har startet på en meget safe måde med nogle meget corporate historier, så vi skal have bragt det lidt ned på jorden, når vi kommer lidt længere ind.

23:11

CO: Hvordan er den medarbejder sammensætning lige nu i forhold til alder og modenhed til sociale medier?

23:19

SE: Jamen, vi er 300 ikke, vi er 52% kvinder, 48% mænd, vi er 43-44 år i gennemsnit, lidt ældre end mange andre organisationer nok, folk har 11 års anciennitet. Det er højt, og mange har været her længe, så vi har en medarbejderskare, som nok er lidt ældre end så mange, og så har du nogle, der har været her ret lang tid. Og gennemsnits anciennitet er faldet, fordi vi har rekrutteret aggressivt de sidste 2 år. Vi er steget fra 250 til 300 mennesker i 17, så det er jo meget, det er jo 20%, det er meget i sådan en virksomhed som den her. Vi har ligget endnu højere med gennemsnitlig anciennitet. Jamen den medarbejdersammensætning peger på, at folk deler ting på LinkedIn, så det handler i virkeligheden mindre om Fb for dem, det der giver deres profiler værdi det er deres LinkedIn profil. Fuldstændig som mig selv, jeg sidder ikke på FB arbejdsmæssigt, og tror sgu ikke, jeg kommer til det. Til gengæld er jeg LinkedIn, jeg har dedikeret den til min virksomhed, så det er virksomhedshistorier der kører derinde. Men når man ser på altså igen, hvis det nu var FB, men jeg tror lidt, det har noget med branchen at gøre.

SE læsertal op fra rapport.

25:38

LH: Har der så i hvad skal man sige orienteringens og start up fasen, har der så været en medvirkende element i træning af sociale medier, brush op på folks LinkedIn profiler og tilbud om det.

25:56

SE: Vi startede med LinkedIn, altså det startede vi med før FB. Vi har af tre omgange været ude i organisationen og tilbud at lige kører folks profil igennem på linkedin, og det er der rigtig mange, der har taget imod, ikke alle, og simpelthen do's and don'ts og hvordan ser det lige lidt godt ud, og hvordan kan du præsentere din egen faglighed på en god måde med CV brillen, så profilen ser fin ud, hvis du vil have et billede, skal det være sådan et billede og ikke sådan et billede, det har vi kørt tilbud om. Alle dem der har kundekontakt, det har vi tilbudt det igennem cherne også, at vi synes det er en god ide, at I får kigget på jeres profiler. De googler, og så ser man lige, hvem det er, og du ved, de ser lidt afhængig af, hvordan du er, hvis du ikke er sådan et relations mennesker, så er det lidt forskelligt, hvordan din profil ser ud, så kan den godt se lidt mærkelig ud på den måde. Vi har ikke tilbudt noget på FB, og igen har jeg sådan lidt du ved, det er på en eller anden måde, det er ikke mit, why go there, det er ikke virksomhedens ansvar, hvis der er nogen, der spørger, og kommer op og siger, jeg vil gerne have hjælp til det her, men jeg vil ikke give. Jeg synes du træder over noget privat og noget arbejdsmæssigt. Det er LinkedIn ikke? Og sådan er det også i det her Sociuu ting ikke. Det her er fra et chefgruppemøde ikke?

27:47 - 29:01

SE finder nogle slides frem og gennemgår dem - hovedpointerne er pitchet om Sociuu. SE har lagt vægt på den gensidige tilfredsstillelse, der er mellem medarbejderne og virksomheden, når man deler.

Vi er der fordi det giver værdi til en profil, der er en bytte handel i det giver også dig noget som medarbejder, vi roser folk og takker dem for at de vil være med i den interne kommunikation.

29:02

SE: Det her er det første opslag vi slog op, og det havde jeg også med til eventet. Det er sådan en af de der jobfilm, og den blev sendt ud til alle undtagen økonomi. Og 23% delte den ikke, og det var jo rigtig fint, fordelingen her (viser os). Faktisk relativt mange på Fb ikke.

29:16 - 29:56

En kort tale om twitter

29:57

SE: Nå. Det er sådan noget sådan nogle ting her, årsrapporten ikke "godt år for pensionsopsparer i Sampension" det er vores års. Ja. Det er Pia som har delt den op. Alligevel kan I se her, det er nogle gode tal, og der er overraskende mange på Fb. Det er sendt ud til hele huset, 22% er på den. Det er så også årsresultatet, det er vi stolte af. Så har vi et af de her 1 minut penge om det italienske valg, et minut om valget sendt ud til sådan en ambassadørgruppe vi har plus nogle enkelte andre. Det er nogle fine tal. Her har du en mere: 100% LinkedIn ikke. Folk deler helst på LinkedIn. Så er der nu kunde albatros travel, den er sendt ud til alle, what's not to like, 30% deler den og der er kæmpe overvægt på LinkedIn. Men der er alligevel på FB, det må være de unge. det er selvfølgelig der man skal kigge.

31:29

CO: I forhold til, det ved jeg også du snakkede om på mødet vi var til, med teksterne. Og forhold til og give et forslag og hvem de kommer fra og sådan noget. Kan du snakke lidt om det i forhold til jeres overvejelser der?

31:47

SE: Ja. Vi startede blødt, så de her små 20 post vi har haft indtil videre, der er de 15 eller sådan noget fra kommunikation, men det er jo fra enkeltpersoner i kommunikation, det er jo fra Søren. Det er sådan meget personligt. Et mindretal er fra andre direktører, enten ham Henrik, der har lavet de film, eller vores økonomidirektør, som lavede den første jobopslag, en ny stilling. Skrevet af os, men med ham som afsender. Det er sådan et eksempel på en du har, hvor vi laver den, men den kommer fra Morten, sendt til hans egen afdeling, og der er også et tårnhøj procent, der er hoppet ombord ikke. Altså det har været vanskeligt for os at lave de her, de tekster, hvor man læser den tekst det. Det at skrive en mail fra en anden til medarbejderen. Altså jeg er vant til at skrive mails fra den administrerende direktør, hvis vi laver noget med forandringer eller sådan noget, så laver vi et udkast til nogle mails, det kan også være et interview som man sidder og skriver som kommunikations menneske, så det kan jeg godt. men jeg synes det her har været svært. Også fordi det kommer via et system, hvor man godt kan se, at det hedder noget med Sociuu. Vi har haft svært ved at finde den rigtige tone. Vi har en tendens til at blive lidt for stive, lidt for formelt og corporate. "Kære alle, vi har i dag lat denne film på Sampensions Fb og LinkedIn om "::::". Det er okay, "måske har du en eller flere i dit netværk, der kunne passe til stillingen, og så ville det være super fint, hvis du hjælper med at sprede budskabet på de sociale medier" Det er jo sådan en blanding af noget personligt, og sådan noget ret. Vi har ikke ramt den rigtig tone. Det er altid en god ide at skrive sin egen tekst til det. "Vil du være min nye kollega," Mailen ser anderledes ud, forslaget til teksten er egentlig okay, og det gør rigtig mange. De tager de der forslag. Jeg synes bare ikke rigtig, at vi har ramt tonen, når det kom fra en anden, at få den der tone af noget formelt og hvor sådan personligt ikke? Det er jo sådan noget med at skrive, det ville være super

fint, hvis du ville hjælpe med at sprede budskabet. Det er jo en fin løsning, men det har vi altså skulle øve os nogle gange på at skrive. Gad vide, hvad vi skriver på den allerførste. (der rodes med papier)

35:30

CO: Men for at kunne gøre det med den personlige vinkel fra en anden person, så er du jo også nødt til at kende deres relation og hvordan deres tone er. Det er jo ikke dig, der har et forhold til dem som sådan.

35:41

SE: Næ og jeg bruger heller ikke tid på at sidde og finde mails, men så bliver det også lidt ulækkert ikke, så jeg laver den bare som sprogmand eller nogle af mine folk gør.

35:52

LH: Ja og det er jo det der i virkeligheden er det der er interessant, fordi man sætter alt det man kan med EA er at man sætter i virkeligheden nogle meget tætte, eller ikke tætte eller nogle relationer, det er jo den, der skal bære det. men samtidig er du nødt til at gøre det lidt, du er lidt nødt til at lave en pølsefabrik ud af relationen, og der kommer nogle ting i spil, som clasher lidt og som kan være lidt svære, fordi du sætter relationen i system.

36:24

SE: Og det er der nogen, der gennemskuer det der, og det har de ikke lyst til at være med til, og derfor kommer de her % satser heller ikke hører op end 30.40 procent, fordi de ikke gider det der, og det er helt okay. Men det er præmissen, man skal passe på med ikke at gøre det til mere end det er, og lave en kæmpe launch og sige, nu skal vi og det bliver fedt og giv mig et S og giv mig et A, få den derop, hvor man prøver at banke noget op, der ikke er der, vi kan godt gennemskue det der, men man skal anstrenge sig for at ramme et eller andet, der lugter af relation.

37:06

CO: En ting vi talte med Martin om rigtig meget var begrebet autenticitet og troværdighed. Hvordan ser du den udfordring?

37:19

SE: Jamen der er et dilemma i det her, et iboende problemstilling om troværdighed det er der. På den anden side så, et af de allerstørste argumenter for at være med til sådan noget her, det er at det er nemt. Altså, og det tror jeg var hende der Grith fra KA, altså hvor, det bedste er, at jeg skal jo bare klikke på det der ikon, så kører det hele, jeg bruger 10 sekunder. Det er så meget oppe i tiden. Altså det der med, at jeg kan gøre noget for dig, som spare dig for noget tid, og du tror på mig som afsender i virksomheden, jamen så går vi ombord i det, det er virkelig en fordel. Der er virksomheder, der har det som deres forretningsmodel, der gør det nemt for kunden at vær emed. Det skulle du ellers, her skulle du fra intranet til en historie, og ind på hjemmesiden og kopiere den og lægge den over, og skrive, og være sikker på det ser godt ud, det så sgu ikke helt godt ud, jeg kan ikke finde ud af det og puha er det farligt, alt det der eliminere du, det er man glad for. Så selvfølgelig skal det være autentisk i den forstand at historien skal være ok, historien skal være i orden, men jeg er ikke så bekymrer for at, for at folk af den grund vælger det fra.

39:02

CO: Hvis vi tager det et led længere ud, hvis vi siger, din modtager er din medarbejder, hvad så med din medarbejders modtager, hvordan kan de sikre sig, at det er autentisk?

39:11

SE: Jamen det kan de ikke, man kan jo finde ud af det her, martin er lidt inde på det også. Det der med overskrifterne, hvis det nu kommer fra 30 mennesker, med den samme caption, som siger det samme, og de er måske endda konnected. Ja. Det er en risiko, der er der, men der kører edder mandene meget igennem ens feed, men risikoen er der jo, men hvis det er 30. Jeg er ikke så bekymret for det, der er så meget derude, og der er så meget kommunikation, men man skal selvfølgelig. Der er selvfølgelig en risiko for at blive afsløret i at have orkestreret det her. hvem havde det med? Det var måske mødet med Martin, hvor de snakkede med Atea. Michael har dem med noget krisekommunikation. De har kæmpe krise ikke, fordi der er noget systemisk galt i Atea, og derfor kører der også en retssag med folk, der bliver mega knaldet, så der er noget glat, og der kører en aftale.

[40:32 - 40:41](#)

SE taler om den pågældende artikel i Atea.

[40:43](#)

SE: Det ville jeg aldrig, for det første ville jeg aldrig tage en artikel ind som nogle andre havde skrevet om min virksomhed og sende den til nogle medarbejder, der er noget ophavsret, men jeg vil heller ikke bringe den fortælle ind i mit univers, her tager vi vores egne fortællinger og bringer ud. Jeg ville være mega mega bekymret, hvis vi gjorde.

[41:11](#)

CO: Er det også en eller anden bekymring om noget kontroltab så?

[41:14](#)

SE: Ja og men også total sammenblanding af, hvem ejer historien ikke. På den anden side, man vil jo gerne tage en positiv artikel om os, den er der og vær med til at dele den, men det, du melder dig på en eller anden måde ind i et forløb som medierne også ønsker. Nu vil man rigtig gerne have det, fordi du spreder kendskab ud til noget, der har været i mediet, men jeg synes man skal passe på med at bringe andre medier med ind i det. Det er en fortælling om Sampension, som vi inviterer nogle af vores egne til at bringe med ud. Og der tror jeg man skal tænke sig rigtig godt om, hvordan du bruger det. I forhold til problematiske.

[42:07](#)

LH: I forhold til de fortællinger som du gerne vil have?

[42:08](#)

SE: I forhold til de fortællinger jeg gerne vil have ud, og som vi ved her i huset, at vi gerne vil have ud. Jeg synes man spænder hinanden for en vogn, jeg kan godt forstå de gør det et eller andet sted fordi, det er jo ikke anderledes når vi har lavet kriseberedskab. Jeg var i Danske Bank tidligere, og der er masser af ting. Der lavede vi jo qanda, jeg har sådan et lille format jeg lærte da jeg var ung, der hedder "And now to the rest of the story". Altså, du har læst det her, nu skal du høre, hvad hele resten af historien handler om. Journalister tager et enkelt element ud og kører det op. Så det at beskriver, det at give folk noget fakta det sender man til medarbejderne, husk det hvis du møder nogen. Det kan man jo bruge det her til, så kan de bringe det videre direkte.

[43:04](#)

CO: Men der vil fra Ateas side. Det er sådan en eller anden, jeg tror, det fra deres side har været en eller anden form for strategi om at ændre en diskurs. Og mætte billedet med nogle andre historier.

[43:20](#)

SE: Det tror jeg også, men det siger også noget om, hvor meget der er på spil for dem ikke, de er presset, de er mega presset, fordi det er noget rigtig alvorligt noget. Og ellers tænker du ikke den vej, jeg.

Det lægger op til du kan bruge det, men jo mere du bruger det på den måde, hvor det virkelig er i virksomhedens tjeneste, jo mere synes jeg det taber sin værdi, og jo mere bliver du afsløret i at høre orkestreret kommunikationen. Men. Den er jo orkestreret, og Martin kan godt snakke om autencitet, og det ændre ikke ved, at han poster noget, der er stadigvæk ske føde over det her.

43:58

LH: Og det er jo det der er så interessant ikke, det vil jo gerne være autentisk, men vi kan ikke tage det ud af det er en strategi og der er nogen, der har siddet og tænkt noget bagved.

44:10

SE: ja, men det gør ikke andet end det sætter strøm til eller automatisere til noget, der allerede kører der. Enten ved at man har noget q and a på sit intranet, eller ved at medarbejderne af sig selv gør det, så det er noget, der kører som du egentlig bare sætter strøm til, og så kan du ekselerer det, man skal bare tænke over, hvordan man bruger det, for der er den iboende problemstilling i det, der gør at grundlæggende, jeg ved ikke rigtig hvilket ord jeg skal bruge, men der er noget i det her jeg ikke bryder mig om, det er jo ikke en rigtig form for kommunikation, altså der er noget, hvor man fører folk ikke? Og jeg ved ikke hvilket ord man skal bruge, nu talte vi om troværdighed før ikke.

44:59

LH: Der er i hvert fald en masse gråzoner i det, hvor man sådan kan sige for eller imod. Privatlivet, hvad er det jeg giver til virksomheden, hvad får jeg tilbage igen, hvad er det for en udveksling, sidder folk og holder øje med, at få delte jeg ikke osv. Jeg talte med min mor om det, og hun fylder 60 lige om lidt, hun har været så meget på barrikaderne i forhold til det her, hvad var det for noget, og skulle man nu i sin arbejdstid osv. fordi hvis man er lidt af den, nu arbejde rhun også i det offentlige, så der e rogså nogle ting der, men hvis man er lidt på barrikaderne i forhold til, hvad er det jeg får igen, og hvad er det min arbejdsgiver beder mig om, og er det egentlig bare i gåseøjne, at prostituere mig lidt i forhold til at hytte mit eget selv, og sådan er der en masse gråzoner.

45:51

SE: Men tanken er jo, og det er det jo et udtryk med det giver min profil værdi, at jeg har nogle historier om min virksomhed. jeg har bare ikke tid til at sidde og grave dem frem, men kan jeg finde dem nemt vil jeg gerne have dem på. Det er jo fint nok. Altså hvad er der i vejen med det, det er bare spørgsmålet om, hvor vant du er, hvor vigtigt det er for dig at have en profil på de sociale medier. Hvis først du har det, det er der fandeme ikke noget i vejen for. Så der e rjo noget i det her, der er fint udover at det skaber værdi, så kan man bare sige, at det de rmed at forsvare virksomheden giver det din profil værdi? Lidt mindre nok ikke, end at have en faglig spændende udveksling om noget du er uddannet inden for, eller slå et job, for det er faktisk en mega fed chef, så søg da det job. Jeg synes man skal passe på, hvad man bruger det til. Det her er for mig et medvind smedie, det er fuldstændig som FB i sin kerne, det er happy, happy, det er medvind det beskriver mig og det jeg er god til, det jeg er stærkt til, det er det vi også bruger det til her. Hvis vi vil bruge det til at bearbejde opfattelsen af virksomheden derude, en krise eller sådan noget, det skal vi eddermame passe på med. Fordi der er, så rammer du det dilemma med det jo er skefødde ikke.

47:17

LH: Jeg kan også huske, at du nævnte, at I meget fokuserede på at bruge det som et synligheds

47:25

SE: Ja, og det tilsiger jo, at det er sådan lidt corporate ikke, det er mere EN end det egentlig er sådan, vi vil gerne have en fortælling om SP ud. Og jeg kan se at den måde LinkedIn også fungere på, det bliver jo spredt, og altså hele jobmarkedet er gået den vej også, altså vi bruger 90%-90% af vores udgifter til at rekruttere er på LinkedIn, det er det hele, så det giver godt mening at få en fortælling om virksom-

heden ud ikke. Vi sælger hverken flere eller færre kapitalpensioner af den grund, det skal vi heller ikke, men du får et grundlæggende mere positivt kendskab, og får et bedre kendskab til virksomheden. Vi har en strategisk udfordring med kendskab ikke.

48:14

SE: I kan få det her med også. Det er bare lidt beskrivelse af hvad virksomheden er, SP. Det er den her medarbejdertilfredshedsundersøgelse ikke. Kommer næste gang i 19. Men du kan sige, jeg tror hvis du ligger hernede (peger) kunne sådan noget som det her være med til at bringe engagementet helt herop, det er meget meget svære, end hvis du grundlæggende har en positiv position, og at du vedligeholder den med det her. Altså det her ændre ikke verden, det er ikke en kæmpe ting, der kan forandre og kunderne strømmer til og alt sådan noget. det er et lille bidrag til en mere positiv trend til noget der er positivt i forvejen. Hvis der er meget meget få ildsjæle og kernemedarbejdere i en virksomhed, og de så begynder at gøre sådan noget her, så vil de andre jo grine af dem. Der skal være en kultur i forvejen omkring det tror jeg, man vil stå på mål for sin virksomhed, man er stolt af den før det her rigtig spiller.

49:22

LH: Ja så man så kan puste lidt til og få den til at vokse. Jeg havde to ting. Har I valgt at køre det som et pilotprojekt, hvor der er en skæringsdato, hvor man siger her begynder vi så at evaluere på, om vi vil kører det videre eller hvordan er det sådan skubbet ud?

49:45

SE: Ja altså vi har sagt, at vi ville give det et år 18 med. Det, og det vil sige vi prøver at køre de top med den her lidt bløde start, og vil så resultat lisere det hen over året et par gange, og så vil vi se, når året er omme, om det er noget vi vil fortsætte med. jeg synes vi er kommet utroligt godt fra start i betragtning af, hvor mange der er på. Det at der er mellem 20-30%, nogle gange flere når vi sender det ud til 200 mennesker, det er flere end jeg havde håbet på, havde turde håbe på, og jeg har ikke hørt en eneste negativ ud over sådan noget teknik agtigt noget. Altså hvorfor åbner browserne ikke i telefonen, skal jeg logge på fb og sådan noget ikke. Det prøver vi selvfølgelig at hjælpe med, men jeg har ikke hørt en eneste negativ kommentar. Formentlig fordi dem der ikke vil, de deltager bare ikke. Men deltager 20-30% så er jeg glad som HR mand, så mener jeg at have nået det mål vi har sat os fra. Vi kommer ikke til at spørge om man synes det er okay, så det handler mere om den procentsat begynder at falde på tidspunkt, så tror jeg vi stopper, men det tror jeg egentlig ikke, den gør. jeg tror det hører sig til, det her kommer der mere af.

51:00

LH; Var I ude og spørge inden eller gik man mere sådan at tænkte, vi har nogle medarbejdere som vi ved er stolte og glade, så vi gik man ud fra, at folk ville være med på det (ja)

51:12

SE: Nej vi spurgte ikke. Vi fortalte om det, og fortalte det til lederne først, hvorfor og hvad er det vi vil og nu gør vi det her. Vi var ikke sådan ude og sondere og synes I det er en god ide. Eller. Og vi tog det ikke i SU, og sagde, hvad synes I. Det gjorde vi faktisk med Fb politikken, så vi sagde, at vi bliver mere aktive på Some, vi åbner den her side, og vi er på LinkedIn i forvejen, og vi laver også et system, hvor vi inviterer medarbejderne med til at dele historier, derfor har vi lavet den her politik. Der var en snak om det, og så kom hvad siger du?

51:47

LH: Ja så kom der også der, så har man åbnet lidt op.

51:50

SE: Ja der havde vi åbnet op, og der fik vi også en lidt uformel diskussion om Fb, men vi har ikke sådan spurgt, som man kunne gøre. Vi spørger jo de medarbejdere vi har, der spørger vi, og der kan man rate de ting man har, så man kan skifte medarbejder.

52:07

LH: Jeg lagde mærke til, at du også nævnte en af eksemplerne, at jeg tror det var 93, der var blevet sendt ud, hvor du benævner dem specifik som ambassadører eller sådan en ambassadørgruppe, kan du lige fortælle lidt om det?

52:21

SE: Ja, det kan jeg godt. Vi kiggede ned i, for det første vidste vi hvem de der 20-30 mennesker, der egentlig fast delte fra intranettet var. Det kunne jeg jo se på linkedin, hvem liker og deler de ting vi lagde op på LinkedIn, så vi havde sådan en gruppe som vi, dem der er vores ambassadører, det er er dem, hvor det er naturligt at dele ting. Da vi så havde postet tre fire stykker, så kunne vi se, hvem er engeltig dem, der er aktive. Det første til, jeg tror det er omkring 80, nogle og 80, som vi så kalder ambassadører. Det er de jo ikke som sådan, det er egentlig bare folk som det er naturligt for at dele historie. Det har vi lagt i sådan en gruppe. Det ved de jo ikke selv.

53:12

LH: Så det er bare sådan en intern gruppering. Dem her kan man regne med, der er højst sandsynlighed afdelinger.

53:21

SE: Og de har været med i de fleste hver gang vi har lavet en udsendelse, så vælger vi dem. Nu er begyndt at vælge hele virksomheden, for jeg tænkte, lad os nu bare få noget skala på det her ikke. Men. hvor jeg modsat martin bare gerne vil have 30% af 280 deler i stedet for at det er 60% af 60 ikke, så der er flere der gør det. Men øh altså, det er egentlig bare folk, der delte, hvor det var naturligt for dem. Vi har ikke gjort noget for dem, vi har ikke skrevet til dem, du er ambassadør. Vi har skrevet et par gange ud; tusind tak fordi I deler. Vi har ingen forskel gjort på det.

54:01

CO: Men det lyder som et bevidst valg

54:02

SE: Jamen det er et helt bevidst valg for mig, altså de taler meget om det, det gjorde Ogilvy også, I skal nurse dem der gør det, martin gør det også, det er dem vi skal have fat i, men jeg synes, jeg ser det mere bredere, jeg vil hellere have det er en bredere aktivitet i virksomheden, så får vi denne gruppe med, vi skal have hele gruppen med, det tror jeg vi har mer ud af, i hvert fald meget simpelt, der er jo flere mennesker i den gruppe.

54:31

LH: Ja der ligesom kommer en eller anden synlighed på, det her det lever faktisk, og der er nogen, der værdsætter det ligesom ikke, så det spreder sig lidt.

54:41

SE: Ja, men det er jo meget med kulturen ikke, altså det er jo også det der med virksomheder, der har månedens medarbejder, salgs kommuner er og sådan., det er bare ikke rigtig Sampension vel. Vi har bonusordninger, men det er primært i vores investeringsordninger, ellers arbejder vi faktisk overhovedet ikke med individuel bonus, vi arbejder så med team bonusser, fordi det er vigtigere for at teamene fungere, det er meget sådan gruppeorienteret ikke. Her er en hoppebold og en vingummibamser ikke, fordi nu har du gjort noget godt i denne måned, altså det er ikke rigtig vores kultur, så gå ud til

dem her du ved, og hiv dem frem og se de her deler, prøv at se, hvor er de gode. Det kan godt være, at vi kommer til det lidt længere hen, men lige nu synes jeg, jeg har ikke brudt mig om det. Der er ikke en dybere strategi ved det, det er en individuel ting, jeg har bare siddet selv og tænkt, hvad fungerer og hvad fungerer ikke. Det tilbud som vi invitere folk med, men jeg ønsker ikke at gøre forskel på den der er med, og dem der ikke er med, og jo mere du fremhæver folk til sådan noget, jo mere bliver det sådan noget nogen gør ikke. Jeg bryder mig ikke rigtig om det, det må jeg sige.

55:50

LH: vi er ved at og være på bagkanten. Jeg har et eller to spørgsmål mere. Nu. Hvis vi skal tale om folk, der har været tvivl eller udfordringer.

56:07

SE: Måske skal jeg bare lige sige nu bruger I også selv et ord som modenhed, vi er jo ikke særlig modne, der er jo ikke tænkt så meget over det.

56:13

CO: Ja, men det er jo også interessant for os. Vi har både organisationer som har været igang i 2 år, så det er spændende at se, hvordan faserne udvikler sig i de forskellige steder, hvilke overvejelser man har haft i det forskellige faser. Der er også nogen, der har brugt workshop, og nogle der bare har sat det i gang, og det er mega interessant. Det er nemlig meget kulturbåret, hvad man gør, og hvad der virker, og hvorfor man gør som man gør, Det er meget forskelligt.

56:44

LH: Men har der været sådan, jeg kan huske tror jeg nok, at der kan godt have været nogen tvivl hos medarbejderne, hvordan gør vi.

56:58

SE: jamen det var der, altså fra de første mails kører ud, selvom vi havde skrevet om det, selvom vi havde fortalt det til cheferne, så var der alligevel nogen, der var ret sådan overrasket, og lige pludselig tikker der den der mail ind om noget med Sociuu. De ringede faktisk til IT, fordi de troede det var spam, hvilket jo er skide godt, fordi det er noget af det vi prædiker i vores IT, lad vær med at gøre noget du ikke stoler på, hvis du opdager noget, som du synes er unaturligt, så fortæl os det lige, fordi det kan jo være, at der er noget i gang. Men der var nogen, der reagerede som både skrev til IT og HR, om det her var ok. Men ikke noget som jeg, der er ikke nogen, der har henvendt sig hos mig eller i kommunikation og sagt, hey, hvad har I lige gang i. Eller, det vil jeg da ikke, eller sådan noget. Der sidder, det er ikke det samme som der ikke sidder nogen, der ikke vil, for man kan kigge ned i tallene og så er det meget klart, at der slet ikke er nogen, der er ombord, for så finder du den gruppe. Dem tror jeg bare tænker, det er ikke for mig, men det er da godt, at der er andre, der gør det.

58:08

LH: Ja, men det virker også som om det er sådan en til hvis, sådan en starter problematik, hvad er det her lige for noget.

58:15

SE: Ja du skal lige se det ikke. Og når der så er kørt nogle af 20 mails på 3 måneder ikke, så vender man sig også til, at de kommer engang imellem ikke. Altså ambitionen er at ligge på omkring 30%, der deler det her, når vi er på hele virksomheden, det er højt af hvad jeg kan forstå på Michael, og så kan man selvfølgelig få den procentdel højere op, hvis du går endnu snævrere. Vi har ikke haft procenter over 40% uanset hvilken gruppe vi har haft, så, og så er ambitionen selvfølgelig også, at ingen føler sig trådt over, altså på en eller anden måde rejser det som et issue ikke. Det ville overraske mig meget, men altså who knows?.

59:00

CO: Jeg tænker som sådan en afsluttende spørgsmål, hvad med, nu siger du så I har været i gang i relativt kort tid, hvad er det du gerne vil arbejde med, rent kommunikationsmæssigt, der er den der udfordring med at ramme tonen, hvordan vil I arbejde videre med det?

59:15

SE: Altså det bedste ville jo være, at det skulle pushes lidt mindre fra kommunikation, men i virkeligheden få en gruppe ledere aktiveret, nogle direktører, nogle chefer, der har lyst til at gøre det her, og hjælpe dem med selv at gøre det.

59:31

LH: ja for de kender også deres folk

59:33

SE: Ja de kender deres folk ikke. Vi gør det jo i dag, og det er også Michaels og Socius tanke var jo at lave sådan en content hub, så du har en masse content, og så kan folk selv gå ind og trække det her content ud. Og det synes jeg også kunne være virkelig fedt, but it's a long way, for det at bruge tiden til det. Der er ikke noget der slår, værsgo tryk på det her ikon, bum. Altså så vil der være en ganske lille gruppe, der er mega relationsorienteret, der virkelig gerne vil gøre det der men det er svært at få dem frem, og det er også svært at få lederne til at bruge tid på det. Men nu skal vi have det op og vi skal have det til at køre, og når det så er blevet dagligdag, så kunne jeg godt tænke mig at vi fik bredt i virkeligheden det vi kalder redaktør rollen, dem der tager initiativet og laver en historie, vi kommer lige med den, når vi har den, så skriver man den egentlig selv og lægger den ud, så vi ikke behøver at gøre det for dem.

1:00:27

CO: Så i den perfekte verden, der skulle det mod noget facilitering i stedet

1:00:33

SE: Ja i den perfekte verden så var der en stor del af lederne som så det som en stor del af deres opgaver + den gruppe af medarbejdere, der er meget relationspræget, der drev det her selv, måske faciliteret af os, og stadig bragte det. Men jeg tror bare, at i en travl verden, det er den der convenience, det er den der giver de der procenter, det skal serveres. Og det er selvfølgelig også noget med og være altså der er masser af krav til de her folk, der er krav nedefra og oppefra og chefen vil og kollegerne vil og alt det der, så det kommer kommunikation og Hr også og vil have, at du skal lave et eller andet, så er det nemmere bare at servere det. Men det ville jo løse det der dilemma, der ligger i, at det er orkesteret, hvis de af sig selv tog de der historier op ud af hubben og lagde dem ud ikke.

1:01:24

LH: Ja, fordi. I den perfekte verden vil man jo gerne have det her medejerskab ikke.

1:01:31

SE: Jo præcis, og det ville altså, det ville det jo give, lige nu er det mere sådan man er med på en vogn, der kører, det er der ikke noget i vejen for, men det ville gøre det mere autentisk og stærkere ikke.

1:01:46

CO: Det vi i hvert fald snakkede med Mark Gaardbo, som er en meget fancy lang titel på engelsk jeg ikke kan huske hos GN, som også kører det dog med en anden platform, han talte også meget med det her med, for det første så gør de det ikke, de havde jo også en masse content før de startede med plat-

formen, og så skulle man selv ind og hente den og alt det der, men nu kører det. Det bliver bare serveret for dem, del det her osv, og det fungerer bare meget bedre. Det er content, der finder dem.

1:02:23

SE: Men det er jo også, det er jo det her rigtige virkelig egner sig, det er jo især salgsorganisationer, der hvor du har behov, key account mennesker, de er identificeret hvem de er. Det bruger du som en del af din salgsprocess, der er det her jo skide godt. Organisationer, virksomheder, der har den form for salg, hvor du har en salgsorganisation, der har en dialog kørende. Der er det jo fantastisk, det har vi bare ikke rigtig.

1:02:54

LH: Vi har også talt om at det kan skabe værdi på mange forskellige steder, og det er så lige der, hvor man selv passer ind og sådan noget, for eksempel salg kunne være en ting, så er der awareness, eb delen, så er der den interne og engagement delen, og så kan der i virkeligheden, det er måske i virkeligheden de tre største, men så kunne der jo være nogle andre hist og her, så det kommer jo an på, hvor man er i sin organisation og hvad man gerne vil, så kan det faktisk godt skabe værdi nogle forskellige steder.

1:03:29

SE: Jamen det har du ret i og får os har det bare meget været EB, det har været en fortælling om virksomheden, vi bruger den til at tiltrække altså i rekrutteringsøjemed, og øge kendskabet, kvalificeret kendskab til SP. Det er det der er

1:03:44

CO: Det han også snakkede om derude det var at hvis der var noget, der virkede for dem, de havde været i gang i lidt over 2 år, så var det at i og med, de var så stor en organisation, så var det ikke noget man ikke var afhængige af resultatet af med det samme, så det havde fået lov til bare lidt at skabe sit eget liv i 2 år, og nu var det sådan noget med at så sagde Bodil til christina "hvordan har du slået det der op på LinkedIn, hvor har du fundet det derhenne?" Det vil også med på, og så udviklede det sig på den der måde, de har ikke pushet det.

1:04:17

SE: Nej, men det tror jeg egentlig er stærkt.

1:04:18

CO: Men det kan man kun hvis man ikke skal være sådan afhængige af resultaterne, og man har penge til det, og man ikke har sat 7 KPI'er op, som man skal nå inden. man skal have råd til, det er jo store organisationer, man skal have råd til at sige, vi kan godt lige smide tid og ressourcer på det her og se om det virker, og lade det leve. Det er i hvert fald den fremgangsmåde der har vist sig at være mest succesfuld, for de organisationer, der har været i gang i lang tid. Der er ikke rigtig nogen, der har været i gang i over 2 år, det er som om, det først er kommet i gang i slutningen af 15, det har været det før uden navn, og nu er det blevet sådan hypet, og der har været en platform, der er så forskellige leverandører alt efter, hvad man har brug for men, det gør også at det bliver systematiseret, og du kan måle på det, du kan trække nogle data efter en måned med Sociuu, så viser du det, det, det og så kan man ligesom også gå videre med det på en anden måde. Så får man KPI'erne til ledelse, der skal jo også på et tidspunkt have en ROI, så der ikke bare bliver postet penge i noget.

1:05:35

SE: Jaja, og sådan er den jo tænkt og I har også set på dem, den er jo tænkt til at give det der ikke, men altså. Jeg tror ikke, altså nu siger jeg så det var medarbejder engagementet, det driver, jeg tror ikke, at vi kan måle det. Jeg ville ikke kunne sætte en HR målsætning på det her.

1:05:57

LH: Det er så det, det er der hvor det bliver interessant i vores målbarhed samfund ikke.

1:06:02

SE: Ja men, nu er jeg også 55 jeg kan tillade mig at sige, jeg er sgu ligeglad, jeg ved det er positivt, det kan jeg mærke, jeg kan se, hvad det er for nogle folk, der sidder med ombord, de synes det er fedt, hvis vi så kan gøre det rimeligt intelligent, så ved jeg det virker positivt inde i organisationen, men det var selvfølgelig noget andet, hvis vi var 2000 medarbejdere, og jeg havde 3, der sad og lavede det.

1:06:29

CO: Ja, men vi har også været ude og tale med Devoteam, det er en konsulentvirksomhed, de bruger 0 kroner i deres budget på rekruttering, fordi det her EA hos dem er så stærkt og har været i gang i over 2 år også, så de får alle deres rekrutterings midler bliver brugt på det her, så er det bare netværk, der kører ikke.

1:06:50

SE: og det er jo super, det er super, og det tror jeg egentlig også, det tager også tid, men det der er mange penge i, hvis du kan spare, almindelig rekruttering, det er mega dyrt. Det gør de jo også hos kammeradvokaten, det er meget interessant med de der talentspottere med rekrutteringsøjemed.

1:07:17

CO: Det batter nok også især, hvis I har sådan noget meget specialiserede stillinger ikke. Som kan være svære at finde rekrutterings mæssigt, og være dyre, det ved jeg fra mit eget arbejde, det kan være rigtig dyrt, at finde de der, som der måske er 4 af i verden.

1:07:36 - 1:12:50

Interviewet afsluttes

Der tales kort om kvalitet over kvantitet og der tales også kort om generationer.

Interview 9 – Trine Dalsten (ISS)

Medvirkende i interview

TD: Trine Dalsten

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostenfeld

00:00 - 01:28

CO introducerer kort os og vores interesse i specialeemnet.

01:30

TD: Jeg hedder Trine Dalsten, jeg sidder i ISS Dk, det her er ISS Dk hovedkontor, og vi er en del af det globale ISS, som faktisk også ligger i DK 5 kilometer herfra, men det her er ISS DK, og jeg sidder i vores kom afdelingen, så jeg er af title com advisor, jeg har været her i lidt over 3 år, jeg startede som studentermedhjælper, var her i halvandet år og blev så fuldtidsansat efterfølgende. Og det har jeg jo så været i godt halvandet år. Sidder med, jeg har stået i spidsen for vores EA program i ISS DK, og vi startede det i jeg mener det var omkring den 20/10 2017 så vi har været i gang i omkring 5 måneders tid.

02:21

CO: Og hvad var der sådan, nu sagde du lige selv, det lød som om at det var bare der hvor I lancerede det, men hvad arbejde ligger der før det?

02:29

TD: Ja der ligger jo meget, der ligger meget. Altså først og fremmest så kiggede vi jo ind i, jeg har lige taget lidt af mine huskenoter med, men vi kiggede ind i, hvad er vores udfordringer i organisationen, og vi har nogle helt konkrete udfordringer vi kigger ind i især i forhold til arbejdskraft og det er jo noget som er på alles mund de her dage, at jamen, der går ikke særlig lang tid, så er der virkelig virkelig kamp om menneskene, så det giver selvfølgelig nogle udfordringer som vi er nødt til at tage højde for, så er der noget omkring ISS generelt som brand, vi har jo et ry af at være en rengøringsvirksomheden, der er rigtig mange, der ikke ved, at vi er facility service, så vi indleverer jo også catering, vi laver også teknik, supportservice, og det stiller os overfor nogle udfordringer både i forhold til, når vi skal rekruttere kokke og elektrikere, men det stiller også nogle udfordringer i forhold til vores markedsdiaolg, når folk ikke nødvendigvis ved, hvad vi sælger, jamen så har vi selvfølgelig også en udfordring der igennem. Det var ligesom det vi kom fra, vi har nogle udfordringer her, hvad skal vi gøre ved dem? Og der kan jo være mange måder at løse det på, og vi kan jo sagtens lave en kæmpe stor reklame, det gør vi bare ikke her, så kiggede vi selvfølgelig på, hvad skal vi gøre i forhold til sociale medier generelt, skulle vi oprette en LinkedIn eller en FB, der har vi ikke fra ISS DK i forvejen, det er et spørgsmål og ressourcer udelukkende, det kan vi bare ikke rykke særlig meget ved at have en corporate LinkedIn, så kiggede vi lidt mere på det her med, hvad har vi rent faktisk at gøre godt med, jamen vi har og gøre med mega mange engagerede medarbejdere, for hvis der er noget vi er, så er det et menneske firma, og så har vi bare så mange ambassadører i vores egne medarbejdere, og så handlede det om at aktivere dem, og så havde vi faktisk i et år til halvandet forinden var vi allerede begyndt at køre sådan noget EA, men meget mere håndholdt, så det var sådan noget med, når vi havde et eller andet vi tænkte, at det var godt at få fortælle om, jamen så sendte vi bare en mail ud til dem vi nu engang vidste ville være med på at dele det ikke, og det har så mest af alt været LinkedIn fokuseret, vi er egentlig ikke vi er bestemt ikke ligeglade med twitter og FB og alle de andre, men vores fokus har været LinkedIn, så det kørte vi sådan meget sporadisk og ad hoc, når vi lige tænkte, det var da også en god ting lige at fortælle og så sendte vi den ud, og så var der engang sidste sommer, hvor jeg for aller, blev ansat som fuldtid, så var en af mine opgaver sådan at kigge ind i, hvad kunne vi ellers gøre, og så stødte vi også på EA, så tænkte vi, det kunne meget vel være noget for os, vi var til nogle forskellige morgenmøder og andre arrangementer og hørte lidt om det, og så tænkte vi, at det lå lige til højrebenet for vores organisation, og så begyndte vi egentlig. Jeg har så kørt som lead på det, men har haft det, vi er 3 i ISS DK kom afdeling, så jeg har så haft en af de, en af mine kollegaer som sparringspartner, for at sikre at det ikke bare blev et one man show, så har vi så kørt det lidt i parløb i forhold til og, hvordan vi skulle gøre det, og vi har været i tæt dialog med HR afdelingen, for ligesom at spotte hvad er det for nogle mennesker vi skal have med i det her, det var vigtigt for os, at det ikke kun blev et hovedkontor projekt, men at det blev spredt ud i organisationen, så vi ligesom fik repræsenteret meget bredt, så vi havde dem med til at pege på folk, og så kunne vi så tjekke efter i sømmene, om de også var, en ting er at være ambassadør, men også om de havde some i orden og styr på det og sådan.

06:24

CO: Nu sagde du at inden det sådan blev sat i boks, der sendte i de der mails, ved du hvor mange der så rent faktisk delte dem?

06:32

TD: Vi kunne jo se, at der. Altså. Vi greb ikke helt ud i den blå luft, fordi folk ville rigtig gerne det her, og når vi sendte det her mails, jamen så var der næsten jamen måske 80%, der gjorde det. Så det var der masser der, og så gjorde vi faktisk det. Vi holder hvert år, så laver vi sådan en undersøgelse af den in-

terne kommunikation, i sidste år i marts, da vi kørte det års survey, der spurgte vi direkte ind til, fordi der havde vi allerede talt om tanken, og så siger v; "hvis nu vi opretter et ambassadørkorps, ville du så være interesseret?" og der svarede 50% mener jeg, at de ville være interesseret i at dele ISS nyheder fra deres egen sociale profil, og det er 50% af de 2000, der var med, så det er faktisk 1000 mennesker, og så havde vi sådan en direkte sign-up funktion, og der var der 100, der signede op og ud af det, det var selvfølgelig også den liste, vi tog med da vi så startede og så kiggede vi, og så sådan, jamen hvis der er nogen, der allerede er så aktive, så skal de nok få fat i indholdet uanset om vi smider dem ind i platform og giver dem en licens, og så skal de så deles ud i organisationen, så det ikke bare er white collar, der sidder på det.

07:54

CO: Og hvad er det for en platform i bruger?

07:56

TD: Den hedder Smarp. Den har I formentlig hørt om. Vi havde faktisk også et møde med News, men vi har jo så også den fordel kan man sige, at vi er en global virksomhed og de havde allerede smarp, så der ligge selvfølgelig også noget i stordriftsfordele, så det var jo nærværende for os at koble på den, men de havde så også allerede haft News, så de kunne jo også fortælle, hvad der var godt og skidt ved den platform kontra den anden ikke.

08:27

CO: Og hvordan var medarbejdernes generelle forhold til some, fordi mange andre vi har snakket med var der en indlæringsproces, der var nødt til at ske, fordi det ikke var naturligt for dem at dele.

08:40

TD: Ja, det har været, det er jo både. Der er jo alle mulige typer ikke, men rigtig mange af dem har selv udvist lyst og interesse for some. Så det er jo en ting, men så er der jo også dem, der qua deres rolle er nødt til at tage noget engagement, som de nødvendigvis ikke havde, og de har selvfølgelig skulle håndbæres noget mere og se, når du laver et opslag som det her, hvad er det så rent faktisk det giver af værdi, så der har vi nok skulle hjælpe og støtte lidt mere, og det har vi så også valgt at investere vores tid i at gøre.

09:19

CO: Og hvordan er det rent praktisk blevet gjort?

09:19

TD: Det er ved at være meget, at være meget tilgængelig, sige hvis det er og især overfor vores management team, hvis vi skal sætte os ned 2-2, kig på din profil, gå det hele igennem til du er flyvende, så er det det vi gør. Så det har været meget sådan, nu tager jeg dig lige under armen og hjælper dig.

09:39

CO: Men det har der vel også været rigtig gode resultater med tænker jeg?

09:42

TD: Jaja, bestemt. Det er jo, så længe man kan give den støtte som der nu engang er behov for på det enkelte, så synes jeg det, og så har vi kørt sådan nogle session, for så er det jo klart, at der er nogen, der falder fra undervejs eller skifter jobs, så har vi kørt nogle nye onboarding runder med et par nye, så har de fået lidt mere private session end dem der blev boardet i starten. Der holdte vi sådan et stort kick-off, hvor alle var inviteret til at komme og høre. De fik at vide, jamen vi har 50 licenser i DK, du er helt særlig udvalgt, med det følger der selvfølgelig nogle forventninger, men der følger selvfølgelig også nogle goder, vi har været meget obs på "what in it for you" for det skal ikke bare være, kom og

vær vores reklamesøjle. men så kom de til det her kick-off session, så fik de hele det strategiske grundlæggende for, hvorfor er det vi skal det her, og hvordan er det så, at du kan gøre en forskel i den sammenhæng. Og så var det egentlig en introduktion til smarp, og så var det kørende. Og så har vi tilbudt sådan nogle webinarer og sådan noget, men mit indtryk er, at de har de ikke haft behov for, også fordi Smarp er meget intuitivt, så det er jo ikke fordi man behøver den helt store. Det, og man skal jo heller ikke glemme, at de fleste er jo vante med fb og andre medier så, det har ikke været sådan rigtig svært på det, på den måde.

11:15

CO: Og hvad har de umiddelbare fordele fra jeres side var, at i forhold til "whats in it for you?" Hvad er det i har brugt som argumenter til det?

11:24

TD: Jamen, altså helt sikkert din egen personlige branding og i og med vi også kører det forholdsvis LinkedIn baseret, så er det jo dit professionelle brand, vi er jo godt klar over, at vi vil jo gerne holde på vores talenter, men der er også bare noget om, at nu bliver du gjort synlig, og vi har så kørt dem meget sådan, at enten så er du ekspert eller ambassadør. Hvis du er ekspert, så er det fordi du er blevet sat på et område, vi har sådan 5 strategiske områder, hvor vi så har valgt et par eksperter for hver, som vi så profilerer, eller som vi i hvert fald nusser lidt mere om, og det gør jo så, at hvis de så er eksperter i FM, jamen så bliver det også synligt for hele deres netværk, og så får de også andre jobtilbud, og det er vi meget obs på, at rigtig mange der er med, de har fået rigtig mange nye jobtilbud, og det er selvfølgelig en fare, men det er også en kæmpe styrke, for det er jo også med til at fremhæve de profiler vi nu engang har i organisationen. Og så er der jo også bare, hvem vil ikke gerne være eftertragtet? Det. Det vil de fleste sgu, så det har i hvert fald været hovedargumentet, så har vi også tilbudt sådan noget med, da vi havde kick-off, der kom der en professionel fotograf og så fik du taget professionelle billeder. Altså det er også nogle gange de små ting, der gør forskellen. Det var kæmpe stor succes, og bestemt noget der blev værdsat, og så har det jo også været, så holder vi sådan en EA samlinger, tre-fire gange om året, og der inviterer vi en ekspert ind fra sociale medier, en der tapper ind i vores emner på en eller anden måde, og så kommer de og giver et oplæg, og så deler vi resultaterne med dem, hvordan det går og meget gode til sådan og fremhæve de enkelte personer, hvad er det du gør rigtigt, hvad er det du gør rigtigt, for at de også på den måde kan tage lidt med hjem, og lære lidt af hinanden. For selvfølgelig er det ikke alle, der shiner lige meget, men på hver deres måde tror jeg.

13:24

CO: Nu ved vi, at der er sådan ude til i højre side i smarp er der det der leaderboard, er det noget der også bliver brugt i den forstand? Og er det noget I bruger sådan eksplicit?

13:31

TD: Ja. Men vi har gjort det sådan, vi kalder det hos os EA champions, og så kører vi to spor, vi kører et med smarp sporet hvad er der af de point, og så kører vi meget på engagement, fordi det vi har talt om fra starten af, vi er sådan set overhovedet ikke interesseret i, at du bare hype deler, vi vil meget hellere opfordrer til, at du tager 1-2 strategiske områder, og så er det det du fokuserer på at dele. Og så er det jo også det der er med til at skabe engagementet og sørge for at du får en masse likes og kommentarer og rent faktisk nogle, der er interesseret i det indhold du deler. Så går vi ind og kigger på, hvem har fået flest kommentarer, hvem har skabt mest engagement i deres netværk, og så kårer vi det som hovedpræmien, og så kører vi Smarp konkurrence sideløbende.

14:30

CO: Så I har også været inde og eksplicit sige noget om, du skal også tænke på din egen modtager i dit netværk.

14:38

TD: Ja, vi har været meget specifikke omkring, at de skal være skarpe på deres personlige brand, for det altså, det er fint nok, og vi har egentlig sagt sådan lidt, det er fint nok, at du gerne vil være ambassadør for ISS og ikke er kritisk med hvad du deler, det skal vi ikke bestemme, men vores klare anbefaling er, at du gør sådan og sådan, for hvis du enten skriver noget indenfor dit eget fagområde, eller noget du brænder for og har en passion for, så er det bare meget meget tydeligt at se, at du kommer meget mere ud over rampen, og du rent faktisk får skabt noget engagement og du ikke bare bliver en reklamesøjle, for det må ikke være reklame det skal vi helt ud af, og det er der jo nogen, der er bedre til end andre, men vores klare anbefaling er, og vi har også prøvet at vise dem sådan, at når du deler det her så kan du se, hvad der sker, kontra når du deler det her, som du ikke lige er ekspert på.

15:31

CO: Så det er sådan en fremhævelse af det gode eksempel?

15:32

TD: Præcis. Vi kører den vej i stedet for at sige, du må ikke og du skal ikke, fordi det er vi slet ikke interesseret i, for så får vi hurtigt sat en kæp i hjulet for alt det gode, der sket. Der er også bare lidt at italesætte, prøv at hør her, jeg kan ikke, nu er et af vores strategiske områder technical services, og jeg kan ikke, det er super troværdigt, hvis jeg siger en masse om technical services, det er der jo ikke nogen, der tror på, at jeg ved en skid om, så det prøver vi meget.

16:06

CO: Så det er også en af hoved værdierne, det der med, at det skal være troværdigt for medarbejderen og modtageren (TD: bestemt). I forhold til de her eksperter, er det også nogen, der bidrager med selvskrevet content fra deres områder så?

16:19

TD: ja. Det der er sådan forskellen på ambassadører kontra eksperter det er, at ambassadørerne de er der, og de deler indhold. Vi satte sådan et mål i starten om, at I bare skal dele noget én gang om måneden, det vidste sig, det kunne de sagtens leve op til, og meget til. Og så var der eksperterne, der havde vi sat krav til, at hvis du er ekspert, så skal du bidrage med 6 gange indhold f.eks. om året, og det er ikke nødvendigvis, at du skal skrive det, men der kan du få hjælp af kommunikation, så det er egentlig bare at feede ideen ind, for det er sådan at vores områder det var så. Nu kan jeg lige sige vores strategiske områder det er; facility management, det er sådan noget workplace management, IoT og hele den vej omkring at have en god arbejdsplads på alle, hele vejen, og så er der, så har vi ledelse, det er jo en stor del af at være en menneske virksomhed og vi vil gerne være nogle af de dygtigste indenfor ledelse, så det er også en af vores områder, så har vi mangfoldighed og inklusion, og det er fordi vi har i ISS sådan et kæmpe jobudviklingscenter sådan set, hvor vi får mange mennesker på kanten af arbejdsmarkedet ind og i job, enten i ISS men også i andre virksomheder, det er sådan set en kæmpe stor del af vores forretning, så vi tror på, at mangfoldighed er et kæmpe plus og vi er rigtig, vi har jo 50% af vores medarbejdere er af anden etnisk herkomst, så på den måde er vi jo også en stor integrationsmaskine, så derfor er mangfoldighed og inklusion altid noget vi har gjort os i. Det er sådan et strategisk områder, der aldrig udgår, og så har vi catering og så har vi technical services. Det er to af vores service spor, som vi ikke er kendt nok for, som vi så lægger nogle kræfter i så, både EB mæssigt og brandingmæssigt. Så inden for dem, der har vi så de her eksperter, og de er jo også dem, der er tættest på den del af organisationen, vi ved ikke nødvendigvis nok om, hvad der rør sig indenfor catering eller WPM, så derfor så har vi selvfølgelig dem til at prikke os på skulderen, når der enten sker, eller der et arrangement, eller en artikel eller de selv har noget på hjertet, eller hvad det kan være, så bidrager det den vej igennem.

18:48

CO: Må det også gerne være 3 parts content? Så fra alle mulige andre sider

18:53

TD: ja. Vi prøver at gøre det, at vi prøvede at sætte sådan lidt en regel om, at for hver tredje ting du dele, så skal det være noget eksternt fra, og det skal der også i vores platform, og jeg tror faktisk, at vi er nærmere 50/50. Eller. Vi hælder nok mere i virkeligheden eksternt materiale end internt ikke?

Grundet et opkald bliver optagelsen afsluttet og der påbegyndes derfor en ny optagelse.

00:02

CO: Du sagde også, at I også hjælper. Er det mere en faciliterende rolle, eller der også noget produktion i forhold til, hvis de kommer til jer og siger; jeg kunne godt tænke mig at skrive noget om et eller andet worklife i det der WPM, er det noget du producerer, eller det noget du hjælper dem med?

00:20

TD: Det kommer an på, hvem det er og hvad deres tid og ressourcer, men jeg synes for mig er det vigtigere at vi får det gode content, end at det er, om det er mig eller vedkommende, der skriver. Ofte vil det være, hvis jeg beder dem om at skrive et udkast, og så finpudser jeg det. Og nogle gange så siger de, åh det kan jeg ikke overskue eller det har jeg ikke tid til, så kan det også sagtens være, at vi tager et hurtigt møde og gennemgår hovedpunkterne, men det kommer jo altid an på, hvad god er historien, eller ja og hvad er vores tid.

01:02

CO: Hvor meget content havde I sådan tilgængeligt før I startede på det her, var I sådan rimelig tykke i det.

01:09

TD: Vi havde gjort sådan noget 15 gange content klar i platformen, da vi startede, så der var noget at gå i krig med, og så ellers så kører vi det sådan, at der er, vi har sagt, at der skal være mellem 3-5 nye ting om ugen og det har, det jeg tror ikke, at der har været under 5 endnu pr uge.

01:35

CO: Og hvor mange brugere sagde du, er det stadig 50 eller har I oppet det.

01:39

TD: Ja.

01:40

CO: Er der rotation i de 50 eller det nogen af de samme?

01:42

TD: Kun på grund af hvis folk flytter eller stopper i deres job ikke, og ellers så har vi, og så har vi haft nogle enkelte som sådan har tænkt, okay det her er for stor en mundfuld lige nu det kan jeg ikke, men det er det. jeg tror vi har måske on boardet 10 nye i alt på de 5 måneder.

02:08

CO: Kunne I tænke jer at få flere eller er det nogenlunde det niveau I tænker, der ville være relevant for jer?

02:13

TD: Der kunne sagtens finde på at få flere på sigt. Og det kunne også sagtens være, at det bliver i år, for vi kan se, at det bliver efterspurgt. Vi kan se, at der er rigtig mange, der gerne vil ind nu, som vi sådan må sige, det kan vi ikke, der er ikke nogen ledige pladser, som vi så skriver ned ikke, så det kan godt være det stiger til 100 ikke, men vi har det også sådan lidt, at det skal også være en eksklusiv klub, og det behøver ikke være alle, fordi så kan det også bare blive sådan en ja, blive meget tydeligt at det er et EA program, der generere det. Og det er ikke personligt. Det skal jeg også sige, vi har jo meget den holdning, at vi siger til dem, vi gør de her, hver gang vi laver et opslag, så gør vi tre forskellige tekster klar til dem. Og så siger vi jamen, det er et tilbud de er der, men for guds skyld, hvis i kan skrive en personlig kommentar eller noget, så skal I gøre det. Og selvom, det ikke kører gennem Smarp, så er det jo vigtigere, at I tager et billede, når I er ude til arrangementer, eller når i lavet noget på egen vis, så det er vigtigt, at det er et supplement, det er ikke det, der skal bære deres egen profiler på de sociale medier, det er i hvert fald, og det synes jeg også, det har været en læringsproces, i starten holdt de sig meget til det vi ligesom gav dem, men man kan mærke at nu er de blevet lidt mere beklemt ved det, og er sporet lidt ind på, at nu kunne jeg måske også lige skrive en tekst til det her, eller nu kunne jeg måske godt lægge et billede op. Så det er blevet mere selvkørende, også at der er meget mere indhold fra dem selv, og det er jo rigtig rigtig godt, det er der vi helst skal hen.

03:52

CO: Hvor mange ville du cirka tænke, der bruger jeres standardtekster og hvor mange laver deres egne?

04:03

TD: Det har jeg godt nok ikke, det har jeg ikke overblik over. Jeg tror, jamen problemet er jo, at der er tit, hvor vi kan genkende vores tekster, men så er de alligevel blevet tvistet lidt eller der er blevet skrevet lidt til, så skriver de en enkelt sætning ting, sådan noget med det kan jeg også genkende fra mit eget liv, eller hvad det nu kan være, så jeg vil sige, at jeg tror vi er på 50/50, men altså. Det kan jo også variere, det kommer også an på, hvor svært emnet er, for nogle gange er det rigtig rigtig tungt, og vidensbaseret, jamen så er det måske også svært at gå ind og knytte særlig mange personlige ting til, og når det bliver mere sådan noget dagligdags ting, så er det nemmere.

04:49

CO: Har der været, hvad har den strategiske overvejelser været mellem at lave tre og ikke bare en tekst?

04:54

TD: Det har været, at det bliver for hurtigt tydeligt, at det er totalt plagieret, hvis det bare kører. Det er jo også noget af det vi er meget bevidste om, en ting er, hvad det her gør ekstern, men hvor er du tosset, hvor bliver det internt, for os har det været helt vildt, hvad det giver internt. Altså, så øh. så det skal jo også være troværdigt at læse for interne læsers side ikke, men det har vi heller ikke, vi har mange der sådan "mit feed eksploderer i ISS content", men så må vi jo også bare sige, ja det er vi opmærksomme på, og det er klart, det virker voldsomt, når du har rigtig mange MISS'er i dit netværk, men vi bliver bare nødt til at huske på, at det er dit øvrige netværk, der også bliver eksponeret for det her, og det er heldigvis forståelse for, og det, det har hjulpet lidt på mængden folk de poster, husk nu på, at du skal ikke gøre dit netværk træt, du skal give dem det, der giver mening og ikke alt.

06:05

CO: Men er det ikke også måske den vej, at I får flere mennesker, der gerne vil være med ?

06:11

TD: Hvor kommer det fra, vi har fået sådan meget, vi har jo ikke ville gå ud og fortælle at vi har det her, fordi så ville de jo stå, hvorfor er jeg egentlig ikke blevet valgt, så vi har bevidst ikke været rundt og sige, men så er det jo, at folk siger, hvorfor er der pludselig så meget indhold og hvordan får jeg adgang til alt det der indhold ikke, og så må man jo været rundt til mange afdelinger og sige; det der sker og sådan, og folk forstår det jo sagtens og siger, gud hvor er det en god ide, og jeg vil rigtig gerne være med, når jeg kan få lov at være med ikke. Så kan jeg så sige, at der er to i din afdeling, der allerede er med, men når de, så kan det sagtens være det giver mening.

06:44

CO: Det var i hvert fald den oplevelse vi har haft med mange andre, der har brugt især smarp, at man bliver sådan lidt, hvor har Mogens alle de der historier fra, jeg vil også gerne.

06:53

TD: Ja, men det der er fedt, altså det er i hvert fald også, vi kan jo se, det kan jo godt være at I ikke får lov til at komme ind i Smarp, men du kan bare tage indholder til hver en tid, og det gør de også på egen opfordring, så det kan godt være, der er 50, men jeg tror i den grad, at vores ambassadørgruppe er meget større, for jeg ser tit vores indhold blive delt af nogen, der ikke er med, så det er jo også en positiv ting.

07:16

LH: Så virkelig sådan ringe i vandet.

07:18

TD: Virkelig, og så mest altså det f.eks. det med det interne, det er virkelig fantastisk. jeg kan være jeg skal fortælle helt bund og grund hvem er ISS

07:31 - 09:59

TD fortæller om, hvordan ISS er bygget op sådan rent organisationsmæssigt. Der lægges i hendes fortælling vægt på, at der nogle gange for ISS's medarbejdere nogle gange kan være langt til hovedkontoret, og at mange af de her medarbejdere også er blue collar. De er til stede, der hvor de er og yder service der. De er måske ikke direkte LinkedIn segmentet, men mere FB, hvilket også bliver kommunikeret som en fin mulighed for deling på linje med LinkedIn. EA programmet er delt 50-50 de hovedkontoret og medarbejderne ude i marken.

09:59

TD: Og det der især har virket godt er, at de er blevet mere opmærksomme på historierne her, som ikke nødvendigvis når længere ud end den her bygning, men så har, men så møder jeg kollegaer ude i driften, og så siger de sådan, ej jeg har også lige set det der, hvor var det fedt. Så man kan mærke, at det skaber en masse stolthed de her historier vi deler, også internt i organisationen, så på den måde er det et rigtig godt værktøj til at skabe stolthed og også bare til at informerer i virkeligheden omkring nogle af de ting, som vi også går og roder med i ISS.

10:27

CO: jamen, men det er også den erfaring vi sådan har, at det også bliver sådan en med, at man holder sig opdateret med, hvad der sker i organisationen.

10:34

TD: Ja, og det er så også noget at det vi faktisk også har sagt til dem, der er med, det er jo også en mulighed for dig, altså en ting er jo dit personlige brand, men det er jo også en oplagt mulighed for nemt at kommunikere med dine kollegaer, som du ikke nødvendigvis ser hver dag.

10:47

CO: Også sådan en, der er sådan en, hvis man ikke lige vidste at Mogens vidste rigtig meget om det her, så kan han også lige positionere sig selv internt.

10:55

TD: Ja, så der er en større transparens omkring faglighed også, hvad det, hvem der sidder med hvad.

11:02 - 11:17

CO:

11:17

CO: Dem der så ikke er eksperter, men bare er ambassadører har de også mulighed for at sige, jeg vil også gerne foreslå det her content.

11:26

TD: Jaja, der er jo en fantastisk mulighed i Smarp, og det, vi siger så til vores ambassadører, at de skal fejede ind med noget sådan en 4 gange om året tror jeg. Og det er jo så, det kan også være hvad som helst, men det er jo meget varierende, hvor meget folk kommer med, og vi har også været meget sådan. En ting er om du feeder det ind i Smarp eller om du bare kommer og prikker os på skulderen, jeg er sådan set ligeglad hvad I gør, bare I kommer når I har noget, og det synes jeg folk gør. Hej er I opmærksomme på det her, ja det er vi, så jaja, den gælder hele vejen rundt for alle vores 50.

12:01

CO: Ja okay. har du nogen sådan ide om, hvad det er for nogle fortællinger, der bliver fortalt om det her i organisationen.

12:08

TD: Om EA? (ja). Jamen altså, det er jo lidt den her spirende undren, hvad. Hvad er det der sker, men når de så får at vide, hvad det er der sker, jamen så og så hele den her konkurrence, man skal heller ikke tage fejl af, at vi er totalt konkurrence organisation, jamen hvordan går det med dig, og hvordan går det med dig? Og det vi faktisk i stedet for måske nogle gange at køre smarp statistikken der, så kan man jo lave det der hedder social selling indeks på LinkedIn i stedet for. Og der har vi prøvet at sige til dem, prøv engang at konkurrerer lidt på det, hvordan er det selv, du er god på LinkedIn og så er det jo ikke nødvendigvis overhovedet noget af det du deler fra smarp, og det synes jeg også, det har jeg sådan hørt nogen sådan, hvordan går det med dit SSI, så de har mere taget sig på det med den, også dem der ikke nødvendigvis er med, men som har fået adgang til det tool. Så jeg tror at det gode, selvfølgelig den der undren, men udover det, så synes jeg, at det er gode fortællinger, og jeg kan mærke at folk synes det er, fedt at der bliver talt om nogle andre ting end rengøring, for det er jo klart, hvis du er køkkenchef, hvor er det så nedern at blive mødt hver eneste gang af, nååå så du arbejder i rengøringsvirksomheden? Nej jeg gør ikke, altså fordi, det er bare ikke, det kan man bare ikke identificere sig med, så det er jo fedt for alle de områder vi nu engang er blevet mere synlige på, om ikke andet så bare internt, det skaber en eller anden faglig stolthed og anerkendelse, som også smitter af på mange.

13:40

CO: KAn du se, hvad det er for nogle opslag, der har bedst engagement.

13:46

TD: Ja, det er øh det er meget blandet, men og det er faktisk, det er ret fedt, for det er faktisk ret overraskende, det er ikke nødvendigvis dem vi tænker hitter, for vi har været meget sådan, nu ikke for meget reklame, men nogle gange så er det der næsten virker, hvor vi sidder sådan selv og tænker, er det for meget, og så er det faktisk det der. jeg har taget nogle eksempler med her.

Altså noget hvor der er, gode historier hitter altid. Nye kontrakter, vi har jo for nylig startet en ny kontrakt op med forsvaret, den har fået helt vildt god traction, og det er egentlig. det vi i hvert fald ser, selvfølgelig er der god hit rate på, når det er noget internt, men det kan ligeså godt være noget internt, det er egentlig bare, hvor god er historien og hvad fortæller vi om det. Nu har jeg bare taget nogle af eksemplerne, vi var med i den her kampagne om orlov. Den fik virkelig god feedback. Den var video, video hitter det gør det bare. Video det hitter altid, og så er det gode historie. Vi har her årets medarbejder, og nye kontrakter, det der feel good nyheder.

15:01

CO: Men det der også er det man sådan kan se, der går igen, det er den der personlige vinkel ikke, den måde det også er skrevet på.

15:08

TD: jamen det kan jeg så se, vi prøver virkelig meget i alle vores tekstforslag, hvordan kunne jeg selv finde på at skrive det, og så er det, vi prøver virkelig at og nogle gange kan det være svært at komme ud af den der, ISS mener vi, og den kommer også nogle gange, for det er super svært at komme udenom, men vi prøver at gøre det nært og noget man rent faktisk selv kunne synes man ville skrive.

15:35

CO: Så det I prøver, så I prøver at ramme en sociale media tone og ikke en corporate communication tone.

15:41

TD: yes, yes, yes og lægger selv i det ind som mennesker og ikke som. Øhm. Og det er også vi fravælger nogle gange opslag, for hvis det bliver, hvis nogen siger; kan I ikke skrive noget om det her, er det bare fordi du vil sælge noget, så nej. Altså så det er sådan en meget, og hvis der ikke er en god vinkel på det, jamen så skal vi ikke have det på. Og så er der vores technical services, der har vi selvfølgelig meget, bare for at fortælle, jamen hvad er det vi laver som vi ligesom får fortalt historien om technical services. Det her er et eksempel fra vores kontrakt ude på Nordea og vi prøver også at være meget ude hos vores kollegaer, så det ikke bare er alle de der højtflyvende ting, men også lidt de der nære øhm, og så EB.

16:29

CO: Hvordan bliver det brugt rent EDB mæssigt?

16:31

TD: Det er jo meget sådan, altså lige her er et eksempel på, vi havde et akkurat behov for, vi skulle rekruttere 50 elektrikere og så på en måned, så de kom, fordi vi skulle starte forsvaret op, så de var bare sådan, hvad gør vi. Og så sagde vi, jamen vi kan lave en video med en elektriker, som vi har i dag og så kan vi dele den via de her, og jeg tror simpelthen den blev delt af samtlige mennesker i det der EA program og så det er jo, så bruger vi det jo som, vi har søger nye kollegaer lige nu, så hvis du kender nogen

der er elektrikere, så kunne det være en interessant mulighed, og det er der som regel ikke nogen, der har, det er jo forholdsvis almindelig EB, men det virker altså.

17:18

CO: Vores generelle oplevelse er også, at stillingsopslag især er noget der rykker.

17:21

TD: Ja det gør det.

17:24

CO: Det er noget man gerne vil det, det er er noget andet, når du får en fra dit netværk.

17:26

TD: Ja, men det er faktisk ikke det der scorer højest i vores, det er det ikke. Det er sådan nede på.

17:32

CO: heller ikke engagement mæssigt?

17:34

TD: nej det er det ikke, vores det er rigtig meget, altså de her med nye kontrakter, det flyver højt, den der ligger også som en af de højeste igennem, og så de der feel good historier det virker virkelig godt hos os. Catering historier, det er også bare noget, der åbenbart hitter i den her verden. F.eks, det var et eksempel på noget jeg synes var sådan lidt, det var egentlig bare, vi har sådan nogle medarbejder cases på vores hjemmeside, og vi tænkte egentlig ikke, det var det store hit, men det blev bare et kæmpe hit, så "Mød en medarbejder, hej det her er det er vores gode kollega Michael han laver sådan og sådan" og ikke nødvendigvis noget job til dig, men nu vil jeg gerne bare fortælle dig om min kollega ikke. Og hvad er det egentlig, det er jo pakket ind, hvad er det vi leverer hos os, og vi var sikker på, at det virkelig for corporate, men det var alle vores catering folk, der delte det, og det faldt i så gode hænder derude, så øh, alle var glade. og så er det sådan noget helt almindeligt, vi er tit i pressen omkring forskellige ting også catering historier det hitter, og så det der hjelt nære, tag et billede af et team, det her er et team, der har vundet en intern konkurrence, godt nok internt, men øh det var også en god måde at få det rundt i hele organisationen, jamen vi stiller vi har også sådan nogle globale catering konkurrencer, og der kunne vi så fortælle, at det her var det danske hold vi stiller med. Og så har vi jo også et globalt ISS netværk, og så fik man også engageret dem i det. Og det er jo noget af det vi kan mærke i ISS, at vi er i os selv et meget meget stort netværk, vi har jo 500.000 globalt set. Bare det er jo også en god mulighed for at vidensdele for os på tværs. Så er der sådan noget ledelse, det bliver nogle gange måske, det kan både være i den lidt mere tunge ende med at vidensdele om forskellige emner indenfor ledelse, og det her er faktisk helt nyt, men øh en nu, hvad kan man sige en pjece fra DI om kvinder i ledelse, det var noget der lå lige til os, og så havde vi så også vores HR direktør, hun udtalte sig i den, det hitter også, og det bliver lidt mere fagligt tungt, men egentlig også.

19:55

CO: Det rammer også bare en tone lige nu ikke? Altså det kvindelige.

19:57

TD: Jojo, men det er sådan faktisk generelt altså, det er et helt andet type, men vi har sådan et graduate program som alle andre har, og det her er så vores færdiguddannet som vi også delte et opslag omkring, det var jo bare epdm taget og lagt på også, og det fungerede også super godt.

20:16

CO: Kan I se, om der er noget mere positiv engagement, når det er sådan noget real time, altså billeder og film og sådan noget?

20:22

TD: Både og, altså jeg synes altid, at det virker godt med et billede af mennesker, det gør det bare. Øhm. Men video det kan både være prof-lavet og nu og her lavet, det kommer meget an på indholdet i den, og jeg synes det er lidt hips som haps omkring det, det er vigtigt der bare er et billede med nogle mennesker på, som man synes der er lidt rare at se på, hvis det i hvert fald er det det handler om ikke. Og så er der vores mangfoldighed og inklusion, vi laver også sådan noget info grafik og sådan noget engang imellem og det virker faktisk også meget. Det her er en af vores, hvad hedder det flygtninge, som vi har integreret og som er det mest loyale, den mest loyale kollega man kunne ønske sig, så det er jo også altid godt. Rare folk ikke. Og så er der de her, de er sådan lidt mere i den tunge ende, men når det bliver facility management, det er meget sådan, det er tit artikler omkring, hvad er det der påvirker os på arbejdspladsen.

21:36

CO: Så det er mere sådan nogle long-reads?

21:37

TD: Ofte, og vi har ISS har en blog omkring service futures og sådan noget, generelt facility management, og i og med vi også er et af de største firmaer i verden på det område, så kan vi jo selvfølgelig bidrage med noget, så der kan vi få rigtig meget content fra, men det er bare, det er interessant, for det vi ser, hvis vi deler sådan en artikel om sådan noget, det batter ikke, det kommer ingen vegne, til gengæld, når vi laver en personlig vinkel eller mere den der med, hvad kan du godt lide, når du går på arbejde, vi kan meget nemmere fortælle FM eller IoT delen, hvis vi inddrager noget nært for folk, end det der med højtflyvende, det fungerer ikke særlig godt.

22:23

CO: Er det en decideret strategi I har positioneret jer på, den der ekspert rolle noget?

22:29

TD: Ja, det er i forhold til FM? Ja. det er det. Og det er en ISS Group, som hele organisationen. Og det er jo altså, det er jo noget, der sker i tråd med hele udviklingen omkring IoT, vi har været dygtige indenfor WPM i mange år, men nu har vi jo set værdien i, hvordan man kan bruge sensorer og sensordata til ligesom også at lave de her unikke serviceoplevelse, så vores sensor ved, at du kan allerbedst lide cafe latte, så den cafe latte står klar, når du møder på arbejde, og de ved, at du kommer kørende i en hybridbil, så du får lige at vide, at du kan faktisk parkere herover, for der er en ledig plads til dig. Det taler bare rigtig godt sammen med, hvordan man kan bruge teknologi til at lave gode serviceoplevelser, men det er sådan helt, det er globalt, og vi. Det er selvfølgelig derfor, at også er en vi tager ind hos os, men altså der er ikke nogen tvivl om, det er meget langvarige strategi vi altid har haft i ISS DK, også ledelse og så er der de her som selvfølgelig er vores områder, som vi jo også altid sådan set har været, nu skal vi bare sætte mere fokus på dem.

23:53

CO: Det er også, jeg ved ikke, for mig så virker det ret godt, det kan også være fordi, jeg godt kan lide kasser, men at der er nogle spor og at det virker som om, at det er sådan relativt segmenteret, hvem der skal dele hvad, fordi det også gavner modtageren.

24:08

TD: Ja, jamen præcis og jeg tror også, at det er vigtigt, hvis man skal lave et EA program, at man er nødt til at sørge for, at det er strategisk forankret. Du kan jo ikke bare altså tale i øst og vest, du bliver nødt

til, også fordi, hvis ikke du udvælger nogle områder, jamen så og bare går i alle retninger, så bliver du aldrig rigtig kendt for noget, vi behøver ikke at være kendt for det hele. Og i og med, at vi så heldigvis, for folk ville måske også tænke okay 5 strategiske områder, det er alligevel også mange, skulle man måske ikke have taget 1-2, men fordi vi har den spændvidde vi har, og fordi vi er mangfoldige på den måde vi er, vi har 6 service spor, vi bliver nødt til at dække på tværs, og så er vi i øvrigt også bare en organisation, der er meget andet end det også.

24:54

CO: Ja, fordi det for mig, så høre jeg det også som om, at I meget gerne også vil væk fra ikke bare at være én ting, så er man jo også nødt til at vise alle de andre ting vi også kan.

25:03

TD: Jajaja, og kan man sige, at bottom line er vi en FM virksomhed, så er det bare spørgsmålet bare, om folk så ved, hvad det er. Derfor er vi nogle gange nødt til udfolde jamen, hvad er FS, det er ikke bare rengøring, det er faktisk også alle de her ting. Så er der også bare den anden del, når det så er sagt, så er vi altså også verdens fjerde største arbejdsplads, så vi er også nødt til at kunne noget indenfor ledelse, kunne noget indenfor altså tro på mangfoldighed, fordi vi er mangfoldige, så det er sådan lidt den der med, det kan godt være, at vi har vores virksomhed, eller det der er kernen for vores virksomhed, men så har vi altså også det andet.

25:41

CO: Hvordan er samarbejdet sådan med HR i forhold om det her er en del af noget, der bliver snakket om i onboarding? Helt fra starten af, når man bliver ansat i ISS DK?

25:51

TD: Ja, altså det er det ikke, fordi at vi kan ikke fortælle alle omkring, at det findes, fordi der er ikke særlig mange, der kan komme ind kan man sige. Det der er en del af det, det er, at vi sidder rent fysisk ved siden af vores People and culture afdeling, og vi har et meget meget tæt samarbejde med dem, så de ved godt, at når der kommer nogle nye eller de spotter nogen, som ville være gode, så kommer de og prikker os på skulderen, og ligeså vel, så kommer mange af historierne også derinde fra. Så de tænker os sådan set ind i, og de er også en del af det, vores HR direktør og en af vores øverste ledere, så de feeder alt det de gerne vil have sat opmærksomhed på.

26:35

CO: Har I haft nogle negative oplevelser i forhold til noget, der er blevet delt eller med en option, der måske ikke var god eller har fået dårlig reaktion måske?

26:47

TD: Nej altså vi havde, vi har haft lidt sådan, altså i forhold til nogen, der har foreslået noget ind, der var skævt, men så har vi bare taget fat i vedkommende og sagt, prøv at hør det der er lige lidt skævt, men har været meget sådan udover det haft en holdning til, at hvis det er sådan nogenlunde inden for skiven, for vi vil hellere godkende det i stedet for at kortslutte processen kan man sige, og det vi hører, hvis de først har fået et nej, jamen så stopper de med at foreslå ting, det vil vi ikke have, så vil vi hellere tænke, okay den er måske en lille smule ligegyldig, men så godkender vi den, og så er det som regel også kun den ene person, der deler den, og hvis de foreslår noget ind, så laver vi ikke tekstforslag, det er kun, hvis vi rent faktisk mener, det giver værdi, og rent eksternt, der er vi ikke kommet skævt nej.

27:51

LH: Øhm i forhold til, at I har udvalgt lidt nogle folk og jeg kan også høre, at HR ligesom også er med til at spotte, kan I se nogle fælles træk på de ambassadører i har, er der nogle ting, der går igen og igen i

forhold til, hvad skal man sige, mennesketyper eller et eller andet karaktertræk, der gør at det her det bonger ud i forhold til den type I gerne vil have, der deler?

28:18

TD: Der er en klar, der er ingen tvivl om, at folk der er udadvendte og troværdige, de gør det skide godt, og det er jo også dem man lægger mærke til, og især i en organisation som vores, du er nødt til at gøre dig selv bemærket, hvis du vil gøre dig bemærket som en af de 50 ud af 7500, så på den måde så ja, så er der nogle ting. Øh. Og så tror jeg også bare den der virkelig ambassadør ånden, folk hvor vi bare ved, vi siger altid i ISS, at man har ISS blå blod i årerne, det er selvfølgelig også nogle af dem vi gerne vil have med, og faktisk også dem I var inde på, de nye onboardede medarbejder, man har jo et eller andet behov, når man er ny, for at retfærdiggøre ens valg af ny arbejdsgiver eller det man nu skal, og man er som regel enormt stolt også af, jamen lige når man lander et sted, så dem prøver vi også at gribe, men ikke bare for at gribe, det skal være nogen, hvor det giver mening ikke? Og så er der bare nogen, så er der også bare nogle pladser, hvor man tænker, det er måske ikke 100p, der er person drevet, men du har en placering i organisationen, hvor du er nødt til at tage den her, og det vil folk som regel, så jeg tror, der er en fælles holdning i ISS, når man tilpas mange gange har siddet til et middags-selskab og har fortalt, at man arbejder hos ISS, så får man den der "nå rengøringsvirksomheden" så bliver det sådan lidt, nej nu skal jeg fortælle dig, og det kan man bare mærke, det går igen. Det der med at have en passion for at fortælle, hvad er det vi er. Men sådan persontype, udover udadvendt og troværdig, så tror jeg ikke sådan jeg har nogle fællestræk, for vi er bare mega forskellige.

30:19

CO: Helt personligt hvad ville du så sige, der karakteriserer en troværdig person?

30:23

TD: Øh. Ja den er jo altid svært, men jeg synes jo oftest det er noget man kan mærke på, når man møder folk, altså den der lune, det ved jeg ikke, om man kan sige sådan, men folk, der bare har det rigtige glimt i øjet. Man kan næsten fornemme i den måde de fortæller tingene på, at der er sådan det er. Så jeg ved ikke, om man kan sige bestemte karaktertræk, likeable er det jeg kommer tættest på.

31:03

CO: Ja, men det er jo også, det er noget af det vi har svært ved ikke. Der er mange forskellige definitioner på, hvad troværdighed er og det er meget svært fordi, nogle gange kan man først sige, at et opslag er utroværdigt, når man læser det, så du skal se det før du kan bedømme, om det er eller ikke er. Så det kan også være lidt svært.

31:22

TD: Det er rigtigt, men jamen jeg tror også, og det er også derfor, at det ofte er hængt op på personen, men hvis det er Julie fremfor Morten og Julie hende tror jeg virkelig på, og det handler i bund og grund om relationer, så om personen er god til at skabe relationer, og det er selvfølgelig også noget vi kigger på.

31:42

LH: Jeg lagde mærke til, at du fortalte om dem, der poster på egen hånd f.eks. et billede, hvis de lige er ude, er det så noget I fanger op og siger, det her var skide godt, det vil vi gerne lige fejede ind i platformen må vi det, og så kører man.

31:56

TD: Ja, selvfølgelig, vi er meget sådan. Vi holder da øje med, hvad der er. Jeg er connected med alle i vores EA team ikke? Så det holder jeg selvfølgelig øje med, og så synes jeg også bare, at det er en process, men folk bliver bedre og bedre til, gud ja, jeg var da også til det der, ku vi ikke lige, og så skyder

de det ind, og normalt sender de bare en mail og så tager vi den derfra, og nogle gange giver det mening, men nogle gange er det bare en meget personlig ting, så jeg synes bare, at du skal køre den selv, i stedet for at vi skal køre den hele vejen rundt. Og nogle gange kan jeg godt finde på at rådgive nogle, hvis du nu kommer up front inden de skal ud til noget og spørger; jamen hvad skal jeg gøre her, men så siger vi, jamen det synes jeg faktisk du skal køre eksklusivt, for det kan der også komme endnu mere eksponering af engang i mellem.

32:48

LH: Ja, så får man også den der variation ikke med de her små quirke ting fra min arbejdsdag, haha det var meget hyggeligt det her, hvor det netop giver noget.

32:57

TD: Ja, og vi prøver virkelig og sige gør det nu, for det her er egentlig bare, vi ser lidt Smarp og heel den konstellation som en måde at sætte gang i det naturlige, altså det skal helst komme af helt fri lyst og så ved vi jo godt, at så går der hver dag i den, og så har folk travlt, men vi vil jo i virkeligheden gerne have at folk bare starte en, nå ja jeg skal også huske at tænke Some ind i min hverdag og jeg poster bare en hånd en til to gange om ugen.

33:28

LH: Interessant, for det er der ikke så mange af de andre organisationer sådan helt er nået ud i at have den der med, det er meget mere styret.

33:37

CO: Ja helt sikkert. Har I nogen oplevelse af, fordi vi har f.eks. været ude at tale med Jabra og han var lidt chokeret af at finde ud af, at der var rigtig mange, der delte ting uden at læse det. Er det noget I har en oplevelse af?

33:52

TD: Delte ting uden at læse det?

33:53

CO: Ja, så hvis han f.eks. havde foreslået, at de havde lavet TIL artikel om WLB, at så kom det op i feedet og så delte de det med hans standardtekst uden at læse det.

34:03

TD: Er det fra ISS Group.

34:03

Nej Nej Nej, Jabra som er sådan en del af GN Group, de laver høretelefoner.

34:16

TD: Nej, jeg har fornemmelsen af, og det er faktisk lidt tilbage til det her, hvis vi deler en masse af de her tunge artikler, så tror jeg det ikke, men det er det samme som dem, der går ind og liker det.

34:34

CO: Ja for I kan vel se på trafikken, om de rent faktisk kommer over på.

34:36

TD: ja og der er ikke det, men det er også derfor, vi siger tit til folk, det behøver ikke være noget langt, altså det der fungerer bedst på LinkedIn det er et billede og den der korte snavs eller en infografik og en kort tekst, eller en video. Det er ikke et forbrydelses medie, personlig kan jeg godt have, jeg sætter

tit stjerne ved en masse ting og tænker "det der skal jeg lige læse, det der skal jeg lige læse" og det får jeg ikke gjort, men ærligt, det gør man bare ikke. Man skal bare huske, det er også sådan alle andre har det, så jeg tror ikke på, at det nødvendigvis skaber mere at sidde og bruge en masse tid på at lave en masse dybe artikler, det tror jeg ikke. Jeg tror på altså, vi genbruger jo bare vores content, så det er jo bare en fed måde, når vi alligevel har skrevet en artikel eller har været ude til et arrangement, så lave de der korte sanser og så bruge det i stedet for. Så nej jeg tror ikke, at som sådan, der er nogle, det kan godt være, at der er nogen, der deler ting uden at læse det helt igennem, men vi kan bare se, at der ikke er særlig mange, der deler lige netop de der tunge artikler, og det må for mig være et udtryk for, at de tænker; det kan jeg næsten ikke overskue og læse, og så deler jeg det selvfølgelig ikke, for jeg aner i virkeligheden ikke, hvad der står, eller også så tænker de bare, det der interesserer overhovedet ikke mig, I don't know, men det er i hvert fald ikke, det batter bare ikke.

36:02

CO: Ja, eller for mine modtagere. Fordi hans oplevelse af det er, altså han var jo selvfølgelig lidt skræmt over, at de ikke læste det, men hans oplevelse var også, at de havde så meget tiltro til ham og hans deling var okay, at så kunne de bare smide det ud ikke?

36:20

TD: Ja og den tillid tror jeg bestemt også vi har, altså jeg tror virkelig de tænker, jamen altså hvis kommunikation har sagt, jamen så er det så fint med det ikke? Men jeg tror også bare, at vi bare mere er en hands-on organisation, så det skal man bare huske, at vores folk er, så det kan godt også blive for højtflyvende, så den agenda kører de meget mere fra groups side af, hvor de i langt højere grad er white collar, og så når ud på tværs af vores landene.

36:50

CO: Ved du hvor meget, der også bliver delt på Fb i forhold til der også er en masse blue collar?

36:55

TD: Ja, altså der bliver faktisk det, jeg blev opmærksom på, at jeg troede ikke fb ville batte særlig meget, men derfor er det faktisk overraskende, hvor mange der deler. Altså det er ikke, altså vi snakker måske en 1/3 af dem, der er i platformen, der deler på FB ikke. Men det er især de her med, f.eks. stillingsopslag omkring kokke, elektrikere, så det der giver mening, og så kan der også være nogle andre ting ind imellem, men det er sådan hovedsageligt, der hvor det giver mening synes jeg.

37:31

CO: Det er også nogle andre mennesker man kommer ud til selvfølgelig.

37:34

TD: Det er det, og det har vi så også valgt at være meget eksplicite omkring, at man skal være meget opmærksom på, at FB og LinkedIn er to forskellige medier, og at når man bruger FB så skal man bare være opmærksom på, at det er nogle andre mennesker og en anden målgruppe, der er til stede, og der vil man ikke nødvendigvis altid blive mødt af medvind og glade læsere som, hvor LinkedIn er et meget mere taknemmeligt medie ikke, og professionelt.

38:06

CO: Er det, hvad var det jeg ville sige, jo i Smarp er der jo alle de her forskellige ikoner i forhold til, hvilket medie du gerne vil dele til. Er det så nogle tekster I sidder og målrettet specifikt til til pågældende medie?

38:21

TD: Nej det er faktisk, det er noget af det, vi har fokus på LinkedIn, fra communications side laver i udelukkende ting til LinkedIn, hvis folk så gerne vil dele på twitter eller Fb, så er det helt okay, men så skal de selv lave teksten.

38:37

CO: Bliver der nogensinde delt noget uden tekst?

38:39

TD: Øhm, det kan der godt. Men altså. Vi har faktisk en, nu skal jeg lige prøve at se, om jeg kan huske det, vi har en click rate på FB på 12 og sammenlignet med sådan vores industri, så ligger de på omkring 4, så man kan sige, at det har jo ikke skadet, at det kommer ud uden tekst.

39:06

CO: Men hvis man nu f.eks. også kigger på et stillingsopslag ikke, det kan også være, at det er rimelig selvforklarende ikke?

39:14

TD: Ja, og jeg synes heller ikke altså, jeg har ikke lagt mærke til nogen, nu er jeg ikke connected med alle på Fb, men jeg har ikke oplevet nogen, der har delt uden noget, for man kan sige med den der, så kan man sige EB er jo rimelig nemt ikke; vil du være min nye kollega, BUM afsted med det ikke. Så er der jo dem, der har en decideret aktie i det, hvis det er en nær kollega eller andet. Men vi prøver faktisk også, det kan jeg lige sige i forhold til stillingsopslag, men vi prøver meget at begrænse det, vi har faktisk vores P&C til at feede ting ind. Vi har ligesom defineret rammer for, hvad er det for nogle jamen, hvad er det for nogle stillingsopslag, der skal ind. Vi skal jo ikke sidde og dele 100 cleaning opslag om ugen, for det giver ikke nogen mening, så det er kun indenfor vores strategiske områder, eller høje lederstillinger, der bliver delt og de giver jo ikke mening på FB alligevel.

40:04

CO: Er det noget, der batter for deres rekruttering, at det tager ligesom noget, at det hjælper på den måde?

40:08

TD: Det er i hvert fald det vi hører.

40:13

CO: Fordi det kommer ud i mange flere feeds?

40:16

TD: Ja præcis, og der er så også tit nogle, der går ind og interagerer med det; ej det bliver mega spændende at se, hvem der bliver den nye." og så kan det også være sådan noget der sådan gud, det er der, de virker da som nogle meget rare mennesker, dem vil jeg godt arbejde sammen med, det gør et eller andet. Det synes jeg er noget, man skal gøre endnu mere i det. Det har vi i hvert fald talt om, det der med at en ting er at smide dem ud alle de her stillingsopslag, men i høj grad også det der med at prøve at opdrage til, at hvis du ved du får en ny medarbejder så skal du gå personligt ind og skrive på deres opslag: "glæder mig til at byde dig velkommen" og det samme med jamen generelt bare at være god til også at gå ind og kommentere på, en ting er jo, at du selv smider en masse derud, men du bliver også nødt til at engagere dig i dit netværk, for hvis du vil have, at de skal engagere sig i dig og det du lægger ud, så bliver du nødt til, det er tovejs, så det er også en af de ting vi sådan prøver at sige, du bliver jo først rigtig god, når det kommer begge veje.

41:22

LH: Jeg tænkte på, hvor meget ledelsen har været inde i forhold til at sætte det i søen og stå bag på, godkende og måske gå foran?

41:33

TD: Jamen vi startede med at have sådan et pitch i forhold til vores management team. Det var nogle af dem, der også havde været til at udpege, hvilke udfordringer vi havde selvfølgelig, og hvad de så gerne ville arbejde videre med og så sagde man, jamen vores læsning eller umiddelbare forslag til, hvad vi skal gøre det er så det her, og så talte vi lidt om, hvor vi så mente at man skulle gøre det, og var fint, vi kom, eller jeg var oppe på deres management team møde og præsentere det sammen med min leder, og så fortalte vi ligesom om, hvad er det det kan, og så havde vi faktisk Astrid Haug inde, så det ligesom også kom fra hende og det ikke kun var os, der slog på trommen for det øh og så startede vi med en time, hvor hun fortalte hvad giver det for ledelsen at være her, og hvorfor de skulle være der, og så tog vi så den del af det der hed EA program i ISS DK og så direkte onboarding. Og det kunne de, altså, det var der fuld buy-in i forhold til at stå, så var der selvfølgelig, så var der dem, der synes det var mega fedt, og så var der dem, der allerede var sådan, det skal jeg ikke være med til, det er slet ikke mig. Og dem har vi måtte tage sådan lidt hen af vejen, og nogle er der ikke endnu, nogen har vi faktisk bare sagt, de skal ikke være der, de skal ikke tvinges, de skal være lyst, der driver dem, de kan måske godt se, at det giver dem noget, men de kan ikke se dem selv i det, så skal de bare ikke være der. Men der er jo sådan noget med, hvor vi har været sådan, der er ikke nogen vej udenom, og så finder vi den bedste løsning for at gøre det godt for dig.

43:20

LH: Hvis man f.eks. er for strategisk vigtigt?

43:21

TD: Ja præcis. Sådan er det nok bare. Og så er der bare dem, vi har sådan 2 vi sådan måtte nurse lidt, nu sætter vi os lige ned, og så laver vi lige din LinkedIn, og så var vi nødt til at sige sådan: vi forventer ikke, at du går fra 0 til 4 indlæg på en uge, for det giver ingen mening, det ville virke fuldstændig utroværdigt, men hvis du nu bare kunne øve dig i, at hver tredje måned, så lægger du noget på, jamen så er det din vej, og så kan det godt være, at du ikke skal være en del af Smarp løsningen, men du er der og hvis du får en personlig henvendelse og så svarer du på den og de her ting. Så vi prøvede også at lave de der tilpasninger, og så er der nogle, der bare kører derudaf og vi kørte jo selvfølgelig på, at I skal altså i management teamet gå forrest med det her, hvis I aldrig poste noget, hvordan skal vi så nogen-sinde overbevise andre om at det er en god ide, det vil jo bare, og det kunne de jo godt sidde og nikke lidt til. Alle kommer jo og siger ; jamen jeg har ikke tid, og der var Smarp jo en god løsning, for vi serverer det jo bare. Og du kan sågar tidsindstille hvornår, så du kan sidde søndags aften, så kan du indstille, at du vil poste noget tirsdag, torsdag og lørdag, så vi spænder lige fra dem, der poster nærmest tre-fire gange om ugen, og til dem der gør det hver 3 måned og det skal der være plads til.

44:46

CO: Men det er også den erfaring vi har haft i forhold til de andre organisationer, hvis der er noget, der bærer det her frem, så det den der frivillighed, for ellers bliver det nemlig utroværdigt.

44:55

TD: Jamen det skal nemlig ikke være tvang, det skal det ikke, og det skal ikke være noget de påtager sig, en eller anden mærkelig rolle i, men altså omvendt, hvis du er CEO jamen så bliver du bare nødt til at have en eller anden, hvis f.eks. Det er en lidt en del af ansvaret og det er en god platform, det skal man ikke tage fejl af, men nej alt skal være det skal være båret af lyst.

45:23

CO: Vi har også talt med nogen, hvor management teamet ikke var så trygge ved selv at dele, så de var bare bedre til at interagere med de delinger, der så var, så de var inde og kommentere på det og sådan nogle ting, for de havde det ikke så godt med selv at dele.

45:39

TD: Ja og det, så har vi også sagt jamen altså find din måde at være der på, du behøver ikke at gøre det sådan her, hvis du er mere tryk ved noget andet, så gør du bare det, altså for det er for os jo ligesom en bedre øvelse i at være god på de sociale medier end det er at dele alt det indhold, der ligger i smarp.

46:00

CO: Ja, sådan afslutningsvis, hvad ser du af udviklingsmuligheder for det her hos jer?

46:06

TD: Øh, altså jeg synes i hvert fald noget af det vi kigger meget ind i, nu har vi jo målt rigtig meget på, jamen hvad er det for noget indhold og hvad er det der batter og hvad batter ikke og blive lidt klogere på det ikke, og nu tror jeg vi vil arbejde endnu mere strategisk med områderne og udfordre dem lidt, og også især det her med eksperterne og positionere enkelte folk i højere grad og hjælpe dem på den rejse. Men altså, meget af det der er nu fungerer godt, så jeg tror egentlig bare, det er en videre rejse og støtte vores mennesker i at være selvkørende i højere grad, og det tror jeg ikke er noget, der sker over en nat, men vi er godt på vej, og det skal nok lykkes, og jeg tror også at vi bliver flere folk. Om det så er i Smarp eller ikke, det ved jeg sgu ikke.

47:11

LH: Jeg havde lige en enkelt her, og det binder sig egentlig meget godt op på det du sagde med, når man positionerer enkeltpersoner og vi har talt lidt om tillid osv. det er jo ufatteligt interessant, at man netop viser tillid til sine medarbejdere og de viser tillid tilbage osv. Kan man se, kan man mærke det på en eller anden måde, at det her gør noget mere eller puster det måske mere til en tendens, der er i forvejen?

47:41

TD: Altså tillid, når man viser tillid? (ja) Øh altså jeg tror bestemt det, der er noget tillid i det for i princippet er de 50 mennesker valgt som talspersoner på vegne af ISS, så jeg tror de tager det meget, der er mange, der tager det meget alvorligt, og også kommer og spørger om råd nogle gange; kan jeg tillade mig det her på vegne af, hvor vi siger; prøv at hør her du er jo også et menneske, du er jo også en person med dine helt egne, hvor vi jo også er sådan det skal ikke være ISS, der taler det skal være dig der taler på vegne af ISS, men det er dig, så hvis du har den mening, så skal den jo selvfølgelig ikke stritte fuldstændig i modsat retning af hvad vi som organisation står for, men så længe det er inde for skiven, jamen så, og den tillid den tror jeg bestemt gør noget, og jeg tror også ofte så har vi måske også haft ledere med inde, deres ledere til lige at nikke af til, at de er med, og det er jo også et skulderklap fra lederen, og jeg tror også, at de på den måde får positioneret dem selv overfor deres ledere med også at være aktiv på de sociale medier, så jeg tror der er mange former for tillid i det, men jo jeg, nu har jeg så sent som i forgårs on boardet en ny på det her, og hun var helt sådan; ej, hun var så glad for hun måtte være med, og hun havde så mange gode ting hun gerne ville fortælle og sådan lidt må jeg godt gøre det lidt mere sådan, nu er jeg jo inde for det her felt, og selvfølgelig må du det, det skal du da bare gøre, og der udviser vi jo tryk ved at stole på, at de godt kan selv og skrive om deres fagområde.

49:34

LH: Der er nemlig noget interessant i den her tovejs ting netop i forhold til, hvis man sætter sine medarbejdere op og siger; se hvor dygtige folk vi har, der kan opstå noget utryk fra noget ledelse, fordi de tænker; smutter alle vores talenter så lige pludselig, fordi de får tusind jobtilbud, og så kommer den

tilbage, når der så netop bliver delt noget, hvor man viser, jeg er super glad for at være her og det er et dejligt sted og organisation at være en del af, og så slukker du egentlig den der utryghed og putter noget tillid i stedet for, så vokser det bare, det er i hvert fald det sådan lidt virker til.

50:08

TD: Jaja, det er jo en fantastisk platform til at vise, at du i virkeligheden er glad for dit job, det bliver så også meget meget synligt, hvis du lige pludselig ikke er glad for dit job. Og det skal man bare huske ikke. Men øh, jo jeg tror, det afføder flere gode ting end de dårlige sidder, der nu engang også kan være.

50:30

CO: Den oplevelse vi har er også, at det gavner rigtig meget for EA at vokse sådan lidt langsomt, og nedefra og op, så det ikke bliver sådan totalt styret, men at der er noget der breder sig lige så langsomt i organisationen, så der er nogen, der siger til frokost hvor har du delt det derfra, og så er der flere der kommer med, og så skaber det lidt sit eget liv, det skal ikke være for styret.

50:53

TD: Nejnej, det kan også lige præcis være at der sidder en derude og tænker gud hvor er mine kollegaer aktive, det kan være, at jeg også skulle begynde og tænke på, hvad jeg kunne gøre for at positionere mig selv lidt. Jeg laver da også nogle fede ting i min hverdag altså, det er helt sikkert, og jeg er helt enig. Ikke at det skal være en græsrodsbevægelse, jeg tror på det er godt med nogle styrede, i virkeligheden bottom line gør det nemt, og så støt, støt, støt alt det du kan og ros. Vi roser dem simpelthen, når det kører for det hjælper meget, og især når det er, der er mange der ikke er trygge ved de sociale medier, og nødvendigvis ved helt præcis, hvordan man skal begå sig, så det der med at i virkeligheden puste til succes oplevelserne, og så den der; fik du ikke virkelig mange views på det, det gjorde og sådan, så det er også jeg kan næsten lige vise jer, f.eks. da vi holdte vores første samling efter vi havde lavet kick off, der tog vi simpelthen et eksempel, så tog vi sådan et, de her personer er allerbedst til at nå længst ud, og så havde vi fremhævet tre og så var det ikke nødvendigvis fordi det var dem, der havde det højeste reach, men måske var der måske var der nået en, der var nået ud til alle flest, så var der en til flest kontra, hvor meget de havde postet, og så var der en, der måske bare i gennemsnit var virkelig god, eller havde noget særligt vi kunne fremhæve, og sådan havde vi på alle punkter ikke, og vi nåede faktisk at have, så var der selvfølgelig nogen, altså der er jo altid nogle, der gør det skide godt, så der var nogen, der gik igen, men så nåede vi alligevel måske at vise 15 personer frem og var sådan virkelig FEDT, men man skal bare ikke underkende, at det virker at rose.

52:43

CO: Nej så I har sådan en meget faciliterende rolle også i forhold til det her, og ikke så hands on.

52:49

TD: Nej altså vi skriver jo de her tekstforslag og det er selvfølgelig en opgave ikke, og prøver også så vidt muligt selv at opstøve indeholde, men vi vil jo helst derhen, hvor vi næsten bare drukner i gode historier, men det er jo altså en hvilken som helst kommunikationsafdeling ønske, jeg tror også det kommer hen af vejen. Der er jo masser af gode historier og en masse folk gerne vil fortælle, og det er jo at hjælpe dem i gang med det.

Interview 10a – Michael Sørensen (Sociuu)

Medvirkende i interview
Michael Sørensen (informant)
Louise Hansen
Cecilie Ostenfeld

Cecilie: Jeg ved ikke lige, vi har ikke skrevet så meget om vores speciale i mailen og jeg ved ikke om du lige vil høre hvad vores tanker sårn til at starte med er?

Michael; Ja, jo, meget gerne, ja.

Cecilie; Ehm vores...Vi faldt egentlig over en artikel inde på kommunikationsforum, der omtalte de store nye trends indenfor intern kommunikation, som sådan er vores overordnede specialeemne på kandidaten. Og der var der så det her Employee Advocacy, det var ikke noget vi havde hørt om før, så det undersøgte vi lidt nærmere og fandt ud af at det var vildt spændende og at der var så store forsknings... eller der var så meget der viste hvor meget medarbejderne kan være med til at indflyde selve brandet og brandets reach og hvor lidt kunderne responderer til, ja virksomhedssider på facebook i forhold til medarbejderne. Fordi vi er interesserede i intern kommunikation så vil vi rigtig gerne ind og se på hvordan denne her strategi i en virksomhed kan medvirke til at medarbejderne er engagerede og medskabende og motiverede for at blive i virksomheden.

Michael; Uhmhm, præcis, ja.

Cecilie; Og det virker jo til at fx. på de tal der er inde på dine blogposts og de forskellige artikler du henviser til så er der jo et klart billede af at det virker. Men vi ville egentlig høre, fordi vi har lidt svært ved at vide eller afsøge i forhold til hvordan Employee Advocacy har vundet ind på det danske marked endnu, eller om det stadig er meget nyt. Eller hvad er dit indtryk af det?

Michael; Det er stadig meget nyt, ehmn, Det er jo meget sjovt med sådan nogle "emerging trends", som det her er. Man kan sagtens finde rapporter på som går meget på adspurgte adfærd fx, hvor man har spurgt rundt til kommunikationsdirektører og marketing direktører osv osv. ehmn, hvor tallene er sådan lidt skæve ikke fordi der 60-70% som siger at vi er i fuld gang med EA, og det passer ikke helt, vil jeg sige. Det er langt langt langt fra. Jeg tror man har scratchet lidt i overfladen på det her område og ehmn det tror jeg gælder sådan meget... Ja det gælder både globalt, men specielt også meget europæisk. Man kan sige at som sædvanligt så har de været i gang i lidt længere tid i USA, hvor der er nogle store spillere på de markeder derovre men, stadigvæk er de overhovedet ikke så store at man kan sige at der er en eller anden markedsleder eller nogle der har et større erfaringsgrundlag end andre. Det sårn i hvertfald vores analyser, der går på det.

Cecilie; Men altså, vi kan jo også se at I er et relativt nyt firma, men har nogle rigtig store kunder fra hjemmesiden. Hvordan er jeres forretning bygget op?

Michael; Jamen vi er jo bygget op på den måde at i princippet vil vi helst være en platformsleverandør og ehmn, vi laver også konsulenttydelser til et vist punkt kan man sige. Som går meget på ja, de to vigtigste ting i EA ud fra vores synspunkt. Det er nr. 1 at man kan skabe engagement; engagement eller motivation blandt medarbejderne og det tror jeg gælder for alle kommunikationsindsatser, hvor man involverer medarbejderne, der kræver det at man fokuserer rigtig meget på det. Og nr 2 det er målbarhed, at man kan måle på indsatsen, det er utroligt vigtigt også. Og så er der en masse andre ting derimellem. Men vores tilgang og det vi gerne vil med vores forretning det er at være platforms leverandører med de konsulenttydelser der lægger til frem til, man kan sige, vi er ikke nogen der går ind og hjælper en stor virksomhed i deres kommunikations afdeling med sådan helt overordnede strategier. Vi kan godt hjælpe dem med en strategi, du ved sådan en overordnet kommunikationsstrategi eller et

strategiskifte, men det er nogle andre ting og vi har heller ikke kompetencer til en re-branding og sådan nogle andre ting, men der har vi så fx nogle partners som vi går ud sammen med i de tilfælde at det er påkrævet fra virksomheden. Og det tror vi rigtig meget på vi har bla. andet Ogilvy som partner, nogle der hedder Relations People og vi kommer til her i år at få en 8-10 partners som ligger i...typisk kommunikations bureauer eller PRbureauer osv. der excellerer i de der ting. Så det er lidt den måde. Og der vil jeg sige at udbredelsen herhjemme er, de kunder som vi har fået, der er en lille trend i dem kan man sige, i at det faktisk er. Mange af dem er typisk virksomheder som ikke har en decideret salgsfunktion eller decideret marketings funktion og det er meget vidensvirksomheder. Det er jo sådan så Rambøll de er jo omkring 16.000 ingeniører og selvfølgelig har de nogle som tager sig af markedsføring og branding kan man sige, men ikke på traditionelt vis. Så deres største asset det er jo i realiteten medarbejderne.

Cecilie; Så tendensen er mest i hvertfald i jeres forretning at det ikke er virksomheder der har produkter de skal markedsføre.

M: Ej dem har vi også en del af, men jeg kan bare se at der er større aftræk lige nu hos de virksomheder.. Man kan sige Rambøll har jo også et produkt, men det er jo et produkt der består af rigtig mange ting, og det er meget rådgivning osv. så i realiteten har alle jo et produkt.

Cecilie: Ja, selvfølgelig.

Michael: Så er der jo den anden side af det, når man vender væk fra marketing og salg og som er rigtig rigtig vigtigt og som også trækker meget i retningen af EA og det er jo hele employer branding området. Der er graduate management og alle de her ting her, hvordan sikrer vi os at vi er attraktive overfor de bedste talenter og sådan nogle som jer der skal ud og have et arbejde på et tidspunkt, hvordan gør vi os attraktive som virksomhed, hvad er det der virker for de målgrupper som vi er i markedet for der. Der er der jo både en masse forskning og der er også en masse tal der viser at jamen, når I, I er jo et godt eksempel når I på et tidspunkt skal afsøge en arbejdsplads, jamen så er der jo nogle parametre som I jo vælger udfra og et af de parametre det er jo klart hvis man kan få noget førstehårdsviden.

Cecilie; Nemlig. Men det er også, det er jo medarbejderne i sig selv som vi er mest interesserede i specialet, det giver jo god mening. Men jeg ville egentlig. Det lyder som om du ved rigtig rigtig meget som vi kan bruge så vi ville høre om du har mulighed for at mødes med os kort. [Møde aftales herefter]

Interview 10b – Michael Sørensen (Sociuu)

Medvirkende i interview:

MS: Michael Sørensen

LH: Louise Hansen

CO: Cecilie Ostenfeld

00:16 - 01:15 Louise introducerer ideen bag specialet.

01:15

L: Så hvis jeg kunne bede dig om her bare helt til en start og sige dit navn din uddannelsesmæssige baggrund, hvad du laver nu og hvor længe du har beslægtet dig med EA.

M: Ja, og alder kan jeg se.

01:33 - 01:39 Intermezzo, snak.

01:39

M: Jeg hedder Michael Sørensen og jeg er direktør i Sociuu og jeg er 53 og qua alderen der så er min uddannelsesmæssige baggrund det er i princippet en ganske alm. handelsskoleuddannelse, som man gjorde dengang, også har jeg kan man sige på uddannelsesfronten kan man sige, hjulpet start-ups siden 98' og jeg har været selvstændig på forskellige områder og etableret forskellige virksomheder og solgt nogle af dem og hjulpet andre med at bygge noget op, så det har været en uddannelse i sig selv, vil jeg sige. Også i principet har vi jo, eller jeg har beskæftiget mig med EA i 2 år nu med Sociuu, hvoraf vi har været ca. 14 måneder i markedet med vores produkt. Så det er man kan sige den længde der har været i det og det er 14 måneder hvor softwaren har været i brug hos vores kunder.

02:37

L: Havde du stiftet bekendtskab med EA før det?

02:40

M: Altså jeg blev lidt inspireret af det der fandtes på markedet da jeg ligesom besluttede mig for at nu ville jeg prøve at samle et team omkring det her og få det få det op og få det op og stå. Jeg vil sige keydriveren for mig har været at det der er i markedet og har været i markedet og har været i markedet osv, det har været utroligt meget techbaseret, det har været system orienteret, og det er sådan set fint nok sådan er der meget der starter i dag. Man ser et system som kan gøre nogle ting smartere elelr på en anden måde et princip og da jeg undersøgte markedet så er der jo en del virksomheder som har arbejdet med EA i mange år, men måske bare uden et system, uden en platform og EA har jo været tilstede i endnu flere år. Det har jo ligeså meget drejet sig om det har med at virksomheder har været mere eller mindre dygtige til at få medarbejderne til at have en form for følelsesmæssigt tilhold til virksomheden eller til brandet. Men jeg tror at det har intensiveret og det har også noget at gøre med retention af medarbejdere osv osv det er endnu mere vigtigt i dag, det her med at finde talenter og alle de her ting så det har intensiveret på en måde og det har også intensiveret fordi at jeres årgang I er jo ikke som min årgang. I sin tid der var der rigtig mange af mine skolekammerater som overordnet set jamen de et ønske om en karriere i en stor virksomhed i 30 år og det sker ikke i dag. Vi ved godt når vi ansætter jer, jamen så er I der 3 år, hvis vi er heldige, og hvis der ikke er udviklingsmuligheder osv osv osv. Så er I videre. Og der tror jeg at det har været svært for mange virksomheder at acceptere de her vilkår, men den det er den transformation vi er inde i nu og der tror jeg at det er endnu vigtigere at sørge for at mens man så er der at alle ligesom lever det her brand som man er I. Og prøve som virksomhed at dissfrerer hvordan gør vi det, hvordan sikrer vi at vores medarbejdere fortæller samme historie allesammen omkring brandet og omkring vores værdier. Hvordan er vi med til at skabe purpose i vores brand, hvordan er vi med til at skabe meningsfuldhed i vores brand fordi det er nogle store brand-drivere lige nu langt mere end selve logoet og historien. Så jeg tror at det er mange af de der ting som bliver kogt lidt sammen og som gør at EA begynder at tage lidt fart. Der tror jeg så også tilbage til det her med hvornår jeg begyndte at kigge på det, der tror jeg at det er utroligt vigtigt at det ikke er tech der driver det. Det skal ikke være fordi der er en app og fordi osv. Eller fordi du kan få nogle statestikker, i princippet. Det kan tale lidt imod at jeg gerne vil sælge en platform til kunden men det gør det faktisk ikke. Det er jo nogle af de ting som vi har differentieret os rigtig meget på i forhold til markedet. Vi har ikke så meget tech overhovedet som nogle af vores kollegaer har.

05:51

L: Hvis du nu, vi har lidt en god ide om hvordan Sociuu fungerer efterhånden, men hvis du nu kort skulle introducere virksomheden..

06:05

M: Jamen det som vi jo egentlig har sat for øje med vores platform og der hvor vi adskiller os rigtig meget det er at vi har sagt, jamen de her virksomheder som gerne vil EA eller som skal eller bør. Og som virkelig skal til at komme i gang rigtig mange af dem der er det vigtigste egentligt... EA det handler om mennesker, det handler om engagement blandt medarbejderne vi kan komme nok så mange kæmpe store fede bannere, værktøjer og kampagner osv osv. Hvis ikke vi får vores medarbejdere med så er det fuldstændigt ligegyldigt jo. Så derfor har vi kigget på hvordan griber vi ind, hvad er den dominerende kommunikationskanal i en virksomhed og det er stadigvæk mail. Uanset hvad, det kan godt være der er jo stadigvæk nogle tech virksomheder som prøver på at afskaffe mailen og den har været dømt død i mange år, men den dør bare ikke. Mailen er helt klart den dominerende kommunikationskanal internt i virksomheden, så det er den vi ligesom kobler ind i fordi medarbejderne er vant til det er her jeg får information og finder information osv. Så har vi afstået fra at gøre det her med at basere det på at medarbejderne selv skal finde noget indhold et eller andet sted fra en platform, have et brugernavn og password som de skal huske lige som de tusind andre de skal huske hver dag, og selv skal ind og finde det her indhold på egen hånd. Vi har simplethen været inde og se på, jamen for at skabe højest muligt engagement så skal den aktivitet du får foretager dig som medarbejder, den skal tidsmæssigt være så lille så muligt og det hænger også meget godt sammen med alle de her videnskabelige studier der er med vores attention span, at det er jo bare blevet mindre, mindre, mindre altså vi er helt nede på 8 sekunder nærmest, hvis ikke mindre og en travl hverdag og alle de her ting kombineret sammen, så du skal lave noget hvor du fanger medarbejderne i det der øjeblik og det skal være så simpelt og enkelt så muligt for medarbejderne at være med. Når du gør det på den måde så kommer du nemlig også til at lave plads til at medarbejder bliver kreative omkring sin deltagelse, dvs. de ligger mere tid i måske at skrive en god introduktion til deres deling, hvis det er en rapport som understøtter forretningen eller hvis det er et stillingsopslag, så de får mere tid til selv at kunne personificere deres deling når vi gør det på denne her måde. Og det kan vi jo se på vores kunder i dag, vi har jo et gennemsnitligt engagement på over 20 procent, blandt medarbejderne og det er jo et helt vildt tal faktisk at vi kan få aktiveret også i kommunikations regi, normalt hvis man sender noget rundt i en større corporate virksomhed, jamen så er man jo helt nede på under 2% bare åbning af mailen og at folk læser den så det er meget meget svært at få attention på den måde og der er selvfølgelig også nogle andre greb man så kan gå ind i og det er også det vi har kigget på med vores platform og den måde vi ligesom, man kan sige opdrager vores kunder, men det perspektiv vi kommer ind med til kunderne det er jo at EA er ikke en pølsemaskine so hver gang du har noget indhold, eller et budskab du skal have ud på SoMe, så er det ikke sådan at du skal sende det til alle medarbejderne. Det skal være indholdets relevans koblet med medarbejderens interesse eller fagområde, der afgør om medarbejderne skal involveres i at dele det her stykke indhold, det har i givetvis også set hos Martin [Zoffman red.], den måde han gør det på hos Rambøll, Det her med at sige hvis jeg har noget meget specifikt nørdet indhold om noget vand så går jeg ikke ud og involverer alle 900 medarbejdere i min division så tager jeg dem som har specifikt det fagområde, og det er så det vi kan afspejle i vores platform, så når vi starter en kunde op så siger vi; Nu skal du tænke på du har dine organisatoriske opsætninger, dvs, Navn, e-mail, hvilke afdeling tilhører den pågældende, land måske division osv. Men derudover så skal vi ind og kigge på hvad er det så for nogle eksperticer og fagområder som de respektive medarbejdere sidder med. Og dem skal vi sætte op som grupper i platformen, for det betyder så at admin kan gå ud og sige nu har jeg det her indhold, bruge sine kommunikationsevner og sige, hvem kunne det være relevant for, hvordan afspejles det ned i virksomheden, for hvis vi sikrer at det er relevant for medarbejderne derude på det specifikke fagområde så sikre vi også at det er relevant for hans eller hendes publikum eller netværk. Så det har vi prøvet virkelig at afspejle i platformen og give virksomheden den mulighed og det tror vi er langt det vigtigste og gøre. Succes på EA skal ikke måles i likes eller emojis og impressions som rigtig mange måler på i dag. Det synes vi er fuldstændig forfælsket, vi kan jo også se det hvis vi går over i marketing regi der er rigtig mange der går væk fra det her, og siger jamen vi har ikke noget... Followers ja, men vi har ingen interaktion med vores followers, vi ved ikke engang om det er dem der køber vores produkter eller dem der interesserer sig for vores virksomhed, engagement rate har aldrig været lavere på corporate sociale kanaler, så jeg synes jo og vi synes at det er meget meget forkert at måle indsatsen på de her vanity metrics, det er egentlig noget som vi måske har taget med over fra det private altså

selvfølgelig kan det sætte nogle endorfiner igang hvis der er nogle der liker vores opslag på facebook eller vi får flere private følgere på instagram, men i virksomhedsregi så handler det jo om forretningsmål. Det handler om at vi vil gerne positionere vores TL's i de her forskellige specifikke områder vi vil gerne eller have indflydelse på forskellige områder, vi vil gerne sætte en dagsorden. Det handler jo ikke om likes osv, det handler om at der faktisk er nogle der gider at tage sig tid til at klikke og læse vores indhold og måske også reagere på det.

12:23 - 13:28 Snak om pris modellen for platformen.

Men det har også noget at gøre med det vi ligesom tilbyder med vores platform og den sikre måde vi har valgt og det er noget vi vil bibeholde og også denne her one version tankegang, vi kommer ikke til at lave moduler som man skal tilkøbe. Vi laver noget co-creation processer med vores kunder også, hvor vi egentlig kigger meget på hvad er det egentlig kunderne oplever og 95% af vores beslutningstager af vores kunder i dag det er kommunikations afdelingen hovedsageligt. Vi prøver ihærdigt at få HR og marketing med nogen steder er det lykkes andre steder er det en process der er igang, men jeg tror det kommer i løbet af det næste halve år så begynder det at blive det der samarbejde mellem HR, marketing og kommunikation som ejer SoMe, der skal være, men den er der ikke endnu for den har ikke været der før. Rigtig mange virksomheder er ikke nået videre, det ser jeg når jeg spørger nogen, de kører meget i siloen på det her.

14:29

L: Ja, det føder lidt ind sårn hist pist.

14:31

M: Ja, hist-pist, men der er ikke sådan let ehm.. Det er sjældent at man ser at de har lavet en samlet strategi, hvor de her parter deltager. Og jeg tror jo på. Det kan lyde lidt poppet, men HR, kan, er det nye marketing. Altså vi er jo tilbage nu på sociale medier, der begynder at være sådan en tegning til Jeff Weiner, Zuckerberg osv de vil jo gerne have at vi går tilbage til peer to peer, meget mere fordi det er jo det de reelt set fik succes på at bygge op og når vi er der så har HR jo sundsygt meget at byde ind med iforhold til deres kendskab til organisation, medarbejdere, engagement, motivation, incentives osv osv. Det er jo alle de her områder hvor de sidder og er eksperter og når vi så begynder at tale om at involvere medarbejderne i vores brand i vores brand, i vores community osv. så har de jo virkelig noget at byde ind med så jeg tror vennerne derude i kommunikations afdelingerne bliver også de kommunikations afdelinger som inviterer HR med ind i ejer skabet ikke kun på EA men på hele denne her nye, altså denne her brandcommunity tankegang, det her med vi skal ikke tænke vores brand som et logo og nogle farver og nogle fonte også en historie vi fortæller hvert år eller et eller andet ligegyldigt på et website. Altså vi skal respektere at det er et community i dag. Vi bliver bliver fortolket på alle vores handlinger af vores kunder af vores mulige talenter, nye ansatte osv. I fortolker vores brand på en måde men jeg håber også at I fortolker den mere udfra hvad vi gør end det der logo vi har fået lavet. Det er i hvertfald det som vi også selv har fået.. Det kan jeg se der en stor stor bevægelse på i øjeblikket og det er igen tilbage til det her meaningfulness, purpose og pay it forward osv. at der er virkelig begyndt at ske nogle ting fordi virksomhederne kan se der er kæmpe stor værdier i det her så lang tid man ikke faker den. Der skal man virkelig passe på ikke. Med at fake det her. Der er nogle eksempler på nogle der har prøvet at fake det en lille smule ikke og det er farligt. Men det er jo en rejse det her med.. Det burde ikke være en rejse, hvis man skal kigge på det udefra det her med at prøve og skabe mere meningsfyldthed i sit brand og få det op til overfladen, men det kan være en stor og lang rejse for mange virksomheder. Sådan som jeg ser det.

17:00

L: Hvad er det for nogle eksempler hvor man kan se det er gået galt i forhold til at fake?

17:06

M: Altså jeg vil sige fake det er mere det her med hvis man polerer alt omkring det her purpose og alle de her ting. F. eks. har der været en masse eksempler med sårn lidt forhastet at nu skal CEO på SoMe og det er også fint nok men så er der jo rigtig mange fra traditionel side, kommunikationsside, marketingsiden så hyrer det et eller andet filmhold og laver en superfed glittet video af den her direktør som fortæller om virksomheden så han/hun næsten bliver synonym med brandet og der tror jeg faktisk at der er en stor fare for det første direktører kommer og går, hvis du gør din direktør synonym med brandet så er dit brand jo ligepludselig væk hvis direktøren smutter. Det her med at formatet er farligt at arbejde med, for hvis du gør det for glittet så bliver det en reklameproduktion, så bliver det ikke autentisk, det bliver ikke troværdigt osv. Jeg lagde et eksempel op på bloggen med den der fra Koberg, jeg synes jo egentligt at han er en tilforladelig fyr, jeg ved ikke om I så den der video jeg lagde op sidst.

18:18

C: Joe..

18:19

M: Ellers kan vi lige se den..Skal vi se den?

C: Ja gerne.

18:24

M: Det er egentligt et meget godt eksempel jeg synes på en eller anden måde at den er meget godt lavet, den kammer over på et tidspunkt i noget af den.

18:38 - 18:50

M gør video klar.

18:50

M: Jeg skrev et blogindlæg om det her når medarbejderne Un-brandet virksomheden som jo egentlig lægger meget op af det her med un-branding, autensitet, troværdighed og meaningfulness og purpose ikk. og i EA er der jo, det er jo egentligt meget skægt som jeg ser det fordi vi har sammenlignet det lidt med nogle effekter på indhold delt fra en corporate side eller delt af medarbejderne, hvor medarbejderne vinder by far, men med det samme indhold, så i princippet kan indholdet være det samme, men det der sker når jeg som person deler indholdet med jer i mit netværk så har I en anden indgangsvinkel til det, indholdet, fordi det er delt af mig til jer og det er ikke noget der er delt af...der er kommet i jeres newsfeed. Så det er i princippet en un-branding man gør fordi man er distributør som medarbejder, og det er der rigtig mange der ikke ligesom har set ideen i det her, der er flere og flere der gør det, det er super fedt så man kan faktisk indholdet mange gange..Der er mange der siger at så skal content være bedre eller et andet format osv, men det behøves det nødvendigvis ikke at være, hvis distributionen bliver en anden og det er jo et meget simpelt kommunikativt trick eller greb, det er ikke et trick vil jeg sige. Men det er jo et greb man kan gøre, men hvem fortæller så historien, det betyder jo I mange tilfælde langt mere end formatet på indholdet. Om det er godt det ved jeg ikk...Det ser sådan set ligegyldigt, Hvis det er en god fortæller, så bliver indholdet jo en rekvisit til at understøtte fortællingen og det kender vi allesammen. Det er der jo mange der i realiteten har arbejdet med på den interne kommunikationsside, hvis de sidder i globale brands, så får de måske noget fra USA hovedkontoret også skal de localize det her, så er et godt kommunikativt greb jo egentligt at sætte fortælleren forrest også sige, jeg skal jo holde mig til det her, jeg må ikke afvige fra det her, men så sætter jeg en fortæller foran som kan localize det og det er jo lidt det samme kommunikative greb op. Nå tilbage til det her med lidt fake, jeg vil ikke kalde det fake, men jeg synes den sårn lidt ikke.

20:55 - 22:18 Afspiller reklamefilm.

22:18

M: det er jo i princippet et mix af en reklame og en eller anden brand fortælling om noget ikke. Og jeg synes jo egentlig lidt at det næsten er synd for ham der direktøren for han lyder sidsygt troværdig når han fortæller. Jeg ville næsten sig at hvis det her havde været uden musik og alt så noget, hvis det havde været en podcast, så tror jeg næsten det måske kunne have haft en større effekt ihvertfald i forhold til det her med at skabe autensitet i Kobergs brand og det her med at kæde dem sammen med vi er nogle luksusdyr i dag vi går ned til den dyre baker og køber vores brød eller baker det selv af nogle rigtig gode materialer og alle de her ting. Jeg sidder ikke tilbage med det her indtryk af at.... Jeg er indifferent efter at have set denne her. Jeg kan have en følelse for ham. Han ser ud til at være en meget sød fyr, men han er kommet i det helt indpakning, står ude i en kornmark også får vi ligepludseligt de klas-siske, vi får den midaldrende smukke kvinde, vi får barnet og det ældre menneske og vi får bageren med det danske flag på og der er den der, hvis intentionen har været at lave en form for autentisk sårn brand fortælling, så synes jeg her måske er den ikke fakket, men den er fejlet. Det kan jo godt være at den applerer til nogle forbrugere på reklame siden og det kan jo være fint nok at de så køber Koberg-brød, men og der er nogle andre eksempler også på B2B virksomheder, hvor de her formater simpelt-hen har været for glittede og ud over det her med hvordan de virker mod eller som influerende ting i markedet eller som brandskabende osv. Så kan det også have den negative effekt at medarbejderne på EA området føler, jamen jeg kan ikke leve op til det der i min indsats så jeg lader være. Det er simpelt-hen, jeg har jo ikke et produktionshold og kan osv osv. Så faktisk nogle gange kan man stille sig selv i en umulig kommunikativ opgave i forhold til EA hvis man starter på denne her måde. Jeg tror bølgen på det her med C-level på social medier den er startet af en masse mindre konsulent virksomheder som skulle tjene nogle penge for at sige det kort også har de fanget C-levels interesse for de har måske haft en halvskidt linkedin profil elelr et eller andet og så er det kommet ud og har lavet en masse penge på det her på de her stakkels C-Level folk. Issuet er jo så også at når vi positionerer dem på Social - så skal det jo følges op, det nytter ikke noget at man så ikke hører mere fra denne her gut i 4-5 måneder andet end så kommer der en ny video hvor han står i en anden kornmark eller står i Lalandia og smører madpakker til børnebørnene et eller andet ikke. Så det er bare et eksempel, måske lidt fortegnet ikke på noget der... Altså det er jo ikke fordi, nu er vi jo ikke et konsulenthus som sådan i stor udstrækning, men det er da noget som vi hvis adspurgt tager med på vores introduktion til virksomheder, hvis de har planer om de her ting. Vi mener jo super fint at der er nogle personer der kan være med til at stå forrest, men vi mener faktisk at det er ligeså vigtigt at det er Jørgen fra lageret, hvis han har lyst, Bente fra bogholderiet eller det kunne være hvem som helst, dem som virkelig har lyst til at stå frem og være med autentisk og troværdigt og gøre en indsats også egentligt uafhængigt af format osv. også kan man sige har vi pengerum tidsrum til at lave det på en TL'er måde eller på en EA så kan vi måske prøve at gøre de ting ikke. Men det handler også meget om indvolvering. Altså at blive TL og at skabe sårn et program eller et internt influencer program det handler jo meget om at det første handshake, man skal have. Pågældende skal have et budskab med, der skal være et handshake på at pågældende gerne vil være med det er lysten der driver det ikke. Man må aldrig nogensinde tvinge nogle medarbejdere med i en eller anden ekspert, selvom de er eksperter altså en eller anden public rolle.

26:22

L: Hvis jeg lige må stoppe dig der. Vi er lidt inde på det allerede i forhold til at starte op med en ny kunde og sætte dem igang osv og måske i virkeligheden inden da, få fat i en ny kunde eller komme i dialog med en ny kunde kan du sige lidt omkring det, hvordan den process er.

26:43

M: Altså, den tilgangsmåde som vi har valgt her i Sociuu, det er at vi er jo ikke sådan pistol sælgere så kan det godt være at vi sidder og kimer folk ned, det gør vi jo også. Vi baserer det meget på vidensde-ling, vi laver meget vidensdeling på sociale medier selvfølgelig har vi også vores Brand med, vi har nogle salgsaktiviteter på at tilbyde nogle gratis workshops til virksomheder hvor vi kommer ud og fortæller lidt ud fra hvad de gerne vil. Det er i princippet den måde vi skaber leads på, vi laver arran-

gementer og events vi lander vores kunder tale frem for vores brand, vi prøver at leve den lidt og sige jamen vi vil heleltre have at der er nogle der står foran vores brand og fortæller om vores virksomhed det er faktisk vores tilgang til markedet så det er sådan salgs-konsultativt tilgang. Så vi baserer det på at vi har noget viden, vi har noget erfaring og vi har nogle benchmarks og alle de her ting som vi deler gladeligt ud af med alle. Det er ikke sådan så vi sidder og gemmer på noget, nu får dem der det og dem der det, og faktisk opfordrer vi også til selv på tværs af brancher at man deler erfaring. Vi har allerede en etableret terfaggruppe blandt vores kunder som Grith fra Kammeradvokaten tog initiativ til og som er sat i gang, hvor der sidder en del virksomheder i nu og hvor vi egentlig bare sidder med på en lytter også i forhold til Co-creation også nogle ting, men hvor de taler jo ikke så meget platform, de taler jo rigtig meget engagement og hvad er det for nogle ting vi gerne vil sammen med medarbejderne. Så det er lidt vores tilgang til det det er den der vidensbaserede markedsføring kan man sige. Og når vi sætter en ny kunde i gang, så allerførst er der forskellige ting vi sikrer os. Vi slår lidt på at når man går i gang med det her så er det hele virksomheden der skal gøre det, man må ikke med EA lave noget der er ekskluderende. Det er en stor fare så hvis man siger. Der er en del der siger, jamen kunne vi ikke starte med 100 mennesker ud af de her 1000 eller et eller andet, i et pilotprojekt eller sådan nogle ting. Der er 2 ting i det som vi prøver på i dialog med kunden at sige til dem, jamen det er ikke en god ide. For det første med et pilot projekt så er det mange gange i en begrænset periode, dvs, dine data er ikke særligt vallide typisk 3-6 måneder. Og samtidigt, hvis du vælger 100 mennesker så har du en tilbøjelighed til at vælge dem som allerede er aktive på Social, så det giver dig heller ikke valide data, det der giver dig vallide data det er at tappe ind i at hele virksomheden har mulighed for at deltage, køre det over en længere periode ihvertfald minimum 12 måneder vil jeg sige, få den rigtige organisation på plads. Hvem skal deltage, det er jo ret vigtigt for os som vi også afspejler i vores software vi kan jo sætte gang i alle de administratorer eller indholdsleverandører som man vil have på meget meget kort tid fordi vores backend, vores admin del er så sindsyg nem. Hos Rambøll f. eks. de har, de er oppe på næsten 60 administratorer globalt. De var onboarded i løbet af en uge uden training, de havde 30 minutters webex i princip, så var de istand til at administrere det system, i USA har man 3000 medarbejdere osv osv. Dem der nu skulle sidde og lægge indhold op. så er det jo sindsygt nemt at komme i gang med og det er også lidt derfor vi begrundet det med jamen bred organisationen ud altså indholdsleverancerne ha' nogle på forskellige områder HR marketing kommunikation osv videre. få flere mennesker med sådan så du ikke skaber en flaskehals. Fordi det her lever jo EA lever jo af indhold til de rigtige mennesker så det er en af de ting som vi virkelig går meget op i, i implementeringen, det der med hvordan ser din organisation ud. Vi har nogle hvor der kun sidder en, men det er så også fint nok hvis der så er tidsrum til at gøre det, ikke for pågældende person men ellers handler det meget om det der også selv også i organisationen der er det jo det her med at outside-in, inside-out - hvor får vi vores indhold fra. Vi har en contentplan vi kan tappe ind i måske eksisterende det er superfint, hvad har vi ellers. Hvad vil salgsafdeling gerne have at der bliver undersøgt i deres arbejde i det daglige. Altså det kunne være indhold omkring deres kundeservice, sign-ups til events, praktiske ting sådan nogle ting som de kan være med til at deltage i og hvor får vi så influencerne ind, hvordan får vi indhold op igennem her i denne her kanal, hvad er det for nogle kanaler vi skal åbne op for i organisationen for at sikre det. Så sådan en, jeg tror faktisk jeg har en ...

31:55 - 32:28 finder model frem på sin labtop.

32:28

M: Det er egentlig samme model som vi kører med rigtig mange, og vi prøver at gøre det så simpelt så muligt så det er jo bare et eksempel hvordan en organisation kan se ud. den kan være meget anderledes, nogle gange. Men egentlig siger vi, vi har noget indhold det kan være altmuligt det kan også være en post som jeg har lavet og man så spørger, må vi dele den med andre? Så bliver vi lidt nødt til at re-spekttere de her corporate lag, der er også noget med kuratering af indhold osv. Men så har vi egentlig vores enheder det kunne også være geografiske enheder og den kan jo være meget stor. Hos Rambøll der er den rigtig stor, men så har man jo egentlig enten koncentreret eller hvert sted en HR-funktion, vi har en sales marketing funktion, en kommunikationsfunktion også CSR, der kan være alt muligt, det er jo sårn lidt forsimplet. Men indholdstyper så har vi fra HR, det er jo klart de er jo involveret i EB og

det er kommunikation jo også så nu begynder vi at kunne arbejde lidt sammen, selvfølgelig stillingsopslag, jobs ikk. Vi kalder det sådan #lifeat også virksomhedens navn. Det er sådan, hvordan er livet her hos os og det kan være medarbejder Iphone billeder, SAP gør det jo sindsygt fedtm hvis I tjekker dem. Så er der marketing, de ligger jo inden for branding, sales, event, productsreleases og sådan noget som også kan gå lidt på kryds og tværs. Kommunikation, news, social, PR osv. Det sådan traditionelt set, men det er klart så er det her vi begynder at tale om. Ku I arbejde lidt på tværs på de forskellige ting, men så har vi så den der inside-in,ting faktisk er det jo. Hvordan har vi indentificeret vores eksperter, TL's intern influencers, har vi lavet et ambassadørprogram eller har vi et som vi kan prioriterer med over i EA osv. Hvad med 3. parts indhold? 3. partsindhold er faktisk noget af det der fungerer sindsygt godt det giver kæmpe troværdighed at ku se når du som virksomhed faktisk indkorporerer 3. parts-indhold.

34:29

L: Og man ikke er bange for at eksponerer andre end sig selv.

34:31

M: Og hvordan gør vi det. Hvem bestemmer hvad det skal være, hvem kuraterer det og sikrer det og sørger for at det her 3. partsindhold ikke træder os alt for meget ind i vores ting og at det passer med vores DNA og fortællinger og sådan nogle ting ikke. Så det er faktisk ret vigtigt at man ligesom får et blik på det, uden at komplicere det. Man skal absolut ikke overtænke det. Så er det bedre at sige okay super. Vi starter her, så bevæger vi os fremaf også begynder vi stille og roligt at finde ud af er der noget her som vi kan begynde at systematisere det, fordi prøver man at gabe over det hele på en gang så kan det hurtigt gå galt ikke. Så det princip når vi implementerer så siger vi det her det er et eller andet sted målet og der er sikkert nogle andre ting som vi kan nå overtid, men lad os starte op herovre i det her segment også skal man også definere, jamen er det kun vores ansatte vi skal have involveret eller er det også måske har vi nogle partnere, har vi nogle dispensere, har vi nogle. Her i huset vi har jo Ogilvy som partnere så vi kunne jo sagtens inkludere dem i vores EA program, med noget af vores indhold og sige jamen for at få det her understøttet og modsat kunne de gøre hos os ikke. Hvilket vi også gør i dag, med nogle af vores andre partnere, hvor vi siger jamen her er noget indhold som passer på at understøtte den struktur. Så det er faktisk et af de første punkter som vi får forholdsvis hurtigt signet off på, får nogle personer på. Hvem er ankrer her i de forskellige elementer også er det egentlig meget praktisk arbejde og planlægning. Hvordan kommer vi igang og lidt omkring kultur, og jamen, når jeg er ude så prøver jeg at afkode hvad for en kultur har I her. Er det hos jer at vi skal have flag, balloner og lagkage når vi starter elelr skal vi lave en lille video som egentlig bare introducerer medarbejderne stille og roligt på hvad er det her. Så det er sådan begge ender af skalaen ikk. Jeg vil sige det er faktisk mest det sidste vi laver.

36:54

CO: Det er også sådan lidt mere internt kommunikations agtigt. Må jeg lige spørge..

Det kan godt være, at det er et dumt spørgsmål, men hvordan ville du definere forskellen på thought leaders og eksperter?

36:57

MS: TL vil jeg, det er bare betegnelsen vil jeg sige, og influencer, der er sådan lidt, jeg vil sige TL er jo i min optik i hvert fald lidt mere udstyret med at sætte dagsordenen, og influere på noget vil jeg sige, og tegner både indadtil og udadtil en dagsorden i noget specifik, det kan være i markedsområde eller et eller andet, hvor jeg mere vil mene ekspert, det er en som man, ja man kan bygge det op eller man kan faciliterer den her ekspert på en måde, f.eks. GDPR, der kan man jo have en ekspert som ved alt, men det er ikke så meget for at sætte en dagsorden, den er der allerede, men vi vil gerne vise, at vi faktisk har nogle eksperter på den her område, som vi kan konsulterer og en ekspert synes jeg ikke nødvendigvis skal være en TL forstået på den måde, at de har en influerende rolle, en TL behøver jo ikke at

være ekspert, det kan sagtens være en generalist eller en, der sætter dagsordenen for virksomhedens CSR, og udtrykker hvad kan man sige, det her purpose som virksomhederne er drevet af osv ikke, i princip så er vores bageren jo også en slags TL, han er jo sådan lidt, jeg er selv bager ikke osv. Han kombinerer dem lidt ikke, og der tror jeg egentlig forskellen ligger, men det er ikke fordi jeg går så hårdt op i de betegnelser, hvis man kalder TL for eksperter, så er det fint nok, men det er mere, der kan være en differentiering, f.eks. hos Martin fra Rambøll, der kan jo sidde nogen, der er eksperter, men som ikke er nogen, der sætter en dagsorden, men de er bare eksperter, de har ikke nogen meninger om den ekspertviden de har, de er bare eksperter på, at de kan dele to partikler i noget vand, men de har ikke nogen intention om at sige, jamen man skal gøre det fordi, bla bla bla, det er ikke den måde de gør det på.

39:08

CO: For at vende tilbage til ham der bag manden der, hvad er det der gør, at det eksempel med Rema 1000 i Børkop og hvad er det så der gør det godt i forhold til Kohberg?

39:25

MS: Altså man kan sige, at hvis man tager et barometer i forhold til troværdighed og autencitet, så vil det i hvert fald for mig personligt, for det er jo meget in the eyes of the beholder, det er jo klart. Og det er også et spørgsmål om i hvilken situation ser du det her, i hvilket perspektiv osv, og hvad var meningen med det, man kan jo måle det hvordan man nu vil. For mig personligt der er Rema 1000 Børkop bare sjoverer og appellere mere til mig, jeg tager mere lyst til at tage i Rema 1000, hvis jeg skulle ned i et supermarked, eller hvis jeg eksempelvis var i Børkop. For mig personligt giver den anden mig egentlig ikke, jeg tænker ikke brød, jeg tænker ikke præferencer, måske tænker jeg nærmere modsat præference i forhold til jeg normalt køber, men ja. Det er jo sådan lidt forskellen lidt, også det her lidt med, at den her Michael Simonsen video, den er også simpelthen bare lavet på 2 minutter, den er ikke stillet op, de har haft det sjovt mens de lavede den. Det gav mig faktisk lyst til, man kan sige første gang jeg så den, jeg finder ham lige på Youtube, er der nogle andre sjove her, men ham bageren der, nej jeg går ikke lige ind og finder ham på Youtube. Så det der med at hvad tænder det i folk, når man ser de der ting, så der er en kæmpe stor forskel på det. Og det ser man jo også generelt på LinkedIn og FB, at jeg mere autentisk vi laver vores posts, jo mere respons får vi rigtig meget, vi kan godt relatere til det langt bedre. Og det er jo et af de store gevinster med EA, det er jo faktisk, det er lidt sjovt fordi, som I ved, så måler vi selvfølgelig også på clicks og hvordan det bliver det, og det synes vi er den rigtige måde at måle på, men vi har også været inde at lave sådan nogle krydstællinger på, jamen får det så medarbejderne til at være mere aktive? Udover EA. Og der kan vi se nu, at det gør det virkelig, altså når først de er kommet i gang, EA har hjulpet dem i gang, så begynder de faktisk på egen hånd at dele meget mere, de begynder at poste mere, nogen begynder at kaste sig ud i at skrive artikler osv. Så det er faktisk lidt en igniter, der tager den her frygt væk fra mange. I princip så kan man sige, for det kan vi jo ikke måle, men forhåbentlig kan virksomheden måle, men det siger vi også til virksomheden, men prøv at kig ned i jeres Some målinger, udover det der kommer via Sociuu, så det træner faktisk også medarbejderne med den her tilgang til det.

42:32

CO: Du taler meget om troværdighed og autencitet. Hvordan er det du formidler den vigtige del af det til dine kunder i forhold til at sørge for at de to bestandigheder er en del af deres program.

42:47

MS: Jamen det er pay-it forward og ærlighed. Hvis de har noget indhold som er super brandet, som mange virksomheder har, hvis det er sådan det er, så vær ærlig omkring, og det kan jeg sige det er lidt en modsætning i forhold til, hvad jeg siger generelt, men hvis det nu er det i har med at gøre, så vær ærlig omkring det, og så sats på, at hvis det kommer igennem medarbejderne, så bliver det distribueret på en anden måde, som giver en højere troværdighed og autencitet fra medarbejderne, fordi det

her mikronetværk som alle medarbejdere har, de ved godt at Bente og Bjarne arbejder det sted og det kan godt være, at det de deler det ser lidt brandet ud, men de har en god intro på det og så tager jeg det derfra. Jeg tror det er, det er altid svært at tale om troværdighed og autencitet, for man skal passe på ikke at designe til og det er svært at definere, og det har jo ikke noget at gøre, at vi siger til virksomheden, at de ikke er troværdige og autentiske, men vi kan sige, at der er mange undersøgelser, der viser at distribution af indhold er langt mere troværdighed, hvis det foregår igennem medarbejderen og langt mere autentisk uden egentlig at kigge på indholdets format, så der kan vi starte. Vi ser så også at nogle virksomheder, der siger, at hvis vi gør det her, skulle vi så ikke også lade vores medarbejdere optage videoer, når de f.eks. er ude, nu da Rambøll skulle til at i gang med noget, nej ikke Rambøll, men Orbicon, de havde indkøb sådan nogle små mikrofoner til iPhones, så når deres ingørner i marken er ude på spændende projekter, så havde de spurgt ud; er der nogle, der har lyst til at være vores lille rapporter her, og bare fyre den af og sende os en masse videoer, så vil vi gerne bruge det til EA, og det havde alle folk meldt sig på, vi har jo en telefon og vi synes det er spændende. De havde bare fået at vide, at det skal bare være råt, og det behøver ikke at være alt muligt fancy og redigeret osv. Det er jo sådan noget virksomheder begynder at tænke over, og det handler også autencitet, så jeg tror man sådan lidt kan tappe ind i det, men det skal selv komme internt for at det skal blive troværdigt og autentisk og det skal ikke være det samme, men bare den der simple øvelse i at man brander sig selv ved at lave mennesker stå foran sit brand det giver en kæmpe effekt også på troværdighed og autencitet, for hvis du så kigger på en virksomhed før, hvor du fulgte dem osv. og det eneste du så fra dem det var glittede reklamer og brandede indhold og køb, køb, køb og se mig indhold. Du kan næsten nogle gange se det på virksomheder, hvis du starter på EA, så begynder dit feed, så begynder der lige pludselig at komme personer du kender, som bærer brandet videre og det giver noget helt andet til virksomheden. Så jeg tror det er det første skridt i det her med autencitet og troværdighed og det er jo bare et simpelt begreb, det er der ikke noget spooky i, for man kan diskutere indhold og præsence, men jeg synes det er langt sjovere at kigge på distribution også, jeg kan også se, at når nogle af vores kunder anbefaler os til andre på LinkedIn, det er en fed artikel osv, det er jo langt federe, end hvis der er nogen, der bare skriver på vores site ikke. Det giver bare langt mere.

46:42

CO: Hvordan er det nu i forhold til noget som kom rigtig meget op på de her events, det her tekst aspekt, den der følgetekst, som jo også tapper ind i det her autencitet og troværdighed.

46:55

MS: Den deler vandene, hvordan man skal designe den. Martin har jo helt klart en holdning til det, han har prøvet osv. Der er andre i Rambøll, nu sidder Martin jo kun med water, og der er andre der bruger det. Jeg tror, det handler rigtig meget om kultur, vi kan se også på hos Martin, at han har lidt ret, fordi selvom de her medarbejdere ikke har delt noget før, så starter de lidt med at dele det de får hos Sociuu, når de så har delt det en 3-4 gange, så begynder de måske at sætte introer på, eller også kigger de nogle kollegaer over skulderen, nå. Har du skrevet det, det kan jeg måske også godt. Så jeg tror også, det er en rejse. For at tage det sådan, I kan måske også huske, da I gik på LinkedIn første gang, hvor lang tid der gik, før I skriver jeres første opslag, at poste noget selv med en kommentar på uden bare at dele, og det er jo en rejse, og den er meget privat, og det tror jeg Martin har ret i, at man skal acceptere, og så skal det ikke bære en lemming effekt, at alle skriver den samme kommentar på i introduktionen. Men det er igen det der, som vi kredser os lidt om, man skal være meget påpasselig med.

48:20

LH: Hvorfor tror du det er lige præcis den her diskussion, der bliver ved med at komme op igen og igen?

48:29

MS: Jeg tror faktisk, det er bunder i, at hovedaftagerne af EA det er jo kommunikation. Og jeg kan sagtens forstå at kommunikation stiller de her spørgsmål, når jeg kigger ud på de indsatser vi laver, super fedt Michael vi har over 20%, der er aktive og med engagement, men jeg vil gerne gøre lidt ved kvaliteten af det vi deler, og der tror jeg faktisk at kommunikation skal tage et skridt tilbage, og som sagt det vi talte om før, lad nu medarbejderne udvikle sig, du kan ikke, jo du kan undervise og træne, men det kan du gøre ved siden af. Rambøll har være ude ved alle deres divisioner og skal også ud internationalt og træne i det her, og der kan du uddanne folk osv, men jeg tror ikke. Det er naturligt at kommunikation efterspørger det, men der skal man måske kigge lidt indad og så sige, jamen så må vi jo prøve at træne og nudge og alle de her ting man kan gøre, hvis vi deler succeser, så må man understrege de gode eksempler, det der gjorde Mustafas opslag til en succes var f.eks. hans gode tekst, og gøre det på den måde. Så jeg tror, det er en process, og der tror jeg også på, når man sidder i førersædet med EA programmet hos virksomhederne, der skal man igen passe på med at falde over i tech rollen, og sige, nu har jeg mit dashboard her, hvor jeg kan lægge indhold ind, jeg kan vælge afdelinger, personer og jeg har super fede statistikker, og så bliver jeg bare siddende her, nej. Ud blandt folk, ud og spørg, hey! er der en der lige er stoppet, det kan man jo se, hen og klap på skulder. Hvad har du oplevet, hvad har folk skrevet til dig, osv. Det er man nødt til og det er også noget vi har lagt vægt på i implementeringsfasen, og det er ikke nødvendigvis det der med at lave noget totalt gamification, men det skal mere laves sådan som Martin sagde; lad os holde en fest, lav en god stemning. Og så kan man jo godt fortælle engang imellem, nu fejrer vi det her, fordi det er gået skide godt, vi kan se på alle parametre, at det går skide godt. En anden ting vi også oplever faktisk rigtig meget, og har gjort herfra lidt før årsskiftet og de første par måneder; alle større virksomheder på LinkedIn f.eks. Der kan du jo sammenligne dig med dine konkurrenter. Så virksomhed A kan sige jamen mine nærmeste konkurrenter er virksomhed B, C, D. Der kan du så se, hvordan du ligger i forhold til de andre i engagement. Jeg har oplevet nu at få 4 invitationer på leads, som jeg i princip ikke har kontkat før, som gerne vil have en workshop, og så har jeg fundet ud af, at de konkurrenter de måler sig op imod de har Sociuu. Og deres Some presence er bare steget sådan der, hvor virksomhed A måske har været over dem alle sammen før, så det giver faktisk en kæmpe effekt langt større effekt, end man lige skulle tro, men det giver lidt sig selv, fordi hvis, som vi var inde på før, men vi kan have det her tal på 20% engagement, og vi arbejder med virksomheder som har 500 medarbejdere og op efter, så er det altså en stor effekt derude, det er sindssygt mange mennesker, der ser det. Og de klikker på dem osv. I forhold til corporate presence, altså deres company page. Jeg ved ikke om Martin var inde på det ude hos Rambøll, men de har jo 130.000 followers på deres company page, og dem er der omkring 1% engagement med, det er jo vildt ikke. det er skræmmende lidt ikke, men det er også meget med at gøre, det der har undret mig sindssygt meget, det er det her med, der har været sådan en med Some også kommunikation og marketing, de sidste 5-10 år det her med, at vi skal lave communities og followers, og jeg har ikke oplevet nogen endnu, og jeg spørger ind; dengang i gjorde det, hvordan fik I medarbejderne med? Og så bliver folk ét stort spørgsmålstegn, det har de slet ikke tænkt på. Vores bedste brandambassadører de kender vores brand ud og ind, de lever vores brand, de sælger vores produkter, de supportere vores produkter, de taler med vores kunder osv, men de har ikke tænkt dem ind i den her community tilgang, det er vildt at tænke på.

54:11

CO: ja, for jeg tror, at man har lavet fejlen med at glemme, at medarbejderne er lige så meget stakeholders som, og det er også en modtager.

54:17

MS: Især i den her retention virkelighed. Deres medarbejdere er jo også kunder i deres butik. Eller også, du kan tage Mærsk eller andet, mange af deres medarbejdere og talenter som de har ind på Graduate programmer, om 5-10 år kan de blive kæmpe kunder rundt omkring ikke, så det her med, at du faktisk får ambassadører skabt, som også er ambassadører efter de efterlader virksomheder, er også vildt vigtigt.

54:59

CO: Jeg tænker, at vi skal til at runde af, men jeg vil rigtig gerne høre, hvad du ser som udviklingsmulighederne for denne form for strategi. Hvor ser du EA om tre år eller 5 år?

55:12

MS: Puha, tre år. Først og fremmest tror jeg så, at vi i DK, at vi helt klart er helt fremme i forhold til adoption, vi overvåger selvfølgelig andre markeder og har planer om andre markeder og de her ting, men udover USA, så har vi rent faktisk nogle rigtig gode muligheder i DK, og det er vi selvfølgelig rigtig glade for, fordi vi er de eneste i DK i princip, så er der Amplify (US), Smarp er et finsk produkt og Newsio er lukket. Så lige nu der har vi nogle super muligheder. Jeg synes altid det er godt med konkurrence, så det er ikke det, og jeg tror på at det her bliver helt klart noget et kerne værktøj i det her med meaningful de brands, det bliver et kerne værktøj for HR også, det bliver et organisk vækst ting på samme og en organisk vækst på den traditionelle måde, og der er ikke nogen vej udenom, for det her vil bibeholde den organiske vækst. Det bliver et kommunikations, markedsføringsmæssigt præcisions værktøj, fordi jo dygtigere du er til at bruge de rigtige medarbejdere til de rigtige fagområder, jo dygtigere du er til at træne dem til at skabe netværk indenfor det du gerne vil influence, jo bedre gennemslagskraft vil du have med dine produkter, så der kommer til at være nogle grene indenfor det her, som vil forgrene sig lidt. Men det er ligeså meget en kultur som det er tech tænker jeg. Så det kommer også til at gribe mere ind i strukturerne i forhold til kommunikation og HR, så det er sindssygt hamrende vigtigt for virksomheder at få gjort det. Det bliver en stor del af alt det her transformation der er generelt indenfor branding. Vi ser det jo på reklamebureauerne, hvor de bare er ved at presse de sidste dråber ud af den der citron på rigtig mange områder, selv på some også ikke. De sidste mange år har branding jo været rigtig meget me too, så har de gjort det, så gør vi alle sammen det, så forbrugeren bliver bare overeksponeret af det og så de følger de, den her follow kultur, hvis man på en eller anden måde skal måske ikke vende den, men hvis man er så heldig, at man så har følgere på sin corporate page, så skal man fandeme også passe på dem, og sikre sig det er fedt det man giver dem, som handshake på, du følger mig, det er super fedt, nu skal du se, hvad vi har til dig og aftale det på den måde, og hvordan du kan connecte med os, og hvordan du kan komme i dialog med os. Det handler også om, at rigtig mange virksomheder siger, jamen vi har simpelthen ikke ressourcer til at bibeholde denne dialog på de sociale medier, men hvis de har været i gang med EA i et år eller to, så har de altså 1000 repræsentanter, der kan tage den her dialog på et tungt grundlag, det er nogle ting man også skal tænke igennem.

59:13 - 59:46

MS taler om chatbots og de fordele han selv ser i det og især ulemperne.

59:46

MS: Men indenfor de næste 3-5 år, der handler det meget om at man skal skynde sig at komme på toget som virksomhed, får jo senere man kommer på, jo mere mister man i forhold til at tiltrække de rigtige talenter i forhold til at få udbytte af sine tilstedeværelse på sine sociale medier. Det er nogle vigtige parametre.

1:00:05

LH: Nu nævner du selv den her tendens med, at hvis man ser en eller anden tendens, så begynder alle at gøre det samme, kunne EA komme til at lide under det, hvis man lige pludselig overeksponere folk på en eller anden måde, så de kan aflæse det?

1:00:24

MS: Ja altså faren er der jo. Det jeg hænger min hat på i det issue, det er at der er mennesker på, det er det jeg synes der er fedt, for de overeksponere inger vi har fået før de har været automatiseret, de er ikke blevet forandret, den eksterne vi køber ting vi kan positionere os selv på, nu sætter vi et menne-

ske på, som har en god fornuft og som godt ved, hvornår de har overeksponeret deres netværk, og så har du den der med at de har mikronetværk vi har, dem passer vi jo på, i passer på jeres netværk osv. Så der er en helt andet mekanik i det her, og et helt andet filter og det hænger jeg lidt min hat på, men du har da ret i, at der kunne godt komme eksempler på overeksponeringer. Jeg ser måske faren i de her fuldstændig salgsdrevet organisationer, der skal man være varsom, at man ikke spammer de medarbejdere, men jeg tror nu nok at den sunde fornuft skal nok spare det, og så er der hele det her felt med peer-to-peer, det er jo hele den her dark sociale og det tror jeg nok, at det bliver meget mere udbredt, nogle siger det er omkring 80% det deler vi kun med, og den trafik er jo sindssygt vigtig at få med, men det stiller også nye krav til formater og indhold, for hvis du gerne vil optimere noget til peer-to-peer indhold, så kan det være det skal være anderledes. Men du kommer ikke ud i den trafik, hvis du ikke bruger medarbejderne.

1:02:23

LH: Og et andet spørgsmål lidt i en anden boldgade. Vi kan også godt se, at det giver noget ringe i vandet, når folk bliver mere trygge i det her, så begynder de i sig selv udenom måske en platform. Kunne man sejre sig selv ihjel på den måde, hvis folk bliver for dygtige til at lave indhold selv, hvor man så kunne ende et sted, hvor Smarp eller Sociuu heller ikke er nødvendige?

1:02:57

MS: Det kunne man sagtens, ja i princip. Det kan godt være at hele branchen dør om 10 år, så har vi ikke brug for et system længere, for alle medarbejderne gør det, det er jo vores kultur, det kan endda gå så langt at det er noget vi bliver målt på, når vi bliver ansat, og så siger vi, at vi kigger på resultaterne som en del af en MUS samtale. Jeg tror ikke, at det kommer til at ske, for jeg tror stadigvæk på, at alle godt kan lide, at der er en ramme omkring det vi gør, og der ligger også noget med det her med trygheden. Rigtig mange gange se, at de gode medarbejdere, der er med på vores udtrykker, at nu er det sindssygt trygt for os at gøre de her ting. Så har vi den helt anden ting, som jo er Some policies, GOD PR og alle de der ting, som bliver vigtigere og vigtigere og som absolut ikke sætter trygheden op hos medarbejderne.

1:04:03 - 1:07:42

MS fortæller om, hvordan han i forhold til Smarp har valgt ikke at have en app i forhold til GDPR. Her fortæller han også, hvorfor han mener, at Socius måde er mere sikker datamæssigt end Smarp (salgstale) Michael taler rigtig meget om GDP og hvilket ansvar din virksomhed har for at overholde det hele, og hvordan at connect med sine private sociale medier til en app kan være rigtig farlig. Hele snakken er om GDP og hvilke konsekvenser det kan have.

1:07:42 - 1:11:48

MS: Jeg vil sige, at det nok har været med til at næsten 75% af vores kunder har valgt os, det er fordi vi har styr på det der.

MS snakker videre om, hvordan de er GDP sikret. Det er noget Sociuu markedsføre sig på. Der snakkes videre om GDP, og hvorfor det er så svært at forstå. Michael forklarer os kort, hvordan vi skal forstå GDPR.

1:11:50

MS: Vi sørger jo for at vores mails ikke ryger i spam filteret, så det burde de jo vide, at det ikke var.

1:12:07

CO: Men samtidig er det jo også meget fint, at de er opmærksomme og kritiske overfor de informationer de får fra jer.

1:12:06

MS: Helt sikkert, og det skaber også dialog jo, at de gør det og de spørger ind til det.

1:12:17

LH: Så har de måske lige glemt det der møde man havde i tirsdags.

1:12:20

MS: Ja Ja helt sikkert, men vi kender det jo også selv fra andre ting også, sådan er det bare ikke. Så er det bare at køre stille og roligt på, og ikke sende noget til dem hver dag, så de bliver spammet på den måde. Og så igen det der med indholdet er relevant det kan virkelig løfte nogle, så ser de det ikke som spam, men som relevant indhold de gerne selv vil læse og måske dele det med nogen.

1:12:47

CO: Den erfaring vi har fået bredt er, at det fungerer bedst at det på en eller anden måde skal bygge op langsomt. Det går ikke, at man skal have vist ledelsen indenfor 3 måneder, at vi har ramt det her KPI'er for der skal også noget modenhed social medie mæssigt til især det her med at skrive sin egen tekst, man skal øve sig i at ramme den rigtig tone, der er mange virksomheder, der sidder med en stor medarbejderstab, der måske ikke er naturligt på de sociale medier. Så de skal også ind i kampen ikke.

1:13:31

MS: Jo og jeg tror helt sikkert også at involveringen af medarbejderen er sindssygt vigtig. Jeg plejer i hvert fald at sige, at de skal sørge for at have noget indhold, der er skrevet af en medarbejder. Det kan også være en forfremmelse eller noget eksternt, noget som vi alle sammen kan genkende ikke? Det er sindssygt vigtigt, men det er jo altså alt det her med content og virksomheder, så er det meget kultur osv, hvad er det vi vil med vores virksomhed. Jeg kan så se, at vi kan give dem den bedste lakmus prøve, hvis jeres medarbejdere ikke vil dele jeres indhold, så er der altså noget galt med jeres indhold.

1:14:16

CO: Men det var også det jeg hørte dig sige til de events du afholdte, at man jo ikke skal gå ud og opfinde 15 artikler bare fordi man vil med på EA, der skal være relevant content allerede, eller også så skal du ikke starte det op før content findes.

1:14:35

MS: Eller også skal du bruge det til at producere relevant content.