

Medarbejdere og frivillige som ambassadører på sociale medier: Fra Employee Advocacy til Volunteer Advocacy



RØDE KORS
HOVEDSTADEN

Speciale i Kommunikation

Roskilde Universitet

Forår 2021

Anna Kronborg Haar

Signe Kaliszan Hansen

Vejleder: Emma Christensen

220.157 tegn

Medarbejdere og frivillige som ambassadører på sociale medier: Fra Employee Advocacy til Volunteer Advocacy

Speciale, forår 2021

Kommunikation (2 fagskandidat: Kommunikation og Virksomhedsstudier)

Roskilde Universitet

Specialet indeholder 220.157 tegn, svarende til 91,7 normalsider

Abstractet indeholder 1.935 tegn

Redegørelse for formidlingsartiklen indeholder 2.784 tegn

Formidlingsartiklen indeholder 5.198 tegn

16. februar 2021

Anna Kronborg Haar

Signe Kaliszan Hansen

Vejleder: Emma Christensen

Indholdsfortegnelse

Abstract	5
1. Indledning	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Opbygning	7
1.3 Introduktion til sociale medier og LinkedIn	8
1.4 Introduktion til NGO'er og frivilligorganisationer	10
1.5 Præsentation af Røde Kors Hovedstaden	11
2. Teori	12
2.1 Employee Advocacy	12
2.2 Faktorer for Employee Advocacy	16
2.3 Forhold mellem medarbejder og organisation	17
2.4 Følelse af forpligtelse (<i>commitment</i>)	18
2.5 Organisatorisk medborgeradfærd (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	19
2.6 Transformationel ledelse	20
2.7 Intern kommunikation og kultur	21
2.8 Mulige organisationstiltag for Employee Advocacy	23
2.9 Opsummering	27
3. Metode	29
3.1 Præsentation af empiri	29
3.2 Overvejelser om undersøgelsesdesignet	31
3.3 Semistruktureret observationsstudie	31
3.4 Semistrukturerede interviews	33
3.5 Dokumenter	35
3.6 Databehandling	36
3.7 <i>Framing</i>	38
4. Analyse	40
4.1 Implementering af Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden	40
4.2 Medarbejdernes formål med Employee Advocacy	48
4.3 Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden	49
4.4 De frivilliges formål med Volunteer Advocacy	51
4.5 Employee Advocacy og Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden	52
4.6 Fordele ved Employee Advocacy og Volunteer Advocacy	53
4.7 Følelse af forpligtelse (<i>commitment</i>) og engagement	56
4.8 Organisatorisk medborgeradfærd (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	59
4.9 Sociale medier som platforme for Advocacy	61
4.10 Intern kommunikation, kultur og ledelsesstil	62
4.11 Kendskab og forhold til værdierne	65
4.12 Sammenligning mellem medarbejdere og frivillige	66

5. Diskussion og fremtidige studier	68
5.1 Fremtidige studier	70
6. Konklusion	71
7. Litteraturliste	72
8. Redegørelse for formidlingsartiklen	77
9. Formidlingsartikel	78
10. Bilagsliste	81

Abstract

The concept of Employee Advocacy is gradually becoming more dominant within the field of communication in practice books and consulting firms as it becomes more prevalent in companies. However, Employee Advocacy has not been investigated or used in an NGO or volunteer context before. Therefore, this thesis investigates the implementation of Employee Advocacy in a Danish context as well as how the concept can be transferred to the volunteers of the case organization; Røde Kors Hovedstaden (Red Cross Copenhagen). In continuation of this we develop a new term; Volunteer Advocacy, which covers volunteers as ambassadors on social media.

In relation to the case organization, we investigate how Employee Advocacy is implemented and how LinkedIn is being framed by the employees and volunteers. This will lead to an analysis of whether there is a potential to implement Volunteer Advocacy in Red Cross Copenhagen.

The research methodology is a single case study. To answer the research questions, we have conducted semi-structured interviews with the Communications Director, four employees and four volunteers in the organization as well as two observations. We have also had access to supporting documents.

We conclude that Employee Advocacy has been implemented in Red Cross Copenhagen through two voluntary workshops about LinkedIn, positive reinforcement from the Communications Director as well as establishing a community and ongoing sparring amongst the employees. In the case organization, LinkedIn is being framed as something positive, but also intimidating or mysterious. This study finds that the volunteers of Red Cross Copenhagen have a high level of commitment and a good overall relationship to the organization. Since the interviewed volunteers already post about their volunteer work on social media, we find that there is a potential to implement Volunteer Advocacy on a broader scale in Red Cross Copenhagen.

1. Indledning

Mennesker tror mere på mennesker end på organisationer, fordi mennesker anses som mere troværdige end en ansigtsløs organisation. Derfor er det relevant for organisationer at gøre brug af sine medarbejdere og eventuelle frivillige som ambassadører. Tidligere har ens privatliv og arbejdsliv været skarpt adskilt, men disse er i stigende grad begyndt at flyde mere sammen. Ens faglighed og arbejde er i høj grad en del af ens personlige brand, som kan udvikles ved at være aktiv på sociale medier (Damgaard, 2017). Organisationens medlemmer som digitale ambassadører er også blevet mere vigtigere end tidligere i takt med de sociale mediers udbredelse (Damgaard, 2017; Walden & Kingsley Westerman, 2018).

Når en medarbejder er ambassadør og advokerer for sin arbejdsplads, udøver vedkommende Employee Advocacy, som er:

“(..) en verbal (skriftlig og mundtlig) eller nonverbal frivillig ytring af støtte, anbefaling eller forsvar af en organisation eller dens produkter af medarbejdere til internt eller eksternt publikum” (Thelen, 2020, s. 8-9; egen oversættelse).

Employee Advocacy får tiltagende mere opmærksomhed fra både kommunikationsbureauer og praktikere indenfor kommunikation på grund af dets anvendelighed (Kforum, 2020; Damgaard, 2017; Sociuu [ca. 2021]). Begrebet er opstået i praksis i forbindelse med de sociale mediers udbredelse omkring år 2010, hvorefter der er kommet fokus på fænomenet i den akademiske forskning (Warzecha, 2018).

I 2019 havde 88 % af danskerne en profil på mindst et socialt medie (Mediernes Udvikling, 2020). Organisationer har derfor et stort potentiale for at kommunikere til deres ønskede målgruppe gennem sociale medier.

Selvom Damgaard (2017) beskriver Facebook som et oplagt medie for Employee Advocacy (Damgaard, 2017), har der de seneste år været en udvikling, hvor færre skriver opslag på Facebook (Mediernes Udvikling, 2020). De seneste år har Facebook også ændret på sin algoritme, og derfor er LinkedIn og andre platforme også oplagte til Employee Advocacy i 2021 (DR, 2020).

Idet begrebet Employee Advocacy stadig er relativt nyt, mangler der en fælles forståelse og definition i den akademiske litteratur (Thelen, 2020). Dog er der et mindre antal artikler, som har beskæftiget sig med emnet. Begrebet fylder også mere og mere i praksisbøger og hos konsulentfirmaer i takt med, at det bliver mere udbredt i virksomheder. Der er dog ikke umiddelbart nogen, som tidligere har undersøgt Employee Advocacy i en NGO- eller frivilligkontekst (Damgaard, 2017; Thelen, 2020; Sociuu, [ca. 2021]). Ifølge tal fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde arbejder 40 % af danskerne frivilligt, mens 69 % har været frivillige indenfor de seneste fem år (CFSA1, 2019). Derfor ønsker vi at koble Employee Advocacy til frivilligorganisationer, og samtidig foreslå et nyt begreb; Volunteer Advocacy, der dækker over frivillige som ambassadører på sociale medier.

Generelt er forskning i NGO'er (*Non-Governmental Organizations*) og frivilligorganisationer mindre udbredt end forskning i kommercielle virksomheder (Seo & Vu, 2020; Smith, 2018;

Nogueira et al., 2020; Kjærum, 2017). Vi ser derfor et stort potentiale i at undersøge en frivilligorganisations implementering af Employee Advocacy, da vi mener frivilligorganisationer også kan have gavn af konceptet.

Vi har valgt NGO'en Røde Kors Hovedstaden som caseorganisation, da den både har lønnede medarbejdere og frivillige tilknyttet (RødeKors1, [ca. 2020]). Vi ønsker at undersøge, hvordan Employee Advocacy er blevet implementeret i praksis blandt medarbejderne, og hvad der driver de frivillige i organisationen til at lave opslag om deres frivillige arbejde på sociale medier (Volunteer Advocacy). Vi mener, at alle medlemmer i en organisation kan være ambassadører, derfor er det også relevant at undersøge både Employee Advocacy og Volunteer Advocacy.

Selvom Employee og Volunteer Advocacy ikke begrænser sig til at foregå hverken offline eller online (Thelen, 2020), fokuserer dette speciale på den online del, da Røde Kors Hovedstaden har fokus på det sociale medie LinkedIn.

Vi ønsker med dette speciale at undersøge de interne faktorer for Employee - og Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden. Vi vil derfor ikke undersøge de eksterne effekter ved at organisationsmedlemmerne er aktive på sociale medier, såsom branding.

1.1 Problemformulering

Med frivilligorganisationen Røde Kors Hovedstaden som case, ønsker vi at undersøge implementeringen af Employee Advocacy i organisationen samt hvordan LinkedIn *frames* af ledelsen, medarbejdere og frivillige. Herudover ønsker vi at undersøge, om der er potentiale for at bruge organisationens frivillige strategisk som ambassadører på sociale medier i form af Volunteer Advocacy.

Hvordan implementeres Employee Advocacy i forhold til medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden?

Hvordan frames LinkedIn blandt medarbejdere og frivillige i Røde Kors Hovedstaden?

Hvordan kan Røde Kors Hovedstaden i fremtiden implementere Volunteer Advocacy blandt organisationens frivillige?

1.2 Opbygning

For at undersøge Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden, starter dette speciale med en teoretisk gennemgang af litteraturen. Denne har til formål at udforske fænomenet Employee Advocacy og hvilke faktorer, der skal være til stede for at man som organisation kan opfordre til denne adfærd. Dernæst vil den anvendte undersøgelsesmetode og overvejelser herved blive belyst. Forsynet med denne indsigt, vil vi analysere forholdene i Røde Kors Hovedstaden og hvordan de kan implementere Volunteer Advocacy blandt organisationens frivillige med afsæt i deres Employee Advocacy-program. Til slut vil udfordringer i forbindelse med implementeringen hos de frivillige samt valg af platforme til Advocacy blandt andet blive diskuteret.

Fremover vil vi blot skrive Advocacy, når vi refererer til både Employee Advocacy og Volunteer Advocacy.

Det er essentielt at have baggrundsviden om sociale medier og NGO'er for at skabe en bedre forståelse for specialet. Derfor vil afsnit 1.3 og 1.4 omhandle dette.

1.3 Introduktion til sociale medier og LinkedIn

Dette afsnit vil introducere sociale medier, herunder platformen LinkedIn, da disse har betydning for forståelsen af dette speciale.

1.3.1 Sociale medier

Sociale medier er en samlet betegnelse for online tjenester, der giver brugere mulighed for at interagere med hinanden om brugerpubliceret indhold (Klastrup, 2016). I Danmark er de mest brugte sociale medier Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat, YouTube og Twitter (Mediernes Udvikling, 2020). Her er det muligt for den enkelte bruger at logge ind på vedkommendes profil og *connecte* med (oprette forbindelse eller "blive venner") andre brugere og *tagge* dem (skrive deres navn, som linker til deres profil samtidig med de får en notifikation) (Klastrup, 2016; Christiansen & Rose, 2017; Bilag 2b). På de sociale medier kan man dele personligt indhold og deltage i fællesskaber om forskellige interesser (Klastrup, 2016; Bali & Bélanger, 2019). Organisationer og virksomheder har også mulighed for at oprette profiler, som andre kan følge, lave opslag, trykke "synes godt om" (*like*), kommentere med videre på samme måde som privatpersoner (Kristensen, 2017). Dog bliver opslagene typisk ikke vist til så mange personer (*reach*), da platformenes algoritmer favoriserer privatpersoner (DR, 2020; Bilag 3).

Sociale medier giver mulighed for både synkron og asynkron kommunikation, fordi man både kan kommunikere uden store forsinkelser, men også have en samtale kørende over mange dage eller måneder (Klastrup, 2016). Dette er relevant for vores problemstilling, da LinkedIn i høj grad er en "langsom" platform, hvor kommunikationen mellem brugerne er mere asynkron, end det er tilfældet med Twitter, hvor diskussioner sker i realtid og med få minutters forsinkelse (Bilag 3; Bilag 2b; Bilag 4b). På trods af at LinkedIn er det andenstørste sociale medie i Danmark, er brugerne på LinkedIn ikke særlig aktive, da kun 7 % bruger mediet dagligt, 15 % ugentligt og 12 % månedligt. I modsætning hertil bruger 64 % af danskerne Facebook en eller flere gange om dagen (Mediernes Udvikling, 2020).

Smith (2018) og Christiansen & Rose (2017) påpeger, at selvom det er gratis for en organisation at oprette en profil på et socialt medie, kræver profilen ressourcer at have. Profilerne skal administreres og løbende opdateres med nyt indhold, der er relevant for målgruppen (Smith, 2018; Christiansen & Rose, 2017). Alligevel vælger mange organisationer at være aktive på de sociale medier på grund af de mange fordele, som nu vil blive beskrevet.

Gennem de sociale medier har organisationer mulighed for at sætte ansigter på organisationen udadtil og have en direkte kontakt til sin målgruppe og dermed få feedback fra eller have en dialog direkte med denne (Christiansen & Rose, 2017; Bali & Bélanger, 2019; Smith, 2018; Maxwell & Carboni, 2016). Sociale medier kan bidrage med at skabe

virtuelle relationer og opbygge et netværk på globalt plan, som senere kan danne grundlaget for fysiske møder (Elberth, 2017; Bali & Bélanger, 2019). Dette mener Bali & Bélanger (2019) er de vigtigste aspekter ved sociale medier, og det der gør platformene interessante for organisationer at arbejde med (Bali & Bélanger, 2019).

Maxwell & Carboni (2016) mener, at strategisk brug af sociale medier kan engagere stakeholdere i forhold til organisationen. De sociale medier er også hurtige og billige til at ramme et bredt publikum og opretholde forholdet til organisationens medlemmer (Maxwell & Carboni, 2016).

De ovennævnte fordele gælder også for organisationens medarbejdere, som kan dele indhold om sit arbejde offentligt, uafhængigt af organisationens kommunikationsstrategi (Dreher, 2014). En af årsagerne til at nogle organisationer vælger ikke at bruge sociale medier, er på grund af det kontroltab, som det medfører. Organisationerne kan nemlig ikke kontrollere, hvad medarbejderne skriver (Smith, 2018).

1.3.2 LinkedIn

Til dette speciale tager vi udgangspunkt i LinkedIn som platform for Employee Advocacy, da Røde Kors Hovedstadens Employee Advocacy-program har fokus på netop dette sociale medie (Bilag 2; Bilag 4).

LinkedIn blev lanceret i 2003 og har over 645 millioner brugere på verdensplan (LinkedIn, 2020). Platformen er mediet for faglige og professionelle voksne (Kristensen, 2017). LinkedIn bruges især i forbindelse med jobsøgning, rekruttering og at gøre opmærksom på egne kvalifikationer gennem faglig informationsdeling. I og med det er en faglig platform, giver det tit også først mening at oprette en profil, når man er i slutningen af sin uddannelse og/eller har noget erhvervserfaring, der kan være interessant for en potentiel arbejdsgiver (Christiansen & Rose, 2017; Kristensen, 2017).

Der findes både personer og organisationer på LinkedIn, og medarbejdere kan fra deres personlige profil *linke* til arbejdsgivers profil, hvilket giver organisationerne mulighed for at bruge medarbejderne som ambassadører på platformen (Kristensen, 2017). De fleste brugere har udfyldt deres uddannelse og erhvervserfaring på platformen, som således kan ses som et digitalt og offentligt CV. Brugere er *connectede* til eksempelvis venner, gamle studiekammerater, nuværende og tidligere kolleger og måske også andre, man f.eks. har mødt til faglige events (Klastrup, 2016; Christiansen & Rose, 2017; Bilag 3b; Bilag 2b). Nogle brugere er kun aktive på LinkedIn, når de leder efter nyt arbejde, mens andre er kontinuerligt mere aktive, ved f.eks. at *like*, kommentere og videre dele sin arbejdsgivers eller kollegers opslag, sende private beskeder til andre eller selv skrive opslag om sit arbejde (Lederne, [ca. 2020]). Opslag på LinkedIn vil typisk have et fagligt fokus. Der findes også grupper indenfor forskellige faglige emner (Kristensen, 2017; Lederne, [ca. 2020]). Organisationer og virksomheder har også mulighed for at indrykke betalte jobannoncer for ledige stillinger, der udsendes til relevante kandidater på e-mail (Kristensen, 2017; Lederne, [ca. 2020]).

1.4 Introduktion til NGO'er og frivilligorganisationer

I dette afsnit vil vi give en introduktion til NGO'er og frivilligorganisationer, da Røde Kors Hovedstaden er begge dele. Dette har derfor betydning for, hvordan vores caseorganisation kan arbejde med Advocacy.

En stor del af nedenstående artikler har undersøgt nonprofitorganisationer, som er en bredere betegnelse end NGO'er. De fleste NGO'er kan også betegnes som nonprofit, men ikke omvendt. NGO'er har typisk et større formål og arbejder eventuelt internationalt (Fritz, 2019). En frivilligorganisation er både nonprofit og uafhængig af det offentlige som en NGO. Herudover udføres en del af arbejdet i organisationen frivilligt og ulønnet (CFSA2, 2019).

Det er generelt en udfordring for NGO'er at rekruttere og fastholde frivillige i organisation (Nogueira et al., 2020). Nogueira et al. (2020) henviser til Liao-Troth (2001), som pointerer:

"(..) at frivillige og betalte medarbejdere på samme lokation og med lignende arbejdsopgaver under samme regelsæt, procedurer, forventninger mv. har holdninger til jobbet med hensyn til blandt andet affective commitment, der ligner hinanden" (Nogueira et al., 2020, s. 75; egen oversættelse).

Derudover beskrives det, at hvis frivillige har kendskab til organisationens værdier, kan det fremme deres positive adfærd i forhold til organisationen, f.eks. som ambassadører (Nogueira et al., 2020). På baggrund af deres undersøgelse, konkluderer Nogueira et al. (2020) at frivillige, der føler sig forpligtet overfor deres organisation, er mere tilbøjelige til at dele mere positive informationer om den. De er også mere tilfredse og udtrykker større intention om at blive i organisationen på længere sigt end dem, der er mindre engagerede (Nogueira et al., 2020).

1.4.1 NGO'ers brug af sociale medier

NGO'ers brug af sociale medier er de seneste år eksploderet, da de kan bruges som et strategisk kommunikationsværktøj som beskrevet i afsnit 1.3.1. På trods af dette, er enighed om, at NGO'er ikke er gode nok til at udnytte de muligheder, de sociale medier giver i forhold til ekstern kommunikation, f.eks. for at rekruttere flere frivillige til organisationen (Maxwell & Carboni, 2016; Seo & Vu, 2020; Smith, 2018).

Seo & Vu (2020) beskriver også, at små og mellemstore NGO'er ofte mangler menneskelige og økonomiske ressourcer, og dette kommer blandt andet til udtryk i brugen af sociale medier. Undersøgelsen viser, at organisationerne typisk kun har mellem en og fire kommunikationsmedarbejdere, samt at kommunikationschefer ofte ikke følger med i nye trends indenfor området. Herudover er det også en udfordring, at organisationerne ikke har klare politikker og retningslinjer for brugen af sociale medier (Seo & Vu, 2020).

1.5 Præsentation af Røde Kors Hovedstaden

Dette speciale er udarbejdet i samarbejde med Røde Kors Hovedstaden. Vi vil derfor i dette afsnit præsentere organisationen, for at give et indblik i den og til slut beskrive, hvorfor organisationen er udvalgt som case.

Røde Kors Hovedstaden er en lokalafdeling af Røde Kors Danmark, som er en del af det internationale Røde Kors- og Røde Halvmåne-selskab. Organisationen eksisterer i 192 lande verden over, enten under navnet Røde Kors eller Røde Halvmåne. På verdensplan er der omkring 13 millioner frivillige fordelt på mere end 200 lokale afdelinger, som arbejder både nationalt og internationalt (RødeKors1, [ca. 2020]; RødeKorsHovedstaden1, [ca. 2020]; Bilag 3b).

Det internationale arbejde i Røde Kors fokuserer på katastrofer og nødhjælp, især indenfor jordskælv, sult og hungersnød, orkaner og krigssituationer (RødeKors3, [ca. 2020]). Røde Kors i Danmark beskæftiger sig derimod primært med socialt arbejde, genbrug, asylcentre samt beredskab, samaritter og førstehjælp (RødeKors4, [ca. 2020]).

Røde Kors bygger på syv principper, som er vejledende og fælles for hele organisationen. De syv grundprincipper er medmenneskelighed, upartiskhed, neutralitet, uafhængighed, frivillighed, enhed, almengyldighed (RødeKors2, [ca. 2020]).

Røde Kors Hovedstaden blev oprettet i 1917 og er den største lokalafdeling i Danmark. De har mere end 40 forskellige aktiviteter til fordel for socialt udsatte i lokalområdet, der lever et liv på kanten uden for fællesskabet. Røde Kors Hovedstadens område dækker København, Frederiksberg, Tårnby og Dragør kommuner (RødeKorsHovedstaden1, [ca. 2020]).

Røde Kors Hovedstaden består af 3.000 frivillige, 37 medarbejdere og 8 praktikanter. Afdelingens kontor ligger på Nørrebro i København, men flere af medarbejderne har også arbejdsopgaver udenfor kontoret i forbindelse med aktiviteterne (RødeKorsHovedstaden2, [ca. 2020]; Bilag 3b).

1.5.1 Udvælgelse af caseorganisation

Røde Kors Hovedstaden blev valgt som case, da et af gruppens medlemmer (Anna) kendte Julie Bauer Larsen (dengang kommunikationskonsulent, nu kommunikationschef) fra et netværk for kommunikationsmedarbejdere i frivilligorganisationer. Det var meningen, at Anna skulle have deltaget i et åbent fyraftensmøde om LinkedIn for frivillige i Røde Kors Hovedstaden den 12. marts 2020. Dette blev aflyst på grund af COVID-19, og har på nuværende tidspunkt endnu ikke været afholdt. Inden den formelle kontakt til Røde Kors Hovedstaden vidste vi derfor, at de havde påbegyndt arbejdet med at få aktiveret organisationens medarbejdere på LinkedIn.

2. Teori

Til dette speciale vil der blive præsenteret teori om Employee Advocacy i sammenhæng med begreber og teorier som *commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, transformationel ledelsesstil samt teori om intern kommunikation. Disse teorier er blevet udvalgt, da Employee Advocacy af nogle opfattes som en form for *Organizational Citizenship Behavior* (Walden & Kingsley Westerman, 2018). Derudover er der blevet påvist sammenhæng mellem organisationens ledelsesstil, *commitment* og *Organizational Citizenship Behavior* samt intentioner om Employee Advocacy, hvorfor disse begreber er interessante for specialet (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Burmann & Zeplin, 2005). En forudsætning for Employee Advocacy er et godt forhold mellem medarbejder og organisation, og den interne kommunikation har en stor betydning for dette forhold (Men, 2014; Kim & Rhee, 2011). Derfor vil disse emner samt mulige organisationstiltag for Employee Advocacy blive belyst og til sidst opsummeret i afsnit 2.9.

2.1 Employee Advocacy

Ifølge Walden & Kingsley Westerman (2018) er Employee Advocacy blevet særligt vigtigt i takt med de sociale mediers udbredelse (Walden & Kingsley Westerman, 2018). Alle med adgang til internettet kan oprette en bruger på en af disse platforme (Klastrup, 2016). Organisationens medarbejdere har derfor også adgang til disse medier, og deres handlinger kan have stor indflydelse på en organisationens omdømme (Walden & Kingsley Westerman, 2018).

Selvom Damgaard (2017) ikke følger akademisk praksis med henvisninger undervejs i teksten, har vi valgt at bruge denne som kilde sammen med akademiske artikler i forhold til Employee Advocacy. Dette har vi gjort, da det er den eneste danske, praksisorienterede bog om emnet. Til slut er der dog en litteraturliste med referencer (Damgaard, 2017).

2.1.1 Definition

Som skrevet tidligere, mangler der en fælles definition af Employee Advocacy (Thelen, 2020). Nogle af disse definitioner vil vi præsentere i det kommende afsnit, hvorefter vi vil udvælge den definition, som dette speciale beskæftiger sig med.

Men (2014) og Yeh (2014) var de første til at sætte fokus på Employee Advocacy i den akademiske litteratur, dog har der tidligere været fokus på kunder som ambassadører (Fullerton, 2011; Men, 2014; Yeh, 2014). Fullerton (2011) skriver om *Costumer Advocacy*, og har dermed et kundeorienteret fokus, hvorimod Employee Advocacy omhandler medarbejderne. Han definerer: "*Advocacy er kundens vilje til at give stærke anbefalinger og ros til andre forbrugere på vegne af et produkt eller en organisation*" (Fullerton, 2011, s. 93). Vi mener, at man kan skifte ordet "kunde" ud med "medarbejdere" i denne sammenhæng for at få en definition af Employee Advocacy. Begge typer af Advocacy (Costumer og Employee) har et *Word of Mouth*-fokus, hvilket betyder, at der videregives informationer eller holdninger om en organisation eller et produkt til andre (Pekkala & Luoma-aho, 2017; Kim & Rhee, 2011).

Også Men (2014) starter med at definere *Customer Advocacy* som "(..) *promovering eller forsvar af en organisation, produkt eller brand af en kunde til en anden*" (Men, 2014, s. 262; egen oversættelse). Hun tilføjer desuden, at *Advocacy* indeholder positiv *Word of Mouth* og er et resultat af et godt forhold mellem personen og organisation. På baggrund af dette, kommer Men (2014) frem til, at *Employee Advocacy* er "(..) *en adfærdsmæssig konstruktion, som er frivillig, ekstern promovering eller forsvar af en organisation, dens produkter eller dens brand af medarbejderne*" (Men, 2014, s. 262; egen oversættelse).

Denne definition tilslutter både Madsen & Verhoeven (2019) og Walden & Kingsley Westerman (2018) sig, og sidstnævnte definerer *Employee Advocacy* "(..) *som frivillig promovering eller forsvar af en organisation af en medarbejder*" (Walden & Kingsley Westerman, 2018, s. 594; egen oversættelse; Madsen & Verhoeven, 2019).

Men (2014)'s definition bygger på Kim & Rhee (2011)'s begreb *Megaphoning*, som består af positiv *Word of Mouth*, og indeholder også forsvar af organisationen mod kritik (Men, 2014; Kim & Rhee, 2011). Denne definition tilslutter Pekkala & Luoma-aho (2017) sig og mener, at man ved at videreudvikle på Men (2014)'s arbejde kan definere en, der udøver *Employee Advocacy*, som en talsperson, der frivilligt kommunikerer om sit arbejde til sit personlige netværk (Pekkala & Luoma-aho, 2017).

Damgaard (2017) mener, at "*Employee Advocacy handler om at gøre medarbejdere til digitale ambassadører og dermed styrke medarbejderens og virksomhedens brand - primært med det formål at gøre produkter eller services attraktive for kunder*" (Damgaard, 2017, s. 7, 9-10). Ifølge hende foregår det altså udelukkende online, mens de øvrige definitioner ikke specificerer, hvor denne kommunikation foregår. Derudover påpeger Damgaard (2017), at *Employee Advocacy* er en organisatorisk handling, hvorimod andre peger på, at det sker uafhængigt af en eventuel opfordring fra organisationen (Damgaard, 2017; Fullerton, 2011; Men, 2014; Pekkala & Luoma-aho, 2017; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Madsen & Verhoeven, 2019).

Yeh (2014) har en helt anden opfattelse af *Employee Advocacy*, og beskriver med reference til Eisenberger et al. (1986), at *Employee Advocacy* er relateret til transparens i organisationens ansættelsespolitik og dens vilje til at handle efter medarbejderens bedste. Herudover beskriver Yeh (2014) *Employee Advocacy* med reference til Urban (2004) som medarbejderens opfattelse af i hvor høj grad organisationen værdsætter bidrag og bekymrer sig om medarbejderens velbefindende (Yeh, 2014). Det kan derfor oversættes i retningen af, at organisationen taler på vegne af medarbejderne, og ikke at medarbejderne advokerer for organisationen, som det er tilfældet med ovenstående forståelser af begrebet (Fullerton, 2011; Men, 2014; Pekkala & Luoma-aho, 2017; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Madsen & Verhoeven, 2019; Damgaard, 2017). Yeh (2014) mener altså, at *Employee Advocacy* påvirker medarbejdernes jobtilfredshed og følelse af forpligtelse (*commitment*) til organisationen, og altså ikke omvendt, som de øvrige definitioner (Yeh, 2014).

På baggrund af sin undersøgelse skriver Thelen (2020) at "*Employee Advocacy er en verbal (skriftlig og mundtlig) eller nonverbal frivillig ytring af støtte, anbefaling eller forsvar af en organisation eller dens produkter af medarbejdere til internt eller eksternt publikum*" (Thelen, 2020, s. 8; egen oversættelse). Thelen (2020) bruger ikke begreberne online og

offline i sin definition, men gør i stedet brug af verbal og nonverbal. Thelen (2020) pointerer, at studiets interviewpersoner fremhæver vigtigheden af både online og offline *advocacy* (Thelen, 2020).

De forskellige forståelser for Employee Advocacy bekræfter Thelen (2020) i, at der mangler en fælles definition af begrebet (Thelen, 2020). Yeh (2014) og Men (2014) er de første af vores kilder, som beskæftiger sig med Employee Advocacy, hvor begrebet formentlig i endnu højere grad manglede en definition (Yeh, 2014; Men, 2014). I dette speciale vil vi tage udgangspunkt i Thelen (2020)'s definition, da vi mener denne er mest retvisende for de forskellige aspekter af Employee Advocacy (Thelen, 2020).

2.1.2 Fordele og ulemper ved Employee Advocacy

Eftersom Employee Advocacy er en verbal eller nonverbal frivillig ytring af støtte til eller forsvar af en organisation eller dens produkter af medarbejdere til internt og eksternt publikum, er det et fænomen, der udelukkende kan udøves af en organisations medarbejdere (Thelen, 2020). Dette kan have både fordele og ulemper for organisationen, men også for den enkelte medarbejder. Dette afsnit vil belyse nogle af de fordele og risici, der kan være forbundet med Employee Advocacy. Selvom dette speciale tager udgangspunkt i de interne forhold af Employee Advocacy, kan de eksterne effekter være motivationsfaktorer, hvorfor vi kort vil berøre disse.

2.1.2.1 Organisationens perspektiv

Set fra et organisationsperspektiv bidrager medarbejdernes eksterne kommunikation ved at bygge bro mellem organisationen og dens eksterne miljø, samt bidrager med at udvikle bedre forhold til organisationens stakeholdere, f.eks. kunder og samarbejdspartnere (Men, 2014; Madsen & Verhoeven, 2019; Gulbrandsen & Just, 2016). Medarbejderne kan hjælpe organisationen med at tiltrække kunder og højt kvalificeret arbejdskraft til organisationen gennem deres informationsdeling (Kristensen, 2017).

Der er enighed i litteraturen om Employee Advocacy og lignende begreber om, at medarbejderne er de mest troværdige informationskilder i en organisation og de eksterne stakeholdere derfor hellere vil høre fra medarbejderne end organisationen (Madsen & Verhoeven, 2019; Thelen, 2020; Kim & Rhee, 2011; Pekkala & Luoma-aho, 2017; Men & Jiang, 2016; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Miles & Mangold, 2004; Dreher, 2014; Fullerton, 2011; Damgaard, 2017; Elberth, 2017). Flere mener, at medarbejdernes ytringer er langt mere værdifulde end betalt annoncering (Pekkala & Luoma-aho, 2017; Kim & Rhee, 2011; Miles & Mangold, 2004). Miles & Mangold (2004) påpeger også, at organisationer ikke bør undervurdere indflydelsen af *Word of Mouth*, da denne kommunikationsform er særligt troværdig (Miles & Mangold, 2004). Dette gør sig gældende, da medarbejdere opfattes som autentiske kommunikatører, der kommunikerer i overensstemmelse med ens personlighed og holdninger. Organisationens medlemmers udtalelser om den har derfor stor betydning for, hvordan stakeholderne opfatter organisationen (Men & Jiang, 2016).

En anden særlig fordel ved at have aktive medarbejdere på sociale medier består i, at organisationer kan have svært ved at få opmærksomhed på disse platforme blandt andet

grundet algoritmerne (DR, 2020; Damgaard, 2017). Medarbejderne skaber yderligere værdi ved at øge virksomhedens salg og vækst gennem deres ekspertviden (Damgaard, 2017; Thelen, 2020). Organisationens omdømme kan også drage fordel af medarbejderes aktiviteter på sociale medier, hvilket kan være med til at skabe værdifulde forhold til organisationens stakeholdere (Dreher, 2014; Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2018). Medarbejderne kan påvirke, hvordan organisationens målgruppe opfatter den, samt de kan anbefale og forsvare organisationen og dens produkter (Dreher, 2014; Thelen, 2020).

Employee Advocacy er en billigere måde for organisationen at nå ud med dens budskab til målgruppen end betalt annoncering, hvorfor Employee Advocacy-adfærd kan give en økonomisk fordel for organisationen (Thelen, 2020; Morhart et al., 2009).

Udover at gavne organisationen, kan medarbejdere på sociale medier også skade dens interesser og omdømme (Madsen & Verhoeven, 2019). Gennem sociale medier har medarbejdere fået en platform, hvor de altid kan kritisere og "angribe" deres organisation og dens udfordringer, uden at organisationen har mulighed for at stoppe eller kontrollere dem. Medarbejderes udtalelser på sociale medier kan også tvinge organisationen til at tage beslutninger hurtigere, og eventuelt uden fyldestgørende viden (Madsen & Verhoeven, 2019; Miles & Mangold, 2014; Dreher, 2014; Thelen, 2020). De største risici i forhold til aktive medarbejdere på sociale medier er blandt andet tab af medarbejdernes produktivitet, uoverensstemmelse mellem budskaber og brandet, mistet troværdighed, PR- og social medie-kriser og offentliggørelse af fortrolige data (Dreher, 2014). Når medarbejderne er aktive på sociale medier, medfører det et kontroltab for organisationen og frygten for at medarbejderne kommer til at skrive noget uhensigtsmæssigt, hvilket er en reel risiko (Damgaard, 2017; Dreher, 2014; Miles & Mangold, 2014). Dog pointerer Damgaard (2017), at risiciene ved ulemperne er relativt små, hvorfor organisationer ikke bør begrænse medarbejdernes aktiviteter på sociale medier (Damgaard, 2017).

2.1.2.2 Medarbejdernes perspektiv

Foruden de organisatoriske fordele og ulemper, kan den enkelte medarbejder også opleve fordele ved at være aktiv på sociale medier. Vi har ikke vurderet, at de få ulemper, der kan forbindes med at være på sociale medier, har tilstrækkelig relevans for problemformuleringen, hvorfor disse ikke vil blive behandlet.

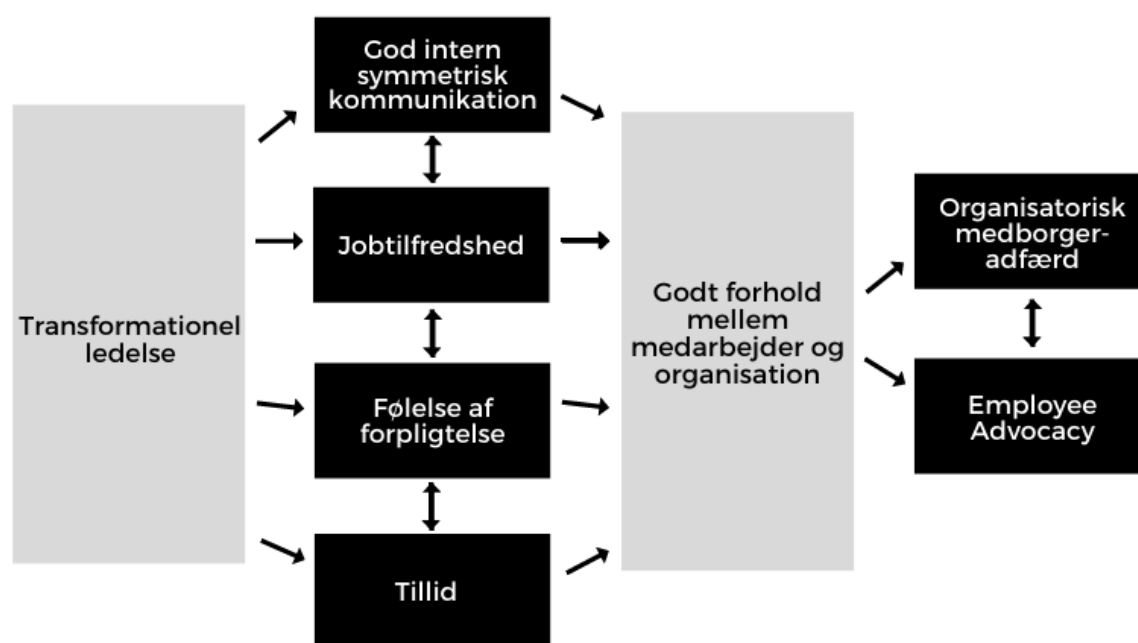
Medarbejdernes motivation til at dele informationer sker ikke kun på baggrund af deres identifikation med organisationen (Madsen & Verhoeven, 2019). Et vigtigt perspektiv er også, at medarbejdernes indhold skal skabe værdi for de mennesker, som modtager budskabet (Damgaard, 2017). Ved at agere strategisk på sociale medier, kan medarbejderne skabe et billede af dem som ekspert på området og udvikle deres personlige brand og dermed skille sig ud. (Madsen & Verhoeven, 2019; Thelen, 2020; Damgaard, 2017). Samtidig hjælper den enkelte medarbejders aktivitet på sociale medier vedkommende med at holde sig opdateret på nyheder om branchen og professionen, som på den måde øger medarbejderens ekspertise (Dreher, 2014).

2.2 Faktorer for Employee Advocacy

Employee Advocacy er et komplekst koncept og bliver påvirket af forskellige andre begreber og fænomener. Disse forskellige faktorer har indflydelse på medarbejdernes lyst, interesse og motivation til at udøve Employee Advocacy og vil blive belyst i resten af teorigennemgangen.

Grundlæggende set er en af forudsætningerne for Employee Advocacy et godt forhold mellem medarbejder og organisation. Derudover vil det kun øge chancerne for Employee Advocacy, hvis medarbejderen identificerer sig med organisationens værdier (Madsen & Verhoeven, 2019; Men & Jiang, 2016). Organisationens værdier er udtrykt gennem værdigrundlaget, som typisk består af en vision, mission samt nogle kerneværdier (Just et al., 2007). Ifølge Damgaard (2017) er samarbejde mellem medarbejdere og organisation det første skridt til at arbejde med Employee Advocacy (Damgaard, 2017).

Nedenfor ses en figur, som har til formål at illustrere de faktorer, som påvirker og øger sandsynligheden for Employee Advocacy-adfærd blandt medarbejderne. Figuren er blevet lavet på baggrund af litteraturen om Employee Advocacy og hvilke faktorer, som påvirker forholdet mellem medarbejder og organisation.



Figur 1: Faktorer for Employee Advocacy (egen illustration)

Som det ses, er der en række faktorer, som direkte eller indirekte påvirker Employee Advocacy-adfærd. Denne kompleksitet samt det faktum, at det er et nyt fænomen, kan være en af årsagerne til, at begrebet endnu ikke er klart defineret i litteraturen.

Afsnittene 2.3 til og med 2.7 har til formål at redegøre for figurens illustrerede faktorer, som påvirker Employee Advocacy-adfærd. Først vil vigtigheden af et godt forhold mellem medarbejder og organisation blive belyst. Herefter vil følelsen af forpligtelse (*commitment*)

og organisatorisk medborgeradfærd (*Organizational Citizenship Behavior*) blive belyst. Til slut vil ledelsesstile og symmetrisk kommunikation blive italesat samt deres betydning for forholdet mellem medarbejder og organisation.

2.3 Forhold mellem medarbejder og organisation

En essentiel faktor for Employee Advocacy er medarbejderens forhold til organisationen (Men, 2014; Pekkala & Luoma-aho, 2017; Walden & Kingsley Westerman, 2018). Derfor er det vigtigt for organisationer at skabe en relation, der opmuntrer medarbejdere til at ytre sig positivt om organisationen (Men, 2014; Walden & Kingsley Westerman, 2018). Dette afsnit vil komme ind på forskellige elementer, som har betydning for forholdet mellem medarbejder og organisation.

Kvaliteten af forholdet mellem medarbejder og organisationen kan kategoriseres ud fra hvorvidt og i hvor høj grad, der er gensidig tillid mellem parterne (Men, 2014). Både forholdets kvalitet og internaliseringen af organisationens værdier har betydning for sandsynligheden for, at medarbejderen begynder at udøve Employee Advocacy (Miles & Mangold, 2004).

Internalisering er processen, hvor medarbejderens egne værdier og mål nærmer sig organisationens, hvilket kan ske gennem den interne kommunikation og kultur (Johnson et al., 2010; Miles & Mangold, 2004). Denne internalisering kan også ses som en socialiseringsproces eller "opdragelse" i organisationen, hvor medarbejderen har mulighed for at internalisere værdierne (Gulbrandsen & Just, 2016). Ifølge Men (2014) og Miles & Mangold (2004) skal medarbejderen først tage organisationens værdier til sig, før vedkommende kan udøve Employee Advocacy på en optimal måde for organisationen. Dette gør sig gældende, da Employee Advocacy blandt andet indebærer at overføre de eksplicite og implicite løfter, der findes i organisationens værdier til andre uden for organisationen (Men, 2014; Miles & Mangold, 2004). Det sker dog ikke automatisk, at medarbejderne internaliserer organisationens værdier, selvom dette er at foretrække fra organisationens side. Medarbejderne behøver heller ikke nødvendigvis at have internaliseret værdierne for at kunne opføre sig i overensstemmelse med dem (Nielsen, 2014; Just et al., 2007; Men, 2014).

Medarbejdere, som har et godt forhold til deres arbejdsgiver, er mere tilbøjelige til at søge informationer, som er til gavn for både egne arbejdsopgaver, men også for organisationen som helhed (Men & Jiang, 2016; Men, 2014). Også Kim & Rhee (2011) bekræfter dette, og pointerer, at medarbejderne søger informationer i deres eget netværk. Informationerne kan tage alle former, og er i relation til arbejdet og organisation, og kan f.eks. omhandle udfordringer, som enten medarbejderen eller organisationen står overfor (Kim & Rhee, 2011). Disse medarbejdere, som søger informationer, er også mere tilbøjelige til at forsvare organisationen (Kim & Rhee, 2011). Medarbejdere, som derimod har et dårligt forhold til organisationen, har en tendens til at distancere sig fra den i en eventuel krisesituation (Men & Jiang, 2016; Men, 2014). Medarbejderens forhold til organisationen har altså stor indflydelse på, hvad vedkommende siger og skriver offentligt, hvorfor det er fordelagtigt for organisationen at have et godt forhold til sine medarbejdere (Men, 2014; Men & Jiang, 2016).

Employee Advocacy-adfærd kræver også, at både medarbejderen og organisationen er tilfredse med forholdet, samt at medarbejderen føler sig forpligtet over for organisationen, da denne har betydning for vedkommendes jobtilfredshed (Men, 2014; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Kim & Rhee, 2011; Johnson et al., 2010).

Følelsen af forpligtelse er derfor en vigtig faktor for Employee Advocacy og vil blive beskrevet i nedenstående afsnit.

2.4 Følelse af forpligtelse (*commitment*)

En stærk følelse af forpligtelse (*commitment*) er gennem forskningen blevet forbundet til mange af de øvrige begreber i denne teoretiske gennemgang. Dette betyder, at følelsen af forpligtelse både bliver påvirket og påvirker faktorer i forholdet mellem medarbejderen og organisationen, som i sidste ende påvirker Employee Advocacy (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Kim & Rhee, 2011; Johnson, et al., 2010).

Følelsen af forpligtelse er et komplekst koncept, idet Johnson et al. (2010) beskriver det som "et fænomen, der omhandler motivation" (*motivational phenomenon*) (Johnson et al., 2010). Begrebet kan derfor være vanskeligt at adskille fra lignende begreber som f.eks. motivation og engagement, og kan derfor være svært at undersøge i praksis.

Følelsen af forpligtelse er en vigtig del af forholdet mellem medarbejder og organisation, og omhandler medarbejderens identifikation med og involvering i en organisation (Walden & Kingsley Westerman, 2018). Det er fordelagtigt, at ens medarbejdere har en stærk følelse af forpligtelse overfor organisationen, da det har en positiv indvirkning på en række ønskelige ting; følelsesmæssig tilknytning til organisationens værdier, jobtilfredshed samt organisatorisk medborgeradfærd, som vi vil komme ind på i afsnit 2.5 (Kim & Rhee, 2011; Johnson et al., 2010; Men, 2014).

Ifølge Johnson et al. (2010) findes der tre typer af forpligtelse; drevet af følelser (*affective commitment*), drevet af normer (*normative commitment*) og drevet af kontinuitet (*continuance commitment*) (Johnson et al., 2010).

Den følelsesmæssige forpligtelse indebærer blandt andet en stærk følelsesmæssig tilknytning til organisationen, f.eks. gennem internalisering af organisationens værdier og identifikation med organisationen (Johnson et al., 2010).

Forpligtelse drevet af normer omfatter en oplevet forpligtelse af at blive i organisationen, f.eks. når medarbejdere er taknemmelige og føler behov for at gengælde deres ansættelse ved at yde en ekstra stor indsats på arbejdet. Denne form er drevet af gengældelse (Johnson et al., 2010).

Forpligtelse drevet af kontinuitet handler om i hvor høj grad medarbejderen føler sig bundet til organisationen, og om eventuelle omkostninger er for høje til at kunne forlade organisationen. Denne type forpligtelse kan ses som et afhængighedsforhold, hvor man kan føle sig "fanget". Derfor kan denne form for forpligtelse opfattes negativt (Johnson et al., 2010; Fullerton, 2011).

2.4.1 Faktorer i forhold til følelsen af forpligtelse

Johnson et al. (2010) påpeger, at der kan være forskellige årsager til at medarbejdere føler forpligtelse til organisationen – f.eks. identifikation med organisationens værdier (Johnson et al., 2010). Disse faktorer vil blive belyst i dette afsnit.

I litteraturen er der enighed om, at ledelsen spiller en vigtig rolle for medarbejderes følelse af forpligtelse, idet støtten fra organisationen og ens ledere bidrager til både jobtilfredshed og følelsen af forpligtelse til organisationen (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Men & Jiang, 2016). Intern symmetrisk kommunikation, herunder et godt informationsniveau, har også en positiv indvirkning på følelsen af forpligtelse i forhold til organisationen samt højere tillid og tilfredshed hos medarbejderen, da det bidrager til at vedkommende føler sig værdsat (Men & Jiang, 2016; Walden & Kingsley Westerman, 2018). I afsnit 2.7.1 vil symmetrisk kommunikation blive belyst.

En overensstemmelse mellem organisationens formål og værdier og medarbejderens egne værdier og målsætninger for vedkommendes arbejde er påvist at have en positiv effekt på medarbejderens følelsesmæssige forpligtelse, da vedkommende bedre kan relatere til organisationen (Johnson et al., 2010; Just et al., 2007).

Følelsen af forpligtelse er derfor forbundet med intentioner om Employee Advocacy (Walden & Kingsley Westerman, 2018), medarbejdertilfredshed (Johnson et al., 2010) samt positiv *Word of Mouth*, da en følelse af forpligtelse styrker forholdet mellem medarbejder og organisation (Fullerton, 2011; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Men, 2014).

En af årsagerne til, at forskningen har haft fokus på følelsen af forpligtelse, er fordi det er blevet påvist, at en stærk følelse af forpligtelse gør, at medarbejderne er mere tilbøjelige til at gå den ekstra mil for organisationen og dermed udøve organisatorisk medborgeradfærd (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Fullerton, 2011). Fullerton (2011) påpeger, at det er den følelsesmæssige forpligtelse, der har den største effekt i forhold til organisatorisk medborgeradfærd, da det er den stærkeste type af forpligtelse (Fullerton, 2011). Følelsen af forpligtelse er en psykologisk tilstand med tilhørende attitude og intentioner, snarere end åbenlys adfærd, som det er tilfældet med organisatorisk medborgeradfærd. Medarbejderens følelse af forpligtelse til organisationen kan ses som en stærk tilknytning, der kan tage anden form end direkte adfærd (Organ, 1990). Denne organisatoriske medborgeradfærd vil blive gennemgået i afsnittet nedenfor.

2.5 Organisatorisk medborgeradfærd (*Organizational Citizenship Behavior*)

Som tidligere nævnt, definerer Thelen (2020) og Walden & Kingsley Westerman (2018) Employee Advocacy som en form for organisatorisk medborgeradfærd (*Organizational Citizenship Behavior*) (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Thelen, 2020). Derfor er dette fænomen relevant, da det bidrager til forståelsen af Employee Advocacy. Derudover har følelsen af forpligtelse indflydelse på medarbejderens organisatoriske medborgeradfærd. Det kommende afsnit vil derfor redegøre for dette fænomen.

Medarbejderens organisatoriske medborgeradfærd kan defineres som frivillige handlinger, der går udover ens jobbeskrivelse og som samtidig gavner organisationen (Organ, 1990; Thelen, 2020; Burmann & Zeplin, 2005). Handlingerne er uformelle og kan hverken sanktioneres eller blive direkte belønnet med f.eks. gaver eller lønforhøjelse.

Organisatorisk medborgeradfærd kan derfor være mange forskellige ting, f.eks. hvis medarbejderen foreslår forbedringer eller oplærer nye medarbejdere. Det kan også være hvis medarbejderen afholder sig fra at gøre noget – eksempelvis klage over småting eller generelt være overbærende i forhold til frustrationer i relation til organisationen (Organ, 1990). Denne organisatoriske medborgeradfærd foregår primært internt i organisationen, men da Thelen (2020) og Walden & Kingsley Westerman opfatter Employee Advocacy som en form for organisatorisk medborgeradfærd, kan dette også foregå eksternt i form af loyalitet, f.eks. hvis medarbejderen forsvarer organisationen overfor kritikere (Thelen, 2020; Burmann & Zeplin, 2005; Organ, 1990). Det kræver et godt forhold mellem medarbejder og organisation, før medarbejdere udviser organisatorisk medborgeradfærd (Walden & Kingsley Westerman, 2018; Men, 2014).

Både Becker & O'Hair (2007) og Organ (1990) henviser til Katz & Kahn (1966, 1978)'s *open systems theory* i relation til organisatorisk medborgeradfærd. Denne teori beskæftiger sig nemlig også med at gå den ekstra mil for organisationen samt adfærd udover ens jobbeskrivelse (*extra-role behavior*). Denne adfærd er med til at sikre, at en organisation fungerer effektivt, da Katz & Kahn (1966, 1978) påpeger, at hvis samarbejdet i en organisation blev begrænset til den formelle beskrivelse, ville organisationen bryde sammen, fordi meget af samarbejdet i en organisation sker uformelt (Becker & O'Hair, 2007; Organ, 1990). Uformelt samarbejde opfattes også som organisatorisk medborgeradfærd, hvorfor dette er relevant for specialet, da Thelen (2020) og Walden & Kingsley Westerman (2018) opfatter organisatorisk medborgeradfærd som en form for Employee Advocacy (Becker & O'Hair, 2007; Organ, 1990; Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2018).

Medarbejderens organisatoriske medborgeradfærd bliver påvirket af den ledelsesstil, de arbejder under (Burmann & Zeplin, 2005), hvorfor dette nu vil blive beskrevet.

2.6 Transformationel ledelse

Hvordan en chef vælger at lede sine medarbejdere, har stor betydning for medarbejdernes produktivitet, kvaliteten af deres arbejde samt forholdet mellem medarbejder og organisation, og derfor også medarbejdernes lyst til at udøve Employee Advocacy ((Zhang et al., 2019; Men & Jiang, 2016; Burmann & Zeplin, 2005; Men, 2014; Pekkala & Luomaho, 2017).

Ledelse kan defineres på mange forskellige måder, men udføres primært gennem kommunikation, hvorfor dette er forbundet med organisationens interne kommunikation (Men, 2014). Både Miles & Mangold (2004) og Men (2014) mener, at ledelse handler om den indflydelse, som en person udøver overfor andre for at inspirere, motivere og vejlede deres aktiviteter til at opnå organisationens mål (Miles & Mangold, 2004; Men, 2014).

De ledere, som har succes med at få medarbejderne til at internalisere organisationens værdier og agere i henhold til disse, beskrives som karismatiske eller transformationelle

(Miles & Mangold, 2004; Morhart et al., 2009). Den transformationelle ledelsesstil fokuserer på lederens karisma og medarbejderens identifikation med vedkommende, samt at medarbejderne motiveres gennem et klart formål. Der lægges også vægt på intellektuel stimulering og individuelle hensyn (Zhang et al., 2019; Morhart et al., 2009). En transformationel leder er altså opmærksom på den enkeltes behov, motivation og trivsel, og forsøger at hjælpe medarbejderen til at nå vedkommendes fulde potentiale i et tillidsfuldt arbejdsmiljø (Zhang et al., 2019; Men, 2014).

Zhang et al. (2019) mener, at det er nødvendigt at forstå den transformationelle ledelsesstil for at kunne forklare den ekstraordinære indsats, som ofte udvises af medarbejdere under denne. Den transformationelle leder motiverer medarbejdere til at udføre deres arbejdsopgaver med en større indsats, end hvad der forventes af dem (Zhang et al., 2019).

Transformationelle ledere vil kunne formulere en samlet vision og fungere som rollemodel for medarbejderne ved at efterleve organisationens værdier og give medarbejderne en mulighed til fortolkning af, hvordan de bedst kan udøve deres rolle som repræsentanter for organisationen (Morhart et al., 2009; Men, 2014). Dette er relevant, da medarbejderne er repræsentanter for deres organisation, når de agerer og udtaler sig offentligt, hvilket er forbundet til Employee Advocacy (Men, 2014). Ifølge Zhang et al. (2019) kan den transformationelle ledelsesstil hjælpe ledere i NGO'er til at optimere deres ledelse (Zhang et al., 2019). Denne ledelsesstil vil dog formentlig være fordelagtig for alle typer af organisationer og virksomheder.

Den transformationelle ledelsesstil kan være med til at øge medarbejdernes motivation og forpligtelse overfor organisationen, forbedre forholdet mellem medarbejder og organisation samt jobtilfredsheden, og derfra lede til organisatorisk medborgeradfærd (Men & Jiang, 2016; Men, 2014; Johnson et al., 2010; Zhang et al., 2019; Morhart et al., 2009; Burmann & Zeplin, 2005).

Ledelsesstilen i organisationen er en indflydelsesrig faktor for dens interne kommunikationskultur (Men & Jiang, 2016). Medarbejdere ser op til deres ledere, observerer hvordan de interagerer med andre i organisationen og vurderer, hvorvidt lederen selv handler i overensstemmelse med det, vedkommende siger. Lederne skaber den overordnede tone i organisationen, og derfor er deres kommunikationsstil et vigtigt element for at skabe et godt forhold mellem medarbejder og organisation, og har derfor en stor indflydelse på medarbejdernes lyst og evner til at arbejde for at nå organisationens mål (Miles & Mangold, 2004). Organisationens ledelsesstil er derfor en essentiel faktor i den interne kommunikation i en organisation (Men & Jiang, 2016), hvilket fører os til næste afsnit.

2.7 Intern kommunikation og kultur

Den interne kommunikation spiller også en vigtig rolle for Employee Advocacy (Thelen, 2020), og bliver fremstillet som et af nøgleelementerne, der påvirker kvaliteten af forholdet mellem medarbejder og organisation (Kim & Rhee, 2011).

For at styrke en medarbejders følelse af forpligtelse til organisationen, kræver det ifølge Walden & Kingsley Westerman (2018), tilstedeværelsen af tre elementer indenfor

kommunikation. Disse tre elementer er; opfordring til at gå i dialog, tilstrækkeligt informationsniveau og godt informationsflow. Det betyder, at organisationer, som kommunikerer effektivt og opfordrer sine medarbejdere til at interagere med lederne, har større sandsynlighed for at have forpligtede og loyale medarbejdere (Walden & Kingsley Westerman, 2018). Det kommende afsnit vil derfor handle om intern kommunikation, og i den forbindelse vil vi redegøre for symmetrisk og asymmetrisk kommunikation (Kim & Rhee, 2011).

Med reference til Deetz (2001) definerer Men (2014) intern kommunikation som "(..) *en måde at beskrive og forklare organisationer på*" (Men, 2014, s. 256; egen oversættelse). Intern kommunikation er en proces, hvor medarbejdere deler informationer, skaber relationer og meninger samt konstruerer organisationens kultur og værdier (Men, 2014).

2.7.1 Symmetrisk kommunikation

Der er større sandsynlighed for, at der bliver etableret en symmetrisk og transparent kommunikation, når en organisation består af transformationelle ledere, da denne type ledere lægger særlig vægt på dialog og åbenhed (Men & Jiang, 2016; Men, 2014).

Symmetrisk kommunikation er kendetegnet ved tovejskommunikation, der lyttes til den anden part, feedback, forhandling, meningsdeling og mulighed for deltagelse i beslutningsprocesser (Kim & Rhee, 2011; Men & Jiang, 2016; Men, 2014). I modsætning hertil er der den asymmetriske kommunikation, som er envejskommunikation fra ledelsen til medarbejderne, hvor medarbejderne ikke har mulighed for at komme med input (Kim & Rhee, 2011; Men & Jiang, 2016; Men, 2014). Symmetrisk kommunikation handler grundlæggende om, at to eller flere parter kommunikerer med hinanden og tilpasser idéer og adfærd og på den måde foretager en forhandling, frem for at forsøge at kontrollere og manipulere den anden part (Men & Jiang, 2016; Men, 2014). Men & Jiang (2016) pointerer, at når en organisations kommunikation er symmetrisk, har medarbejderne større tendens til at have stor tillid til, tilfredshed med og en stærk følelse af forpligtelse overfor deres organisation (Men & Jiang, 2016). Man må derfor formode, at de fleste organisationer stræber efter symmetrisk kommunikation, da denne er med til at skabe et godt forhold mellem medarbejder og organisation. Dette øger også sandsynligheden for Employee Advocacy-adfærd (Men, 2014). Dog vil det formentlig ikke være muligt at udføre en udelukkende symmetrisk kommunikation i praksis, hvorfor der formentlig også altid vil være asymmetrisk kommunikation til stede i en organisation.

Ifølge Men & Jiang (2016) er symmetrisk kommunikation den mest effektive og etiske måde at opbygge et godt forhold mellem medarbejder og organisation. Flere studier, herunder Kim & Rhee (2011)'s, peger også på denne strategi som den bedste til at påvirke dette forhold (Men & Jiang, 2016; Kim & Rhee, 2011). Det er essentielt, at organisationen vedligeholder forholdet til deres medarbejdere, da dette har betydning for medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd (Kim & Rhee, 2011). Både Men (2014) og Men & Jiang (2016) konkluderer, at symmetrisk kommunikation, som omfavner åbenhed, samarbejde med videre i en organisation, er forbundet med Employee Advocacy (Men & Jiang, 2016; Men, 2014).

Som tidligere beskrevet, har organisationens ledelse en stor indflydelse på organisationens kommunikation og kultur (Men & Jiang, 2016). Den interne kommunikation påvirker også organisationens kultur gennem formelle og uformelle kanaler, historier, ritualer, delte oplevelser og sociale aktiviteter. Samtidig påvirker organisationskulturen kommunikationen, da medarbejderne interagerer gennem fælles fortolkninger af kulturen (Men & Jiang, 2016). Af denne grund kan den symmetriske kommunikation både være en del af og/eller påvirke organisationens kultur (Men & Jiang, 2016).

2.7.2 Kultur

Miles & Mangold (2004) samt Men & Jiang (2016) beskriver, at en organisationskultur består af værdier, normer, symboler, adfærdsstandarder og fælles forventninger, som er med til at styre, hvordan individer og grupper interagerer og samarbejder for at opnå et fælles mål. Organisationens værdier og normer informerer medarbejderne om hvilke mål, de skal forfølge, og hvordan de skal opføre sig for at opnå disse (Miles & Mangold, 2004; Men & Jiang, 2016).

Symmetrisk kommunikation bliver tit forbundet med en deltagende organisationskultur, som blandt andet betyder, at der i kulturen lægges vægt på samarbejde og dialog, samt at medarbejdernes input værdsættes. Beslutningsprocessen er decentral, og medarbejdere føler sig ofte mere værdsat i en kultur, hvor de kan deltage aktivt (Men & Jiang, 2016). En støttende kultur, som har fokus på individet og fremhæver samarbejde, individuel overvejelse og informationsdeling, stemmer overens med de karakteristika, der er for symmetrisk kommunikation (Men & Jiang, 2016). Medarbejderne opfatter organisationens kommunikationskultur som symmetrisk, når organisationen har fokus på den enkelte medarbejder, samarbejde, informationsdeling, er teamorienteret, belønner medarbejderne med en rimelig løn og karrieremuligheder samt giver en følelse af jobsikkerhed til medarbejderne. Især en støttende, belønnende og stabil kultur forbedrer forholdet mellem medarbejderen og organisationen (Men & Jiang, 2016). Organisationens værdier påvirker og bliver påvirket af organisationskulturen (Nielsen, 2014; Gulbrandsen & Just, 2016).

2.8 Mulige organisationstiltag for Employee Advocacy

I det kommende afsnit vil vi præsentere forskellige tiltag, som organisationer kan implementere for at fremme medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd. Disse tiltag vil blive gennemgået, da eksisterende litteratur påpeger, at Employee Advocacy er fordelagtigt for en organisation (Damgaard, 2017; Madsen & Verhoeven, 2019).

2.8.1 Træning i sociale medier

Det kræver færdigheder i sociale medier, før den enkelte medarbejder effektivt kan udøve Employee Advocacy, da det ikke er alle, som føler sig i stand til at begå sig på de sociale medier (Madsen & Verhoeven, 2019). Derfor bør organisationer, som ønsker at have aktive medarbejdere på sociale medier udvikle et Employee Advocacy-træningsprogram (Dreher, 2014; Madsen & Verhoeven, 2019).

En væsentlig barriere for at udøve Employee Advocacy kan være, at medarbejderne mangler færdigheder i sociale medier (Madsen & Verhoeven, 2019; Damgaard, 2017).

Gennem træning i sociale medier kan medarbejderne blive opmærksom på, hvordan de kan udvikle deres personlige brand samt hjælpe organisationen ved at udøve Employee Advocacy (Dreher, 2014; Madsen & Verhoeven, 2019). Dette kan være med til at motivere medarbejderne (Damgaard, 2017).

Ifølge Dreher (2014) er medarbejderes deltagelse på sociale medier vigtigere end nogensinde før, da medarbejderne er med til forme organisationens omdømme i samfundet som beskrevet tidligere (Dreher, 2014). Det er derfor relevant for en organisation at definere specifikke, målbare, rettidige og realistiske mål (SMART'e mål) for at kunne håndtere de risici og fordele, der følger med, når medarbejderne er til stede på sociale medier (Dreher, 2014; Sloth, 2011). For at vurdere medarbejdernes behov for træning i sociale medier, bør organisationen forsøge at få en indsigt i medarbejdernes holdning til sociale medier; hvorfor, med hvilket formål og hvordan de bruger medierne, samt eventuel manglende viden, deres interesser og bekymringer om sociale medier. Dette kan f.eks. gøres gennem en spørgeskemaundersøgelse (Dreher, 2014; Damgaard, 2017).

Ifølge Madsen & Verhoeven (2019) opfordres organisationer til at udvikle Employee Advocacy-programmer for medarbejdere, som udvælges til at repræsentere organisationen gennem deltagelse i et træningsforløb om sociale medier. Organisationens kommunikationsmedarbejder(e) skal påtage sig rollen som coach, og træne medarbejderne specifikt til at være aktive på sociale medier for at medarbejdernes effektivt kan udøve Employee Advocacy (Madsen & Verhoeven, 2019; Damgaard, 2017). Kristensen (2017) nævner i denne forbindelse, at organisationer bør hjælpe deres medarbejdere med at lave velfungerende LinkedIn-profiler, og træningen bør indeholde teknisk vejledning i det pågældende medie (Kristensen, 2017; Damgaard, 2017). Organisationens medarbejdere bør også trænes i at tænke strategisk og eventuelt koble deres opslag til samfundsudfordringer, samt i at vinkle (*frame*) deres opslag i forhold til disse. Herudover bør medarbejderne også trænes i generelle skrivefærdigheder (Madsen & Verhoeven, 2019).

Dreher (2014) mener, at det er nødvendigt at træne organisationens medarbejdere uden kommunikationsbaggrund og give dem instruktioner og "*best practices*", for at de kan blive succesfulde på sociale medier. På baggrund af dette påpeger Dreher (2014), at der både bør være en obligatorisk og en frivillig del i træningsforløbet (Dreher, 2014). Den obligatoriske del af træningsforløbet bør indeholde en gennemgang af organisationens retningslinjer og politikker (Dreher, 2014), hvorfor nedenstående afsnit vil handle om disse.

2.8.2 Retningslinjer og politikker for sociale medier

Ifølge Dreher (2014) bør et træningsforløb have til formål at uddanne medarbejderne i deres brug af sociale medier, de dertilhørende risici, fordele, regler og politikker (Dreher, 2014; Damgaard, 2017).

Retningslinjer og politikker for sociale medier har til formål at kommunikere organisationens "regler" til medarbejderne. Disse retningslinjer har til formål at undgå ineffektivitet, beskytte organisationens eksterne omdømme samt styrke organisationens og medarbejdernes troværdighed online (Dreher, 2014; Damgaard, 2017). Dreher (2014) mener, at artiklens caseorganisation er et godt eksempel for effektive politikker for sociale medier:

“De giver medarbejderne generel information om, hvordan det sociale medielandskab ser ud, hvor og for hvem disse politikker gælder, og hvem der har ansvar for organisationens profiler på sociale medier. De forklarer også medarbejdernes ansvar på de sociale medier, og giver adgang til bedste praksis og identificerer, hvad man må og ikke må på sociale medier” (Dreher, 2014, s. 350; egen oversættelse).

Det bør tydeliggøres, hvorvidt medarbejderne må deltage i debatter om deres organisation på sociale medier. I retningslinjerne bør det også fremgå, hvem der er ansvarlig og kan kontaktes, hvis medarbejderne har brug for hjælp til sociale medier (Kristensen, 2017).

Ifølge litteraturen er en af de største udfordringer at finde balancen mellem nødvendigheden for regler på området, og samtidig give medarbejderne mulighed for fleksibilitet for at de fortsat kan være autentiske på deres profiler og udtrykke sig i deres eget sprog. Det kan nemlig skade den enkelte medarbejders troværdighed, hvis kommunikationen bliver for poleret og fremstår som annoncering (Dreher, 2014; Pekkala & Luoma-aho, 2017; Damgaard, 2017; Thelen, 2020; Madsen & Verhoeven, 2019).

Organisationen bør også gøre sig tanker om, hvornår medarbejderne må være aktive på sociale medier (Kristensen, 2017). I undersøgelsen fra Dreher (2014) er et vigtigt element i caseorganisationen, at organisationens medarbejdere havde ubegrænset adgang til sociale medier i forbindelse med deres træning. (Dreher, 2014). Det er nemlig ikke hensigtsmæssigt for en organisation at forbyde sociale medier i arbejdstiden, både fordi man alligevel ikke kan have kontrol over hvad der bliver skrevet samt at det senere kan blive svært at få medarbejderne til at dele opslag om deres arbejde på sociale medier (Damgaard, 2017; Kristensen, 2017).

For at et træningsforløb med informationer om organisationens retningslinjer og politikker kan få størst mulig effekt, er det vigtigt, at ledelsen går forrest og agerer rollemodel for medarbejderne (Dreher, 2014; Elberth, 2017). Næste afsnit vil derfor handle om ledelsen som forbillede på sociale medier.

2.8.3 Ledelsen som forbillede

Seo & Vu (2020) har undersøgt hvilken rolle, kommunikationschefen spiller i en NGO's brug af sociale medier. De konkluderer, at kommunikationschefens holdning til sociale medier, samt hvor lette chefen synes de er at bruge, har indflydelse på hvor stor vægt, organisationen lægger på sociale medier (Seo & Vu, 2020).

“(..) nonprofitorganisationer med større ledelsesstøtte vedrørende sociale medie-aktiviteter [var] mere tilbøjelige til at bruge forskellige digitale platforme, og værdsætter flere forskellige funktioner på sociale medier til ekstern kommunikation sammenlignet med dem, der mangler sådan støtte” (Seo & Vu, 2020, s. 849; egen oversættelse).

Herudover nævnes det, at selvom ledelsen generelt støtter organisationens brug af sociale medier, er der ofte udfordringer med manglende ressourcer til dette arbejde (Seo & Vu, 2020). Et væsentligt krav til at kunne håndtere medarbejdernes brug af sociale medier er en stærk forpligtelse i forhold til disse fra organisationens ledelse. Hvis ledelsen går forrest på de sociale medier, vil dette signalere til medarbejderne, at organisationen virkelig

forpligter sig til at styre de risici, der kan være forbundet med sociale medier (Dreher, 2014; Elberth, 2017).

Elberth (2017) skriver: "*Når lederen går forrest, bliver medarbejderne inspireret til også at bruge deres sociale medier til delinger, netværk, mv., og det resulterer i flere kontakter, flere kunder og mere business*" (Elberth, 2017, s. 145). Ifølge teorien kan ledelsen altså også motivere medarbejderne til at udøve Employee Advocacy, hvorfor det er vigtigt at ledelsen går forrest i forhold til medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd (Seo & Vu, 2020; Dreher, 2014; Elberth, 2017).

Udover at ledelsen kan være en motiverende faktor overfor medarbejderne i forbindelse med at udøve Employee Advocacy, kan organisationer også gøre brug af materielle belønninger (Dreher, 2014; Green, 2017).

2.8.4 Materielle belønninger og pres på sociale medier

Thelen (2020) beskriver, at flere af de virksomheder, som tilbyder Employee Advocacy-software eller -programmer, anbefaler at belønne medarbejderne for deres indsats med Employee Advocacy på sociale medier. Disse belønninger kan f.eks. være gavekort, biografbilletter eller wellness-aktiviteter, som skal fungere som motivationsfaktor for medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd (Thelen, 2020; Green, 2017). Dette vil vi komme yderligere ind på i analysen, og senere vil vi diskutere, hvordan disse belønninger kan påvirke det frivillige aspekt ved Employee Advocacy.

Materielle belønninger er netop hvad caseorganisationen i Dreher (2014) gjorde brug af. Organisationens havde implementeret et kursus i sociale medier, hvor medarbejderne skulle gennemføre nogle opgaver. For hver gennemført opgave modtog medarbejderen et bevis, og de medarbejdere, som gennemførte alle opgaverne, blev belønnet med en ekstra fridag og 100 US\$. Derudover oprettede organisationen 13 "*Super Star Rewards*", hvor medarbejderne skulle stemme på hinanden. Til hver af titlerne fulgte pengepræmier på mellem 500 \$ og 10.000 \$. Dette havde til formål at motivere medarbejderne til at være aktive på sociale medier og være opmærksomme på deres kollegers ageren på disse (Dreher, 2014).

Sociale medier blev et samtaleemne på arbejdspladsen, da caseorganisationen fra Dreher (2014) begyndte at tillade - og opfordre - medarbejderne til at bruge sociale medier i arbejdstiden samt da medarbejderne skulle nominere og stemme på hinanden til de 13 forskellige priser såsom bedste blogger eller sejeste følger på Twitter (Dreher, 2014).

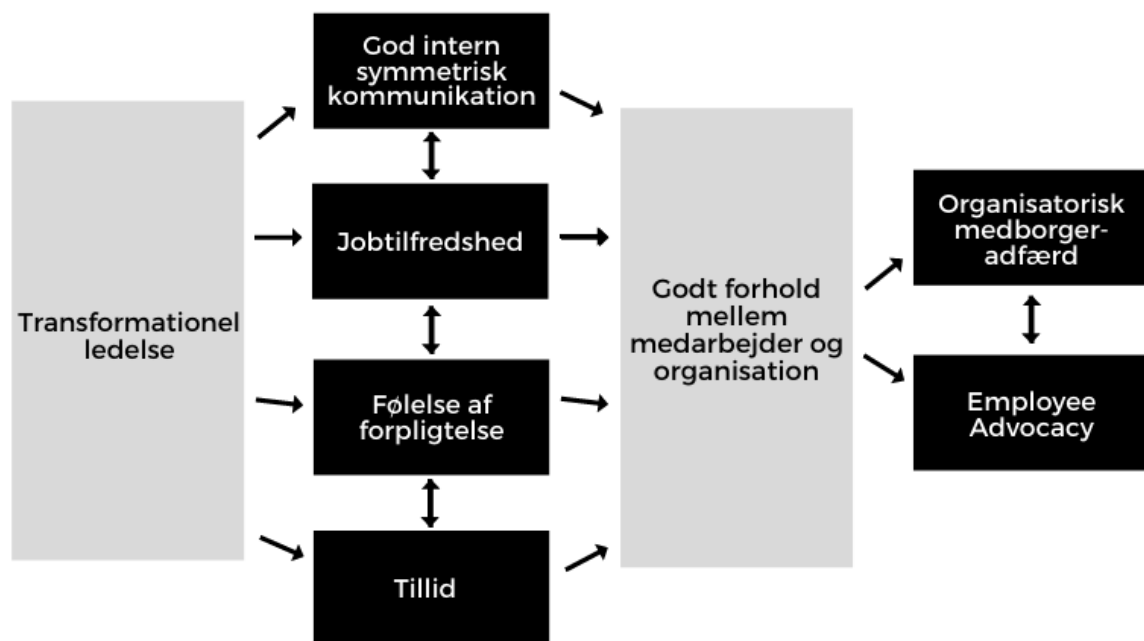
En risiko ved obligatoriske Employee Advocacy-programmer eller kurser om sociale medier er, at organisationen risikerer at få frustrerede medarbejdere, hvis alle bliver tvunget til at være aktive på sociale medier trods manglende interesse (Dreher, 2014). Frustrerede medarbejdere kan være modvillige, hvilket kan have en negativ effekt på medarbejdernes aktivitet på sociale medier. For at undgå frustrerede og modvillige medarbejdere, bør organisationer planlægge deres træningsforløb med alternativer til de medarbejdere, som ikke ønsker at være aktive. Dog mener Dreher (2014), at alle i organisationen bør modtage en basal træning i sociale medier, samt have kendskab til organisationens retningslinjer og politikker for sociale medier. Dreher (2014) tilføjer endvidere, at elementer, der går ud over den grundlæggende viden om sociale medier skal være frivilligt. Derudover mener Dreher

(2014), at for at optimere denne træning, bør de ansvarlige for programmet bede deltagerne om feedback og forsøge at implementere de forslag, der eventuelt kommer (Dreher, 2014).

2.9 Opsummering

I dette afsnit vil afsnittene 2.1 til og med 2.8 blive opsummeret. Derudover vil afsnittet indeholde figuren fra afsnit 2.2, da denne illustrerer relationerne mellem de begreber, der er redegjort for.

Som tidligere beskrevet, mangler der en fælles definition for Employee Advocacy (Thelen, 2020), hvorfor der er blevet redegjort for forskellige forståelser af begrebet. På baggrund af disse, tilslutter vi os Thelen (2020)'s definition. Her forstås Employee Advocacy som frivillige, verbale eller nonverbale, ytringer af støtte, anbefaling eller forsvar af en organisation af dens medarbejdere (Thelen, 2020). Der er forskellige faktorer, der skal være til stede før organisationens medlemmer vil udøve Employee Advocacy. Disse ses i figuren nedenfor.



Figur 1: Faktorer for Employee Advocacy (egen illustration)

Employee Advocacy er tæt relateret og opfattes af nogle som en form for organisatorisk medborgeradfærd (Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2018). I modsætning til Employee Advocacy, der består af frivillige ytringer, består organisatorisk medborgeradfærd af frivillige handlinger, som gavner organisationen, der går udover ens jobbeskrivelse (Thelen, 2020; Organ, 1990; Burmann & Zeplin, 2005).

En forudsætning for både Employee Advocacy og organisatorisk medborgeradfærd, er at medarbejderen er tilfreds med - og føler der er et godt forhold mellem vedkommende og organisationen (Men, 2014; Walden & Kingsley Westerman, 2018). Forholdet mellem

medarbejder og organisation bliver forstærket, hvis medarbejderen føler sig forpligtet overfor organisationen (Walden & Kingsley Westerman, 2018).

En anden faktor, som har indflydelse på en medarbejders følelse af forpligtelse, er organisationens interne kommunikation, som også har en væsentlig betydning for kvaliteten af forholdet og dermed medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd (Kim & Rhee, 2011; Walden & Kingsley Westerman, 2018; Thelen, 2020).

Ifølge litteraturen er der større sandsynlighed for at etablere symmetrisk kommunikation, hvis organisationens ledere er transformationelle. Både den symmetriske kommunikation og transformationelle ledere fremmer medarbejdernes følelse af forpligtelse, tilfredshed og tillid til organisationen, hvorfor disse har stor betydning for kvaliteten af forholdet mellem medarbejder og organisation. Medarbejdere under transformationelle ledere udviser ofte en ekstra indsats, som f.eks. organisatorisk medborgeradfærd og/eller Employee Advocacy (Men & Jiang, 2016; Burmann & Zeplin, 2005; Men, 2014).

Derudover er der blevet gennemgået forskellige organisationstiltag, som er foreslået i litteraturen, der har til formål at motivere medarbejderne til at udøve Employee Advocacy samt beskytte organisationens omdømme (Dreher, 2014; Seo & Vu, 2020; Thelen, 2020; Damgaard, 2017).

3. Metode

I dette afsnit vil overvejelser vedrørende den anvendte metode blive præsenteret. Først vil vi præsentere undersøgelsens indsamlede empiri. Dernæst vil vi beskrive vores overvejelser om undersøgelsesdesignet og de gennemførte observationer vil blive belyst. Herefter vil vi berøre specialets semistrukturerede interviews og anonymisering af interviewpersoner. Til slut vil emner som dokumentanalyse, databehandling og kodning blive belyst.

Dette speciale tager udelukkende udgangspunkt i kvalitative data, som er indsamlet gennem semistrukturerede enkeltinterviews, observationsstudier samt dokumenter. Da vi er interesseret i, hvordan Røde Kors Hovedstaden implementerer deres Employee Advocacy-program for organisationens medarbejdere samt medarbejdernes oplevelser og holdninger til dette, peger det vores forskningsdesign i en kvalitativ retning (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Vi har foretaget en triangulering ved at verificere information gennem forskellige former for empiri. Vi har dermed brugt flere datasæt for at belyse det samme fænomen (Ramian, 2012). Dette har vi gjort, da vi ikke mener, at fænomenet ville kunne blive belyst fyldestgørende ved kun én type datakilde.

Dette speciale har en socialkonstruktivistisk tilgang, hvilket betyder, at det vi ønsker at erkende, ikke er den reelle verden, men vores fortolkede virkelighed. Derudover er den viden, som specialet bidrager med ikke evig- eller almengyldig, men derimod præget af den kulturelle kontekst, hvori den er skabt, hvorfor denne forandrer sig i takt med forståelsen af virkeligheden (Rasborg, 2014). Kvalitative studier og casestudier er som udgangspunkt ikke generaliserbare, og derfor skal resultaterne ses i forhold til den specifikke kontekst (Ramian, 2012; Tanggaard & Brinkmann, 2020), i dette tilfælde Røde Kors Hovedstaden.

3.1 Præsentation af empiri

Nedenfor vil vi kort redegøre for den indsamlede empiri og hvordan den bidrager til forståelsen af Røde Kors Hovedstaden og organisationens Employee Advocacy-program.

3.1.1 Interview med kommunikationschefen

I forbindelse med dette speciale har vi gennemført en indledende samtale med Julie Bauer Larsen, kommunikationschef i Røde Kors Hovedstaden, om muligheden for et samarbejde. Til denne samtale fik vi noget indledende viden samt afstemt forventninger og ønsker med hinanden. Dernæst gennemførte vi et interview af cirka en times varighed, som blev lydoptaget og transskriberet. Begge samtaler foregik i et mødelokale på Røde Kors Hovedstadens kontor. Gennem interviewet blev vi informeret om de bagvedliggende tanker om organisationens LinkedIn-workshops, som har til formål at motivere de deltagende medarbejdere til at blive mere aktive på LinkedIn. Derudover fik vi også viden om den interne kommunikation i Røde Kors Hovedstaden (Bilag 3b).

3.1.2 Interviews med medarbejdere og frivillige

Der er gennemført interviews med otte organisationsmedlemmer; fire medarbejdere og fire frivillige. Seks af interviewene foregik på Røde Kors Hovedstadens kontor, mens to foregik andetsteds. Samtlige interviews er blevet lydoptaget og efterfølgende transskriberet. Disse interviews bidrager med viden om personernes generelle holdning til og brug af sociale af sociale medier, hvordan personerne støtter Røde Kors Hovedstaden på de sociale medier samt skriver opslag om deres (frivillige) arbejde. Vi berørte emner såsom den interne kommunikation i organisationen samt deres viden om og forhold til værdierne og deres motivation for deres (frivillige) arbejde i Røde Kors Hovedstaden. Medarbejderne blev også spurgt ind til deres deltagelse i workshopforløbet om LinkedIn. Stemningen til alle interviews var afslappet og uformel. I nogle interviews var der en særlig tillid, hvor interviewpersonen fortalte nogle ting i fortrolighed, som ikke vil komme til udtryk i specialet (Bilag 5-13).

3.1.3 Observationer og PowerPoint-præsentationer

Vi har foretaget to observationer i Røde Kors Hovedstaden, til to sammenhængende LinkedIn-workshops og dermed et workshopforløb. Til begge LinkedIn-workshops talte Julie Bauer Larsen ud fra en PowerPoint-præsentation, som illustrerede fokuspunkterne for dagen (Bilag 2a; Bilag 4a). Udover præsentationerne dokumenterede vi de to workshops ved at skrive feltnoter, som ses i bilag 2b og 4b. Vores deltagelse i begge workshops var med til at øge vores viden vedrørende organisationens Employee Advocacy-program.

Den første workshop handlede primært om, hvad deltagerne kan få ud af at have en profil på LinkedIn og forbinde sig til et fagligt netværk. Deltagerne blev forklaret, hvordan LinkedIn praktisk fungerer, og hvilke fordele og begrænsninger, der hører med denne platform. Til slut fik alle deltagerne lektier for på LinkedIn, som de skulle lave inden anden workshop. Anden workshop handlede om at rose og sparre med hinanden om de forskellige opslag, som deltagerne havde lavet i mellemtiden. Julie Bauer Larsen skrev alle deltagernes *reach* op på et stort stykke papir for at illustrere hvor mange mennesker, som medarbejderne nåede ud til i modsætning til organisationens profil (Bilag 2b; Bilag 4b).

3.1.4 Kommunikationsstrategi og -håndbog

Til specialet har vi fået tilsendt Røde Kors Hovedstadens kommunikationsstrategi og kommunikationshåndbog (Bilag 14). Organisationens kommunikationshåndbog er et dokument på 16 sider, som gennemgår organisationens målgrupper, kanaler og har en "værktøjskasse", som beskriver hvordan læseren kan producere forskellige former for kommunikationsprodukter. Der bliver kort forklaret, hvordan kommunikationsteamet fungerer med de frivillige, vigtigheden af samtykkeerklæringer og hensyn til sårbare kilder (Bilag 14b). Dette dokument har til formål at give os konkret viden om organisationens kommunikationskanaler og de nedskrevne retningslinjer og politikker, som Røde Kors Hovedstaden har (Bilag 14b).

Kommunikationsstrategien har til formål at beskrive hvilke fokusområder, som Røde Kors Hovedstaden særligt arbejder med i forhold til organisationens kommunikation. Dokumentet giver en oversigt over fokusområder, hvilket budskab der hører til, samt kommunikationens

strategiske mål. Dette dokument har givet os viden om hvilke fokusområder, organisationen arbejder med (Bilag 14a).

3.2 Overvejelser om undersøgelsesdesignet

Til dette speciale har vi valgt at gennemføre et single casestudie af Røde Kors Hovedstaden for at gå i dybden med det ønskede fænomen Employee Advocacy i den valgte organisation. Casestudiet har generelt til formål at besvare "hvordan"- og "hvorfor"-spørgsmål samt bidrage til praksis indenfor feltet (Ramian, 2012), hvilket også er vores ønske med dette speciale.

Da forskningsfeltet omkring Employee Advocacy stadig er nyt med begrænset viden, var det oplagt at foretage et casestudie. På denne måde kunne dette nutidige fænomen undersøges et sted, hvor det allerede udspillede sig (Ramian, 2012). Vi har derfor foretaget et indlejret casestudie, hvilket betyder, at vi kun er interesseret i og studerer udvalgte fænomener (her Employee Advocacy og tilhørende faktorer), som foregår i Røde Kors Hovedstaden, og altså ikke hele organisationen (Ramian, 2012).

Vi har valgt at gøre brug af forskellige datakilder til at undersøge fænomenet i casen. Den primære datakilde er kvalitative, semistrukturerede interviews med udvalgte medlemmer af organisationen. Vi har desuden også foretaget to observationer samt fået adgang til flere af organisationens dokumenter, som har relation til kommunikationen i Røde Kors Hovedstaden og deres Employee Advocacy-program (Bilag 1-14).

3.3 Semistruktureret observationsstudie

Idet vi ønskede at få en forståelse for, hvordan Røde Kors Hovedstadens Employee Advocacy-program udfoldede sig, valgte vi at gennemføre to observationsstudier i forbindelse med afholdelsen af to LinkedIn-workshops i Røde Kors Hovedstaden.

Kristiansen & Krogstrup (2008) og Szulevicz (2020) skelner mellem forskellige typer af observationsstudier, som tager udgangspunkt i hvor høj grad observationen kan kontrolleres; laboratorieforsøg og observation i naturlige omgivelser (Kristiansen & Krogstrup, 2008; Szulevicz, 2020). Vi har foretaget to observationer i naturlige omgivelser, hvilket betyder, at observationerne foregik i en allerede eksisterende kontekst, hvor vi som observatører befandt os i forskningsfeltet på feltets præmisser. Der blev til disse observationer indsamlet kvalitative data, som er kendetegnet ved den ustrukturerede tilgang (Kristiansen & Krogstrup, 2008; Szulevicz, 2020).

Begge gruppemedlemmer har observeret de to workshops om LinkedIn med kommunikationschefen som oplægsholder. Den første workshop fandt sted den 15. september kl. 10.00-12.00, og nummer to fandt sted den 8. oktober kl. 13.00-14.30. Begge workshops foregik i mødelokalet på Røde Kors Hovedstadens kontor (Bilag 2; Bilag 4). Vi har kunnet observere, hvordan en del af medarbejderne tog imod opfordringen om at blive aktive på LinkedIn og være med til at øge Røde Kors Hovedstadens synlighed på platformen (Bilag 2; Bilag 4). Til disse workshops kunne vi observere konstruerede sociale fænomener og processer, som bidrog til vores viden om organisationens Employee Advocacy-program og hvordan medarbejderne tog imod det (Rasborg, 2014; Bilag 3b).

Til første workshop præsenterede vi os selv og formålet med vores besøg, uden at gå i detaljer om undersøgelsens formål. Vi har haft en total deltagelse til selve workshopsene, men da implementeringen af Employee Advocacy går ud over workshopsene, og deltagerne havde lektier for, har vi snarere haft en partiel deltagelse, da vi ikke har kunnet observere alt relateret til medarbejdernes aktivitet på LinkedIn (Kristiansen & Krogstrup, 2008). Ved begge observationer placerede vi os bagerst i lokalet. Deltagerne sad flere meter fra os, og vi var ikke direkte involveret i workshopsene. Vi har derfor ageret publikum, hvilket er kendetegnet ved en struktureret observation i naturlige omgivelser (Kristiansen & Krogstrup, 2008). Begge gruppemedlemmer tog feltnoter til selve observationen, da vi ikke mente, at en person ville være i stand til at observere en større gruppe i to timer, og samtidig få nedskrevet så mange detaljer som muligt. Efter hver observation blev vores feltnoter skrevet sammen til et dokument, hvor gentagelser og stavefejl blev korrigeret (Bilag 2b; Bilag 4b). Vi forsøgte så vidt muligt at nedskrive ordret, hvad deltagerne sagde, samt være objektive. Hensigten var altså kun at skrive faktuelle handlinger og fænomener ned, uden at tilføje vores egen subjektive vurdering. Det er imidlertid udfordrende at være helt objektive, da vi begge konstruerer en "virkelighed" ud fra de observerede sociale processer på baggrund af vores eget konstruerede verdenssyn og vi gennem vores sprog og observationsnoter er bestemmende for forståelsen og fortolkningen af den "virkelighed", vi befandt os i (Szulevicz, 2020; Rasborg, 2014).

Forinden den første observation lavede vi en observationsguide, som synliggjorde vores tanker om hvilke situationer, der kunne være interessante at iagttage. Denne guide havde dog ikke til formål at strukturere hvilke observationer, som var særligt vigtige at lægge mærke til (Kristiansen & Krogstrup, 2008). Således havde vi en vejledning med stikord til eventuelle detaljer, som vi kunne holde øje med. Vi ønskede ikke at forholde os stringent til observationsguiden eller være låst til nogle få specifikke fænomener. Vi ønskede altså fortsat at være frie som ved den ustrukturerede observation (Kristiansen & Krogstrup, 2008). Til den anden observation forholdt vi os ikke til guiden, hvorfor vi var mere ustrukturerede til denne observation (Bilag 1).

Som nævnt har vi gjort brug af elementer fra både den strukturerede og den ustrukturerede tilgang til observationerne, hvorfor det kan siges, at vi har haft en semistruktureret tilgang. Vi vidste ikke på forhånd, hvad der ville ske til workshopsene og hvordan deltagerne ville reagere. Derfor mente vi, det var nødvendigt at forholde os åbne og nysgerrige i forhold til situationen. Herudover mener vi ikke, det ville bidrage positivt til vores empiri, hvis vi aktivt deltog i workshopsene og påvirkede situationen ved f.eks. at sidde tættere på medarbejderne, deltage i skriveøvelser eller række hånden op og komme med input. Derudover ønskede vi ikke at påvirke den relation, som var ved at blive etableret i organisationen i forhold til LinkedIn.

Vi har blandt andet brugt vores observationer til at få en praktisk forståelse af workshopsene samt spørge medarbejderne ind til deres oplevelser og holdninger til disse. Disse spørgsmål er blevet formuleret på baggrund af de observerede normer, som vi undrede os over (Kristiansen & Krogstrup, 2008; Szulevicz, 2020).

3.4 Semistrukturerede interviews

I dette afsnit vil vores semistrukturerede interviews samt overvejelser i forbindelse med gennemførelsen af disse blive beskrevet.

Vi har valgt interviews som den primære datakilde til dette speciale, da kommunikationsmedarbejdere og muligvis også øvrige medarbejdere, har en tendens til ikke at reagere på online spørgeskemaundersøgelser (Seo & Vu, 2020). Derudover giver interviews bedre mulighed for at undersøge individers personlige holdninger til komplekse emner, end det er tilfældet med spørgeskemaer (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Interviewperson	Varighed af interview
Julie Bauer Larsen, kommunikationschef	1 time 14 min.
Medarbejder A	55 min.
Medarbejder B	1 time 3 min.
Medarbejder C	1 time 2 min.
Medarbejder D	1 time
Frivillig A	38 min.
Frivillig B	55 min.
Frivillig C	56 min.
Frivillig D	27 min.

Forinden gennemførelsen af de ni interviews, som vi begge deltog i, blev der udarbejdet fire interviewguides til henholdsvis kommunikationschefen, medarbejderne og de frivillige (Bilag 3a; Bilag 5). Disse var forankret i den læste litteratur om feltet. Derudover havde nogle spørgsmål til hensigt at give os en større indsigt i Røde Kors Hovedstaden (Maaløe, 2002; Tanggaard & Brinkmann, 2020).

En af fordelene ved at foretage semistrukturerede interviews er, at man har mulighed for at stille andre og supplerende spørgsmål end de forberedte. Man kan desuden også spørge ind til interviewpersonens svar, og på den måde lade interviewpersonen hjælpe én til at søge videre og lede en hen imod andre områder, som kan vise sig interessante. Havde vi derimod valgt et struktureret interview med en fast interviewguide, ville vi ikke kunne have skabt den samme dialog med interviewpersonerne (Maaløe, 2002; Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Vi valgte at gennemføre interviewene ansigt til ansigt. Personlige, fysiske møder giver en større mulighed for at opbygge en gensidig tillid mellem interviewer og interviewede samt muligheden for at aflæse hinandens mimik, gestikulationer og kropssprog (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Vi stillede også personlige og "ufarlige" spørgsmål, især til de frivillige, om ting, som ikke var direkte relevante for interviewets formål. Dette gjorde vi for at få den interviewede til at føle sig hørt og tryk. Vi ønskede at skabe en form for dialog og fælles interesse samt god stemning, hvor interviewpersonen følte, at vedkommende bidrog med værdifuld viden (Maaløe, 2002; Bilag 6-13).

For at sikre validiteten af de transskriberede interviews, sendte vi udvalgte citater til alle interviewpersoner, som de blev bedt om at godkende. Vi vurderede, at det ville kræve for mange ressourcer af interviewpersonerne at gennemlæse hele transskriberingen. Dette ser vi som god skik og etisk praksis, omend citaterne ikke fremstår med navn (Maaløe, 2002).

3.4.1 Udvælgelse af interviewpersoner

Vi har haft begrænset indflydelse på udvælgelsen af interviewpersonerne. Et af kravene fra Røde Kors Hovedstaden var, at Julie Bauer Larsen præsenterede os for de udvalgte interviewpersoner. På forhånd vidste vi, at kommunikationschefen i Røde Kors Hovedstaden var begyndt at implementere Employee Advocacy. Det var derfor naturligt, at vi skulle interviewe hende. Vi orienterede kommunikationschefen om vores ønsker i forhold til udvælgelsen af interviewpersoner:

Fire frivillige, som har lavet opslag på sociale medier om Røde Kors Hovedstaden

To medarbejdere, som deltog på første workshopforløb i januar/februar 2020

To medarbejdere, som deltog på andet workshopforløb i september/oktober 2020 (som vi observerede), herunder gerne en praktikant

Kommunikationschefen kontaktede herefter forskellige personer for at høre, om de ville deltage i et interview. De frivillige interviewpersoner blev udvalgt på baggrund af observeret aktivitet på LinkedIn for at opfylde vores ønske til denne interviewgruppe. Julie Bauer Larsen videregav dernæst deres kontaktoplysninger til os, således vi selv kunne aftale tid og sted for interviewet. Alle på nær én person reagerede på vores henvendelse. Som en løsning på dette blev en af de frivillige interviewede under selve vedkommendes "aktivitet" i Røde Kors Hovedstaden, hvorfor dette interview blev gjort kortere. Vi havde ikke en forudgående aftale med vedkommende (Bilag 5c).

3.4.2 Anonymisering af interviewpersoner

Vi har valgt at anonymisere samtlige interviewpersoner på nær kommunikationschefen Julie Bauer Larsen efter hendes eget ønske. Kommunikationschefen så ikke et behov for at hverken hun eller Røde Kors Hovedstaden blev anonymiseret (Bilag 3b). Vi informerede de øvrige interviewpersoner om deres anonymitet i starten af hvert interview, således de kunne føle sig trygge ved deres udtalelser (Bilag 5a; Bilag 5b). Vi ønskede ikke at stille de interviewede i et dilemma, om hvorvidt de havde lyst til at være anonyme, hvorfor vi tog

beslutningen på deres vegne. Eftersom kommunikationschefen er bekendt med, hvilke personer vi har interviewet (med undtagelse af en), ser vi os nødsaget til at undlade detaljer om interviewpersonerne og deres udtalelser, f.eks. hvilken aktivitet de er frivillige i eller deres arbejdsområde, alder, køn med videre. Således har Julie Bauer Larsen heller ikke mulighed for at identificere interviewpersonerne. Relateret til dette vil de udvalgte citater heller ikke kunne identificere vedkommende, og eventuelle detaljer er udeladt.

Det kan virke unødvendigt, at vi har valgt at anonymisere medarbejderne og de frivillige, da specialets emne ikke er særligt følsomt eller tabubelagt. Dog er det en tommelfingerregel inden for etisk interviewpraksis, at interviewpersonerne anonymiseres så vidt muligt (Steensig, 2020; Brinkmann, 2020). Herudover vurderede vi, at det ville være gavnligt for tilliden i det pågældende interview, og dermed undersøgelsen, at holde interviewpersonerne anonyme, da vi også spørger ind til mere følsomme emner som intern kommunikation og motivation for deres (frivillige) arbejde (Bilag 5a; Bilag 5b).

3.5 Dokumenter

Et dokument består af sprog, som er nedskrevet og fastholdt i det tidspunkt, det er produceret (Lynggaard, 2020). Til dette speciale har vi fået adgang til fire dokumenter, udover dem, vi selv har skabt gennem observationer og transskribering af interviews. Dette afsnit vil handle om de udleverede dokumenter i forhold til at vurdere dokumenternes autenticitet, troværdighed, repræsentativitet og mening (Lynggaard, 2020).

Lynggaard (2020) skelner mellem primære, sekundære og tertiære dokumenter, som tager udgangspunkt i, hvem der har adgang til det dokument og tidspunktet for udgivelsen. De indsamlede dokumenter er i dette tilfælde alle primære dokumenter, da de er produceret til organisationens egne medlemmer. Vi har fået adgang til dokumenterne gennem kommunikationschefen (Lynggaard, 2020; Bilag 2a; Bilag 4a; Bilag 14).

Nedenfor ses en oversigt over de indsamlede dokumenter og deres omfang:

Dokumentoversigt		
Dokumentnavn	Afsender	Omfang
Kommunikationshåndbog	Røde Kors Hovedstaden	16 sider
Kommunikationsstrategi	Røde Kors Hovedstaden	4 sider
PowerPoint-præsentation, 1. workshop	Røde Kors Hovedstaden/Julie Bauer Larsen	19 slides
PowerPoint-præsentation, 2. workshop	Røde Kors Hovedstaden/Julie Bauer Larsen	11 slides

I samtlige dokumenter ses Røde Kors Hovedstaden som afsender både ved navn og logo præsenteret på den første side eller *slide* i dokumentet (Bilag 2a; Bilag 4a; Bilag 14). Dokumenterne har forskellig oprindelse; kommunikationsstrategien og -håndbogen er skrevet som en vejledning til organisationens medlemmer (Bilag 14), mens PowerPoint-præsentationerne er blevet produceret specifikt til de to LinkedIn-workshops (Bilag 2a; Bilag 4a). Vi har modtaget samtlige dokumenter fra Julie Bauer Larsen, hvorfor dokumenterne har en høj autenticitet. Vi kan ikke umiddelbart identificere nogle usikkerheder eller skævheder i dokumenterne, som påvirker deres troværdighed (Bilag 2a; Bilag 4a; Bilag 14). Kommunikationsstrategien og -håndbogen repræsenterer, hvordan Røde Kors Hovedstaden ønsker at kommunikere fra organisationens kanaler, hvorfor de repræsenterer et typisk fænomen for organisationen (Bilag 14). Der er nogle få sætninger i organisationens kommunikationshåndbog, hvor der er mindre sproglige fejl. F.eks. mangler der et enkelt ord; "*Vi benytter os pt. ikke Google-annoncering*" (Bilag 14b), hvor forfatteren har glemt et "*af*". Dette har dog ikke den store betydning for forståelsen af teksten. De to PowerPoint-præsentationer repræsenterer et særligt fænomen i organisationen; Røde Kors Hovedstadens Employee Advocacy-program (Bilag 2a; Bilag 4a).

3.6 Databehandling

Det kommende afsnit vil redegøre for, hvordan ovenstående datakilder er blevet behandlet i forbindelse med indsamlingen samt den efterfølgende proces med transskribering og kodning af materialet.

For at være sikker på, at ingen væsentlige detaljer gik tabt i den efterfølgende databehandling og analyse, valgte vi at lydoptage vores interviews med samtykke fra interviewpersonen. Efterfølgende blev interviewene transskriberet på baggrund af disse lydoptagelser. Det kan være en ulempe at bruge en lydoptager, da det ikke nødvendigvis er alle, der ønsker, at der bliver refereret direkte til det, der er blevet sagt (Maaløe, 2002). F.eks. fortalte en af vores interviewpersoner os nogle informationer i fortrolighed, som vedkommende kun fortalte os, efter vi bekræftede vedkommende i, at vi ikke ville bruge netop det, der blev fortalt trods lydoptagelsen (Bilag 11).

3.6.1 Kodning af interviews

I dette afsnit vil kodningsprocessen og kategoriseringen af de gennemførte interviews blive redegjort for, for at skabe transparens i forhold til denne proces. Efter transskriberingerne af interviewene foretog vi en kodning af materialet. På grund af størrelsen af den indsamlede empiri (cirka 200 normalsider), valgte vi at gennemføre en kvalitativ indholdsanalyse af materialet, hvorfor interviewene blev kodet. Kodningen skulle først og fremmest skabe overblik over den store mængde empiri, der var blevet indsamlet (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Første version af koderne, også kaldet kategorierne, blev skabt ud fra vores interviewguides. Koderne var dermed begrebsdrevne, idet interviewguidesne som nævnt beror på litteraturen (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Der blev skabt 13 koder, som alle repræsenterede et emne. Koden er ikke kun et nøgleord, men kan også være en kort beskrivelse af et givent analysetema (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Hver kode blev

tildelt et tal og en farve, som blev brugt til at markere kodningen både på papirudskrift samt i en elektronisk version af interviewene (Bilag 15b).

Rent praktisk foregik hele kodningsprocessen ved at vi i fællesskab diskuterede, hvilke koder vi så i de enkelte udtalelser og sætninger. På den måde foretog vi konstante forhandlinger og skabte en fælles forståelse og virkelighed af, hvad der blev sagt eksplicit og implicit i interviewene (Rasborg, 2014). Da nogle af koderne er komplekse og der er et lille overlap mellem nogle af dem, var det ind imellem nødvendigt at "forhandle", hvor udtalelsen primært og eventuelt sekundært hørte til. Dette understreger, at kodning og analyse af interviews er en social konstruktion, som afhænger af de personer, der skaber den i deres kulturelle kontekst (Rasborg, 2014). Denne fælles forståelse for empirien er essentiel for den senere analyse, da vi er to personer, der skal have en fælles virkelighed. Da kodningen blev foretaget i fællesskab, sikres også en højere reliabilitet, end hvis kun en person lavede kodningsarbejdet (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

På grund af emnets kompleksitet og de mange tæt relaterede koder samt nødvendigheden af menneskelig analyse i kodningsprocessen vurderede vi, at kodningen skulle ske manuelt og uden brug af f.eks. computersoftware.

De 13 koder, der blev lavet i første omgang, blev testet på det korteste interview (en frivillig) for at se, om koderne passede eller om de skulle justeres. Her blev kode nummer 12 ændret fra "værdier" til "værdier, kendskab og forhold til organisationen". Vi noterede os samtidig, at otte ud af 13 koder blev anvendt – dette var vi tilfredse med, da nogle af koderne primært henvender sig til medarbejderne, f.eks. "LinkedIn-workshops". Koderne blev yderligere justeret efter kodningen af det første interview med en medarbejder, hvor der blev tilføjet to yderligere koder: "LinkedIn-fællesskab, forventning og pres" samt "NGO vs virksomhed". Herefter blev de to kodede interviews gennemlæst igen for at sikre, at koderne stadig passede efter tilretningen (Bilag 15a). De endelige koder ses nedenfor samt i bilag 15a:

2. omgang koder

(RKH = Røde Kors Hovedstaden)

1. Framing af LinkedIn i RKH

2. Employee Advocacy/Volunteer Advocacy (også Offline)

3. Commitment/Engagement/Motivation

4. Organizational Citizenship Behavior

5. LinkedIn workshops

6. Sociale medier

7. Personlige fordele ved EA

8. Hellere vil lytte til dem end organisationen

9. SoMe retningslinjer

10. Materielle belønninger

11. Intern kommunikation og kultur

12. Værdier, kendskab og forhold til RKH

13. LinkedIn-forbillede

14. LinkedIn Fællesskab (forventning, pres)

15. NGO vs. virksomhed

Efter den indledende test af koderne, blev alle interviews kodet på samme måde som beskrevet ovenfor. Den elektroniske kodning blev markeret mere præcist, da hver sætning kunne skifte kode, såfremt der var behov for det. Til sammenligning blev alle koderne i papirversionen markeret i venstre margin (Bilag 15b). Undervejs i kodningen af de ni interviews forsøgte vi efter bedste evne at se objektivt på koderne for at sikre os, at de blev ved med at passe til det der blev sagt i interviewene.

I forbindelse med analyseprocessen blev der foretaget en grundigere meningskondensering, hvor de enkelte udtalelser blev opsummeret for at skabe overblik. Vi vurderede ikke, at denne kodningsinddeling ville kunne skabe tilstrækkeligt overblik i sig selv, hvis ikke udtalelserne var inddelt i de 15 koder først. I analyseprocessen blev alle udtalelser markeret med samme kode samlet i et nyt dokument og meningskondenseret.

3.7 Framing

Vi vil i dette afsnit komme ind på forskellige aspekter inden for *framing* og dets metodiske tilgang. Framinganalyse kan benyttes til at undersøge, hvordan en eller flere afsendere bevidst eller ubevidst forsøger at rammesætte en virkelighed (Bengtsson, 2019). Konceptet *framing* vil blive redegjort for, da vi vil gøre brug af den metodiske tilgang i analysen. Nedenfor vil vi definere en *frame* og formålet med sådanne for at danne en forståelse for den metodiske tilgang.

Ifølge Entman (1993) handler *framing* om at

“(..) udvælge nogle aspekter af erfaringsverdenen og fremhæve dem i en kommunikativ tekst på en sådan måde, at der ansøres til en bestemt definition af problemet, fortolkning af årsager, moralsk evaluering og/eller anbefaling af (be)handling for det pågældende tilfælde” (Entman, 1993, s. 52; oversættelse af Hjarvard, 2015, s. 116).

For Entman (1993) handler *framing* om, hvordan detaljerne i en tekst udøver magt, og dermed om at kunne overføre en bestemt virkelighed til modtageren. *Framing* handler om at påvirke modtagerens tanker, følelser, adfærd og beslutningsproces (Allern, 2013; Entman, 2007; de Vreese, 2005).

Ifølge Entman (1993) har *frames* fire elementer; afsender, tekst, modtager og kultur. Afsenderen *frames* bevidst eller ubevidst en tekst gennem sit sprogvvalg og på baggrund af sin forståelse af verden (Entman, 1993; Van Gorp, 2007). De fire nævnte elementer er integreret i *framing*processen, som består af tre stadier; rammebygning (*frame building*), som handler om hvordan *frames* skabes gennem kontakt og forhandling mellem forskellige aktører, og dernæst rammesætning (*frame setting*), som handler om interaktionen mellem *framen* og modtagerens eksisterende viden (verdensforståelse). Det tredje og sidste stadie beskæftiger sig med modtageren, og handler om hvordan de omtalte *frames* påvirker enkeltpersoners opfattelse af verden (de Vreese, 2005, Allern, 2013).

Framingprocessen er en skrøbelig interaktiv og dynamisk proces, da modtageren selv aktivt fortolker budskabet. Derfor kan det være svært at forudsæ de eventuelle effekter, som *framen* har, da modtageren både kan vælge at acceptere den pågældende *frame* eller skabe en modframe (de Vreese, 2005; Van Gorp, 2007). Virkeligheden er altså ikke fastsat

på forhånd, men den konstrueres og forhandles af de mennesker, som taler om den (Bengtsson, 2019; Rasborg, 2014).

3.7.1 Framinganalyse

En kvalitativ framinganalyse laves på baggrund af en eller flere tekster, hvor man mener, at afsenderen forsøger at konstruere et bestemt verdenssyn gennem sit sprogbrug (Bengtsson, 2019). For at forstå meningen med en given tekst, er man ifølge Entman (1993) nødt til at identificere og beskrive tekstens *frames* (Entman, 1993).

Entman (1993) skriver: "(..) når indholdsanalysen informeres af en teori om framing, kan man undgå at behandle alle negative og positive udtryk og ytringer som lige fremtrædende og indflydelsesrige" (Entman, 1993, s. 57; oversættelse af Hjarvard, 2015, s. 121). Et vigtigt element i en framinganalyse er, at de personer, som analyserer teksten, husker at registrere vigtige betydninger i specifikke udtalelser. Glemmer man dette, formår man ikke at vurdere sammenhængen mellem de mest fremtrædende budskaber i teksten (*frames*) og modtagernes verdensforståelse (Entman, 1993). Ved en kvalitativ indholdsanalyse af en afsenders *frames* er det ikke umiddelbart muligt at udtale sig om hvordan *framingen* bliver modtaget, eller de eventuelle effekter ved denne (Bengtsson, 2019). Dette afhænger af modtagerens konstruerede virkelighed (de Vreese, 2005; Van Gorp, 2007; Rasborg, 2014).

Meget af litteraturen, der findes om *framing* og framinganalyse, handler om at analysere og identificere *frames* i nyheder skrevet af journalister (Bengtsson, 2019; de Vreese, 2005; Entman, 1993; Entman, 2007). Vi vil dog mene, at andre aktører end journalister også kan rammesætte en bestemt virkelighed til et givent publikum. Vi mener altså, at man kan bruge en framinganalyse til at undersøge, hvordan specifikke problemer eller emner bliver italesat, ligegyldigt hvem der forsøger at *frame* et givent emne.

4. Analyse

Denne analyse har til formål at belyse Advocacy i Røde Kors Hovedstaden. I afsnit 4.1 vil vi berøre implementeringen af Employee Advocacy samt relatere denne til de mulige organisationstiltag for Advocacy, som den gennemgåede teori foreslår (Dreher, 2014; Elberth, 2017; Seo & Vu, 2020).

Dernæst vil medarbejdernes formål og intentioner med Employee Advocacy blive berørt i afsnit 4.2. De samme emner vil blive berørt for de frivilliges vedkommende i afsnit 4.3 og 4.4, hvorefter der vil blive foretaget en sammenligning mellem de to grupper i afsnit 4.5. Dette bliver gjort for at undersøge, hvordan Volunteer Advocacy kan implementeres i Røde Kors Hovedstaden.

Både organisationens og de personlige fordele ved Advocacy vil blive belyst for at undersøge, hvad Røde Kors Hovedstaden og organisationens medlemmer mere generelt kan få ud af deres Advocacy-adfærd.

Herefter vil relaterede teorier om følelsen af forpligtelse (*commitment*), organisatorisk medborgeradfærd (*Organizational Citizenship Behavior*), sociale medier som platform for Advocacy, organisationens interne kommunikation og kultur med kobling til kommunikationschefens ledelsesstil blive belyst. Til sidst vil vi undersøge organisationens medlemmers kendskab og relation til Røde Kors Hovedstaden og dens værdier. Disse emner vil blive berørt, da teorigennemgangen og figur 1 har illustreret, at der er sammenhæng mellem disse begreber og Employee Advocacy-adfærd.

Til slut vil vi i afsnit 4.12 sammenligne medarbejderne og de frivillige på baggrund af afsnit 4.6 til og med 4.11 for at belyse, om der er potentiale for at implementere Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden.

4.1 Implementering af Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden

I dette afsnit vil implementeringen af Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden blive gennemgået, herunder LinkedIn-workshopsene. Vi mener, at implementeringen hos de lønnede medarbejdere kan have relevans for en eventuel kommende implementering blandt de frivillige. Dette vurderes på baggrund af Nogueira et al. (2020), som mener, at medarbejdere og frivillige med lignende arbejdsopgaver kan sammenlignes i forhold til deres følelsesmæssige forpligtelse (Nogueira et al., 2020).

Røde Kors Hovedstadens kommunikationschef fortæller, at organisationen så småt startede indsatsen med Employee Advocacy og LinkedIn omkring foråret 2019:

“Det er næsten halvandet år siden vi begyndte på det her, og det er nu, det begynder at rulle. Det er nu, at medarbejderne af sig selv kommer med noget (..) Så det er ikke et overnight-fix, men det er fedt at se, at det virker” (Bilag 3b, s. 8).

Det startede med, at Julie Bauer Larsen faldt over en artikel på LinkedIn om “10 ting du skal kunne sige ja til, før du er klar til Employee Advocacy” (Bilag 3b). Røde Kors

Hovedstaden kunne svare ja til samtlige punkter, hvorfor Julie Bauer Larsen besluttede i samråd med sin daværende chef at holde et kort oplæg om LinkedIn på et personalemøde. Dette havde til formål at afklare, om medarbejderne havde interesse for LinkedIn og Employee Advocacy (Bilag 3b). Derefter begyndte de at teste Employee Advocacy på udvalgte medarbejdere, hvor de blandt andet kom med små fif til hvordan medarbejderne kunne agere på LinkedIn:

“Der var sådan 3-4 stykker, som vi gik og testede på i starten. De synes sgu også det var sjovt og de fik noget ud af det. Både sådan, som sig selv, men også i deres faglighed, når de var på arbejde” (Bilag 3b, s. 10).

Det viste sig at være en succes, hvorfor organisationen fortsatte arbejdet med medarbejdere på LinkedIn. Røde Kors Hovedstaden har i første omgang fravalgt Twitter som platform, da denne blev vurderet til at være for ressourcekrævende for både organisationen som helhed og dens medarbejdere (Bilag 3b).

4.1.1 LinkedIn-workshops

Som nævnt i afsnit 2.8.1 påpeger flere kilder, at træning i sociale medier kan være en måde at motivere sine medarbejdere til at udøve Employee Advocacy (Dreher, 2014; Madsen & Verhoeven, 2019; Damgaard, 2017).

Kristensen (2017) og Damgaard (2017) understreger vigtigheden af træning i netop LinkedIn, herunder en teknisk vejledning i platformen (Kristensen, 2017; Damgaard, 2017). Dette er tilfældet ved de to LinkedIn-workshops i Røde Kors Hovedstaden (Bilag 2-4). Det er frivilligt for medarbejderne at deltage i workshopsene, hvilket til dels er i modsætning til Dreher (2014)'s råd, som påpeger, at der både bør være en tvungen og en frivillig del af træningen (Bilag 3b; Dreher, 2014). Samtlige af de interviewede medarbejdere fortæller, at de selv valgte at deltage i workshopsene, da de var interesserede i LinkedIn (Bilag 6-9). På denne måde undgår Røde Kors Hovedstaden frustrerede medarbejdere, idet der også er nogle, som ikke er interesserede i at bruge LinkedIn i forbindelse med deres arbejde og dermed er der ikke nogen, som bliver tvunget til det mod deres vilje (Bilag 3b; Bilag 6; Bilag 8; Dreher, 2014).

Den første workshop havde til formål at præsentere medarbejderne for de personlige fordele, de kan opleve ved at være aktive på LinkedIn, samt hvad Røde Kors Hovedstaden kan få ud af deres aktiviteter. Derudover blev der gennemgået en række konkrete tips til brugen af LinkedIn. Deltagerne skulle med udgangspunkt i “gode” LinkedIn-profiler reflektere over deres egen profil samt deres viden og erfaringer. Dette havde til formål at hjælpe medarbejderne med at finde ud af, hvordan de kan give værdi til andre på LinkedIn. Medarbejderne fik desuden en introduktion til den tekniske brug af platformen, hvor mange aktivt deltog med spørgsmål, og eventuelle tvivl blev afklaret, f.eks. om hvordan man indsætter emojis i sit opslag på LinkedIn. Første workshop blev afsluttet med, at deltagerne skulle reflektere over konkrete opslag, de kunne lave, blandt andet med udgangspunkt i deres kalender, og deltagerne fik lektier for til næste workshop (Bilag 2; Bilag 3b).

Anden workshop startede med en samtale om medarbejdernes oplevelser med LinkedIn. Julie Bauer Larsen regnede medarbejdernes samlede *reach* ud ved at lægge alles højeste *reach* for et af deres egne opslag sammen. Dette havde til formål at sammenligne, hvor

bredt medarbejderne kan komme ud, i forhold til Røde Kors Hovedstadens profil. Dernæst skulle deltagerne give feedback anonymt på hinandens opslag med ros og konstruktiv kritik. Igen afsluttede workshoppen med at deltagerne skulle reflektere over mulige opslag, de kunne lave i fremtiden og et "klap på skulderen" samt en opfordring til at blive ved med det gode arbejde (Bilag 3b; Bilag 4).

Ifølge kommunikationschefen er workshopsene ikke blevet systematisk evalueret, men det er hendes indtryk, at medarbejderne har været glade for dem (Bilag 3b). Sidstnævnte giver medarbejderne også udtryk for, og fortæller, at det var nogle gode og inspirerende workshops. Især tankerne om brugen af LinkedIn og de debatter, der opstod, fandt medarbejderne særlig interessante. Medarbejderne giver også udtryk for, at de er blevet mere motiverede til at bruge LinkedIn efter workshopforløbet (Bilag 6-9). Medarbejder D siger: "(..) *Specielt efter vores LinkedIn-kursus, så tænker jeg "nu skal jeg i gang", ikke. (..) Det har givet mig mere motivation til at komme i gang med LinkedIn igen*" (Bilag 9, s. 4).

Medarbejderne bekræfter dermed Damgaard (2017) i, at træning kan motivere medarbejdere til at udøve Employee Advocacy (Damgaard, 2017). Medarbejder B fortæller, at vedkommende kan se en "massiv vækst" i sin aktivitet på LinkedIn efter workshopsene og fortæller, at vedkommende også generelt er blevet bedre til sociale medier:

"(..) [Brugen af LinkedIn er blevet] meget mere modtagerorienteret end det var før, der var det mere sådan "hey, se jeg har gjort noget, tak fordi I læste med, hej"-agtigt, og nu er det sådan noget "hey, vi har et budskab og vi vil gerne fremhæve nogle andre" og det er blevet meget mere sådan struktureret" (Bilag 7, s. 5).

Medarbejder B giver altså udtryk for, at workshopforløbet har styrket vedkommendes evne til at tænke strategisk over sine opslag, hvilket Madsen & Verhoeven (2019) påpeger er vigtigt at medarbejderne lærer (Madsen & Verhoeven, 2019). Selvom samtlige af medarbejderne giver udtryk for en større interesse, motivation og lyst til at udøve Employee Advocacy (Bilag 6-9), er medarbejder B alligevel lidt i tvivl om, hvor meget vedkommende egentlig har lyst til det:

"Jeg synes det var enormt inspirerende at se hvad mine kolleger gør (..) det var helt klart noget af det, der fik mig i gang med at gøre de her ting (..) Jeg omformulerede selv til at sige "jeg vil gerne, jeg kunne godt" fordi jeg ved ikke, om jeg vil det. Fordi det som sagt også kræver noget af mig" (Bilag 7, s. 4).

Medarbejder B giver altså udtryk for, at Employee Advocacy ikke udelukkende er inspirerende og sjovt, men det faktisk også kan være krævende. Dette vil blive yderligere berørt i afsnit 4.1.4.

På workshopsene blev LinkedIn italesat på forskellige måder af både Julie Bauer Larsen og deltagerne samt i de efterfølgende interviews (Bilag 2-13). Nedenfor vil disse forskellige italesættelser blive belyst.

4.1.2 Framing af LinkedIn i Røde Kors Hovedstaden

Hvordan der tales om et emne eller en problematik har betydning for, hvordan det opfattes (Entman, 1993; Bengtsson, 2019). I Røde Kors Hovedstaden kan italesættelsen af LinkedIn altså have betydning for hvordan medarbejderne opfatter LinkedIn. Vi vil derfor først analysere, hvordan kommunikationschefen italesætter (*framer*) LinkedIn overfor medarbejderne og dernæst undersøge, hvordan medarbejderne italesætter og opfatter LinkedIn efter de har deltaget i workshopforløbet.

Kommunikationschefen omtaler LinkedIn som et "*nemmere medie*" (Bilag 3b, s. 10), end Twitter, da LinkedIn er langsommere og kræver færre ressourcer (Bilag 3b). Julie Bauer Larsen fortæller også, at hun nogle gange skal lære at begrænse sig, for ikke at lave for mange opslag på LinkedIn og siger: "(..) *nu har jeg ligesom vænnet mig til her er en maskine, der kan et eller andet*" (Bilag 3b, s.12). Hun taler om LinkedIn som en "maskine", og dette ordvalg *framer* altså platformen som et værktøj idet den kan noget, og hun skal være forsigtig med ikke at blive for ivrig med at bruge værktøjet for meget, selvom det kan noget.

Til LinkedIn-workshopsene sker der en italesættelse af LinkedIn, både af Julie Bauer Larsen og af deltagerne. Også her fortæller Julie Bauer Larsen, at LinkedIn er et "*langsomt medie*" (Bilag 2b, s. 1) i modsætning til Twitter og supplerer med, at man kommer bredere ud på LinkedIn end Facebook (Bilag 2b). Til dette bringer en af deltagerne en modframe ved at sige at "*LinkedIn er en stor lektie*" (Bilag 2b, s. 4). En anden deltager tilslutter sig denne *frame* og fortæller, at vedkommende ikke forstår LinkedIn, da personen hidtil primært har været aktiv på Facebook (Bilag 2b).

Julie Bauer Larsen afslutter den første workshop med at sige "*Vi ses snart til mere sjov med verdens bedste sociale medie*" (Bilag 2b, s. 8). LinkedIn bliver direkte *framet* som det bedste og indirekte som det foretrukne sociale medie samtidig med, at Julie Bauer Larsen ved hjælp af sit ordvalg forsøger at påvirke deltagerens opfattelse af LinkedIn og workshopforløbet. I vores observationsnoter står der afslutningsvis: "*Der bliver snakket om LinkedIn, som denne udfordrende, spændende og mystiske kanal, som kan styrke ens professionelle liv samt øge opmærksomheden på Røde Kors Hovedstaden*" (Bilag 2b, s. 8). Det sidste *slide* i PowerPoint-præsentationen viser en GIF (et animeret billede, der bevæger sig) af en mand, som laver mavebøjninger (Bilag 2a). Ved hjælp af denne GIF skaber kommunikationschefen en *frame* om LinkedIn som noget, der skal trænes. Ved afslutningen af anden workshop vises den samme GIF, og Julie Bauer Larsen opfordrer deltagerne til at "blive ved med at træne LinkedIn-musklen" og dermed blive ved med at øve sig (Bilag 4b).

I interviewene italesætter samtlige medarbejdere LinkedIn som en arbejdsmæssig og faglig platform, hvor det er vigtigt at fremstå professionel (Bilag 6-9). Tre medarbejdere nævner også LinkedIn som vigtig i forhold til fremtidige jobmuligheder, enten til dem selv eller som hjælp til praktikanterne i organisationen (Bilag 6; Bilag 8-9). Medarbejder A og B nævner også, at de ikke vil dele private ting på LinkedIn, som de måske ville dele på andre sociale medier, hvilket bekræfter denne *framing* om en professionel platform (Bilag 6-7).

LinkedIn bliver også *framet* som noget anderledes, mystisk og måske lidt skræmmende. Medarbejder A fortæller, at workshopsene har været med til at "*afmystificere*" LinkedIn, som tidligere havde virket lidt skræmmende (Bilag 6, s. 5). Medarbejder C har et indtryk af, at LinkedIn er anderledes end de andre sociale medier:

"For eksempel er der jo heller ikke (...) nogle dårlige smileys eller dårlige likes man kan give. Det er meget sådan mere hylde nogen, fremhæve noget eller glæde nogen eller sådan. Det positive" (Bilag 7, s. 7).

Medarbejder C *framer* altså LinkedIn positivt i modsætning til andre sociale medier, som vedkommende ikke er begejstret for (Bilag 7).

Som konklusion på dette, forstås LinkedIn blandt medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden som både et socialt medie, hvor man skal fremstå professionel, men også som noget svært og anderledes, som man skal øve sig på for at blive god. *Framingen* af LinkedIn er positiv, og det nævnes flere gange, at netop dette sociale medie har fordele både for organisationen og den enkelte medarbejder i modsætning til andre sociale medier.

Udover at træne medarbejderne i LinkedIn, vil vi nu undersøge en anden faktor, som også er et muligt tiltag, organisationen kan gøre, der kan have indflydelse på implementeringen af Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden. Denne faktor handler om, at ledelsen går forrest på sociale medier (her LinkedIn).

4.1.3 LinkedIn-forbillede

Ifølge Seo & Vu (2020) har kommunikationschefens holdning til sociale medier stor indflydelse på, hvor meget vægt organisationen lægger på sociale medier (Seo & Vu, 2020). Dette synliggøres blandt andet i Røde Kors Hovedstaden, da Julie Bauer Larsen er initiativtager til og tovholder for organisationens LinkedIn-workshops (Bilag 3b). Hun ser dog ikke sig selv som rollemodel for sine kolleger, da det er en del af hendes job:

"(...) mine kolleger ved jo godt, at det er en del af mit arbejde (...) Men selvfølgelig prøver jeg at gå foran og vise, hvordan man kan (...) [Jeg] prøver ikke at være bange for at bruge mig selv i det" (Bilag 3b, s. 17).

På trods af Julie Bauer Larsens udtalelse, ser samtlige af de interviewede medarbejdere kommunikationschefen som enten deres forbillede eller inspirationskilde på LinkedIn, da de mener hun gør det godt (Bilag 6-9). Medarbejder A, B og C nævner, at de synes Julie Bauer Larsen formår at være anerkendende, personlig og let i sin kommunikation (Bilag 6-8).

I interviewet fortæller kommunikationschefen hvordan flere af organisationens medarbejdere, heriblandt tidligere deltagere på workshoppen, løbende kommer til hende for at få sparring i forhold til deres LinkedIn-opslag (Bilag 3b). I relation til dette mener kommunikationschefen, at hun har en redaktøragtig rolle. Det er dog samtidig vigtigt for hende ikke at ændre for meget i ordlyden og meningen i medarbejdernes opslag, da de fortsat skal lyde som afsenderen (Bilag 3b). Julie Bauer Larsen afsluttede også den første workshop med at opfordre deltagerne til at sparre med hende og hinanden "*Hvis der er et eller andet i løbet af de næste par uger, så send det. Brug mig, (...) brug hinanden på*

kontoret” (Bilag 2b, s. 8). Dette understreger, at kommunikationschefen påtager sig rollen som coach overfor sine kolleger (Madsen & Verhoeven, 2019).

Ovenstående illustrerer, at ledelsen går forrest og støtter sine medarbejdere i deres aktiviteter på sociale medier, hvilket litteraturen også påpeger (Seo & Vu, 2020; Dreher, 2014; Elberth, 2017). Både medarbejder B og C er nogle af dem, som søger sparring til deres opslag vedrørende deres arbejde: *”(..) Sådan nogle kommunikationsmæssige ting bruger jeg hende [Julie] også til”* (Bilag 7, s. 8; Bilag 8). Medarbejder A har ikke tidligere sparret med Julie Bauer Larsen om vedkommendes opslag, men synes *”det lyder som en god idé”* (Bilag 6, s. 8). På baggrund af ovenstående er det vores opfattelse, at kommunikationschefen i Røde Kors Hovedstaden går forrest på LinkedIn både i forhold til at være coach og som ansvarlig for organisationens Employee Advocacy-program (Bilag 2-4).

Behovet for at ledelsen går forrest kan kobles til, at det kan være svært at udøve Employee Advocacy, hvorfor det kan være givende at have et forbillede på sociale medier.

4.1.4 Employee Advocacy er svært

To af de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at det både er ressourcekrævende og svært at skrive opslag til LinkedIn om deres arbejde, og de derfor begge sætter tid af i deres kalender til det. De nævner begge, at arbejdsopgaver og møder tager tid fra dem, som de ellers kunne have brugt på LinkedIn (Bilag 7-8). Både Medarbejder B og C siger, at de bruger meget tid på at skrive opslag til LinkedIn, fordi de går meget op i at *poste* velovervejede opslag, som kan give værdi for andre (Bilag 7-8):

”(..) så vil jeg gerne have at det bliver gjort rigtigt og ordentligt og med de rigtige ord og de rigtige henvisninger (..) også kommer der [det, at lave opslag] til at være sådan lidt et tidsprojekt og det får jeg ikke lige nået” (Bilag 8, s. 5).

Begge medarbejdere tænker altså over emner til mulige opslag, men begge bliver udfordret med hensyn til egne evner og tid. Medarbejder B fortæller:

”(..) Men at få det gjort i en travl hverdag, hvor det ikke har en direkte værdi for det man sidder med (..), så det der med at så få gjort det, få eksekveret og få handlet på det, det kan være en udfordring” (Bilag 7, s. 7).

Ovenstående tyder altså på, at det er krævende for de to medarbejdere at udøve Employee Advocacy. I interviewene er de dog positive overfor Employee Advocacy, selvom det kan være svært (Bilag 7-8).

Medarbejder C er tidligere blevet opsøgt af en kollega, som havde brug for teknisk hjælp til LinkedIn. Medarbejder C fortæller:

”(..) det [teknisk brug af LinkedIn] er jo ikke særlig svært. Jeg tænker om hun ikke havde for mange andre ting [arbejdsopgaver] lige der. Og Julie havde vist det og det tænker jeg mere handler om måske bare lige at sætte sig ind i det” (Bilag 8, s. 12).

Medarbejder C udtrykker altså, at det ikke er svært at bruge LinkedIn, såfremt man har brugt tid på at lære platformen at kende, og påpeger at kommunikationschefen allerede havde "lært" deltagerne dette på workshoppen. Dette understreger Damgaard (2017)'s pointe i, at medarbejdere mangler tekniske færdigheder i sociale medier (Damgaard, 2017).

Det, at nogle finder Employee Advocacy svært, understreger vigtigheden af et velfungerende Employee Advocacy-program, hvor den enkelte kan tilegne sig nogle færdigheder i sociale medier. Det kan også være gavnligt at etablere en form for fællesskab i organisationen for at kunne imødekomme nogle af de udfordringer, der kan opstå for den enkelte i forbindelse med Employee Advocacy.

4.1.5 LinkedIn-fællesskab

I interviewet med Julie Bauer Larsen fortæller hun: "*(..) vi har egentlig fået en fest med at have kickstartet et lille fællesskab på LinkedIn*" (Bilag 3b, s. 12). Dreher (2014)'s caseorganisation formår også at etablere et mindre fællesskab blandt medarbejderne omkring sociale medier, ved at gøre sociale medier til et samtaleemne (Dreher, 2014). På baggrund af dette, samt vores observationer, har dette afsnit til formål at belyse LinkedIn-fællesskabet i Røde Kors Hovedstaden samt at undersøge, om medarbejderne føler sig presset eller at der er forventninger til, at de udøver Employee Advocacy.

Ligesom kommunikationschefen, giver samtlige af de interviewede medarbejdere udtryk for, at der eksisterer et fællesskab i organisationen omkring LinkedIn (Bilag 3b; Bilag 6-9). Medarbejder C peger netop på dette fællesskab som motivation for at deltage i LinkedIn-workshopsene:

*"(..) Så blev der også sendt rundt, sådan kan I ikke lige dele det her på LinkedIn
(..) er det her ikke spændende eller har I lyst til at se indsigt i det her (..) Det kunne jeg ikke, fordi jeg ikke kendte til det og det ville jeg gerne være en del af"*
(Bilag 8, s. 8).

De øvrige medarbejdere fortæller også om, at personer sender mails rundt, hvis de gerne vil have støtte til deres opslag på LinkedIn (Bilag 6-9). Dette kan dog også føles som et indirekte pres ifølge medarbejder A, da disse mails gør opmærksom på, hvem der er aktiv på LinkedIn (Bilag 6). Medarbejder A giver som den eneste udtryk for, at vedkommende én gang har følt sig presset af en chef til at skrive et opslag på LinkedIn (Bilag 6). I modsætning hertil føler medarbejder B sig ikke presset til at være aktiv, men siger: "*Jeg tror der er en forventning om at vi som medarbejdergruppe gør det*" (Bilag 7, s. 8). Medarbejder C fortæller også om en kollega, som ikke ønsker at være aktiv på LinkedIn eller deltage i workshopforløbet, hvilket bliver respekteret af alle (Bilag 8). Derudover giver samtlige medarbejdere udtryk for, at de har det fint med, at der bliver givet lektier for mellem workshopsene og at de bliver opfordret til Employee Advocacy, såfremt det fortsat er frivilligt for dem, hvorvidt de handler på dette (Bilag 6-9).

I lighed med Dreher (2014)'s caseorganisation har kommunikationschefen formået at få deltagerne på workshopsene til at snakke om LinkedIn på arbejdspladsen (Dreher, 2014). Julie Bauer Larsen fortæller: "*(..) deltagerne bruger hinanden i langt højere grad end de ligesom bruger mig, og [har] skabt den der kultur i huset om at det her er noget, vi snakker*

om og man kan godt spørge hinanden" (Bilag 3b, s. 9). Dette ser både medarbejder A, B og D positivt på. Medarbejder B udtaler:

"(..) generelt også bare at man kan sparre med hinanden og sige "jeg har heller ikke styr på det her, lad os prøve at fjerne rundt i det sammen" (..) At det var sådan lidt en kravlegård at være til sådan en workshop og få kigget på de andres [opslag]" (Bilag 7, s. 6).

Medarbejder B siger altså, at vedkommende ikke har styr på LinkedIn og Employee Advocacy, hvorfor vedkommende sparrer med sine kolleger. Af samme grund påpeger Dreher (2014) og Damgaard (2017) vigtigheden af at medarbejderne kender til nogle retningslinjer for sociale medier (Dreher, 2014; Damgaard, 2017).

4.1.6 Retningslinjer for brug af sociale medier

Et tiltag, som kan hjælpe organisationens medarbejdere til at udøve Employee Advocacy, er at have nogle retningslinjer og politikker for brugen af sociale medier. Disse har til formål at skabe rammer for, hvad den enkelte medarbejder kan tillade sig på sociale medier (Damgaard, 2017; Dreher, 2014; Kristensen, 2017).

Røde Kors Hovedstaden er en af de mange organisationer, der ifølge Seo & Vu (2020) ikke har klare politikker og retningslinjer for brugen af de sociale medier (Seo & Vu, 2020; Bilag 3b). Kommunikationschefen fortæller, at der umiddelbart heller ikke kommer nogle retningslinjer for sociale medier, da hun mener, de hører under organisationens overordnede kommunikationsstrategi og -håndbog (Bilag 3b; Bilag 14).

Med relation til dette, fortæller medarbejder A og D, at de ikke synes, der mangler nogle retningslinjer på området, da der allerede findes en kommunikationshåndbog (Bilag 6; Bilag 9). Omvendt har medarbejder C ikke umiddelbart kendskab til nogle reelle retningslinjer for brugen af sociale medier og siger: *"Det kan godt være der er blevet sagt et eller andet, hvor jeg har tænkt det er indlysende og derfor tænker jeg ikke over at det er nogle retningslinjer"* (Bilag 8, s. 18). Medarbejder B siger, at vedkommende godt kunne bruge en inspirationskilde og løs vejledning, men ikke faste retningslinjer (Bilag 7). Både medarbejder B og C nævner, at hvis de bliver i tvivl om noget på LinkedIn, vil de spørge kommunikationschefen til råds (Bilag 7-8). Det lader derfor ikke til, at medarbejderne savner retningslinjer for sociale medier.

Både Dreher (2014) og Damgaard (2017) pointerer, at det er vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at bruge sociale medier i arbejdstiden, for at man som organisation kan arbejde med og opfordre til Employee Advocacy (Dreher, 2014; Damgaard, 2017). Både medarbejder B og C sætter tid af i deres kalender til LinkedIn, hvilket indikerer, at det foregår i arbejdstiden (Bilag 7-8). Til personalemøderne gør nogle medarbejdere også opmærksom på, hvis de har skrevet et opslag og ønsker et *like* (Bilag 7). Medarbejder A fortæller også, at vedkommende bruger LinkedIn i arbejdstiden, men nogle gange bliver i tvivl om det er tilladt. Medarbejder A kunne derfor godt tænke sig nogle retningslinjer for dette (Bilag 6).

Dermed er det ikke vores opfattelse, at de manglende retningslinjer for sociale medier er et problem for Røde Kors Hovedstaden lige nu, men der er plads til forbedring, f.eks. ved at

udarbejde et inspirationskatalog og eksplicit fortælle medarbejderne, om de må bruge sociale medier i arbejdstiden.

Udover at gennemføre LinkedIn-workshops, hvor medarbejderne også kan blive informeret om organisationens retningslinjer (Dreher, 2014), kan organisationen også vælge at give materielle belønninger for medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd (Green, 2017). Dette vil blive belyst nedenfor.

4.1.7 Materielle belønninger for opslag på de sociale medier

Ifølge litteraturen bruger nogle virksomheder belønninger som gavekort, fridage og kontanter til at motivere medarbejderne til at udøve Employee Advocacy (Dreher, 2014; Thelen, 2020).

De interviewede medarbejdere er modstandere af dette koncept, da de ikke er interesserede i at modtage belønninger for deres aktivitet på sociale medier. De tager afstand fra denne form for belønning, og mange lægger vægt på, at de gør det frivilligt og fordi de selv har lyst til det. Medarbejder B siger direkte, at vedkommende er forarget over at få at vide, at sådan noget foregår og tilføjer:

“(..) Åh nej, alt stritter på mig, når du siger det. Så ryger det der menneskelige element, som jeg netop synes er fordelen ved at det ikke er organisationens kanal” (Bilag 7, s. 13-14).

Medarbejder D kan i modsætning til de andre godt se strategien ved at gøre dette, men synes, det skal være op til én selv om og hvad man skriver på sine sociale medier samt at man ikke skal tvinges til det (Bilag 9). Også medarbejder A pointerer, at dette ville fjerne det frivillige aspekt ved Employee Advocacy (Bilag 6). Derfor vil materielle belønninger for Employee Advocacy ikke umiddelbart være vejen frem for Røde Kors Hovedstaden, da ingen af de interviewede bryder sig om idéen. Dette vil blive yderligere berørt i diskussionen.

4.2 Medarbejdernes formål med Employee Advocacy

Dette afsnit vil omhandle medarbejdernes Employee Advocacy-adfærd, hvad formålet med denne er samt hvilke elementer, medarbejderne finder særlig vigtige, når de udøver Employee Advocacy.

Ifølge Thelen (2020)'s undersøgelse er en af de simpleste måder, man kan udøve Employee Advocacy ved at følge og *like* ens arbejdsgiver på sociale medier (Thelen, 2020). Samtlige af de interviewede medarbejdere giver netop også udtryk for at støtte Røde Kors Hovedstaden og deres kolleger på denne måde (Bilag 6-9). Medarbejder A siger også, at vedkommende *tagger* Røde Kors Hovedstaden i sine opslag for at fremme organisationens synlighed på LinkedIn (Bilag 6).

Derudover giver medarbejderne også udtryk for, at det er særligt vigtigt for dem, at deres opslag formidler viden, som andre kan finde relevant (Bilag 6-9). Medarbejder C mener, at *“(..) det vigtigste er, at det skal give værdi for nogen”* (Bilag 7, s. 9). Dette formål understreger medarbejder A også:

”Det kan være der er nogen, der har brug for- eller som efterspørger et tip til, hvem kunne man bruge som oplægsholder til et eller andet bestemt event og hvis jeg kender nogen, så kan det være jeg lige tagger dem i en kommentar” (Bilag 6, s. 3).

På denne måde mener medarbejder A, at vedkommende også styrker sit eget netværk og relationer ved at udpege andre positivt og anerkende deres kompetencer (Bilag 6).

For medarbejder C er det særlig vigtigt at udbrede, hvad Røde Kors Hovedstaden laver samt at udefrakommende ved, hvor de kan få hjælp (Bilag 8). Medarbejder B bruger også sin profil på LinkedIn til at fortælle om sit arbejde, og dermed udbrede kendskabet til Røde Kors Hovedstaden samt organisationens samarbejde med andre organisationer (Bilag 7). Det er især vigtigt for vedkommende at kommunikere, at Røde Kors Hovedstaden faktisk gør en forskel i samfundet til organisationens stakeholdere (Bilag 7). Med udgangspunkt i denne informationsdeling ser medarbejder B og C også deres Employee Advocacy-adfærd som et arbejdsredskab til at rekruttere nye frivillige og medarbejdere til organisationen (Bilag 7-8).

4.3 Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden

De ovenstående afsnit har fokus på Employee Advocacy, da vi har undersøgt medarbejdernes Advocacy. Dette afsnit vil imidlertid fokusere på de frivillige i Røde Kors Hovedstaden, hvorfor begrebet Employee Advocacy ikke kan benyttes. Derfor foreslår vi et nyt begreb: Volunteer Advocacy. Dette begreb vil have samme overordnede definition som Employee Advocacy, men i stedet for at se på medarbejdernes adfærd, vil det fokusere på de frivilliges adfærd.

Vi tager fortsat udgangspunkt i Thelen (2020)’s definition, men udskifter “Employee” med “Volunteer” (Thelen, 2020). Volunteer Advocacy defineres derfor som en verbal (skriftlig og mundtlig) eller nonverbal frivillig ytring af støtte, anbefaling eller forsvar af en organisation eller dens produkter af dens frivillige til internt eller eksternt publikum.

I nedenstående analyse vil vi tage udgangspunkt i den gennemgåede teori om Employee Advocacy, da vi antager, at det er de samme faktorer, der gør sig gældende for de frivillige som ved medarbejderne. Vores antagelse bygger på Nogueira et al. (2020) som påpeger, at der ikke er store forskelle på lønnede medarbejdere og frivillige, som udfører samme arbejde (Nogueira et al., 2020). Analyserne vedrørende de frivillige har til formål at undersøge, om der er potentiale for at implementere et Volunteer Advocacy-program i Røde Kors Hovedstaden.

Det kommende afsnit vil belyse flere af de samme elementer, som også er undersøgt i afsnit 4.1. Vi vil derudover også undersøge de frivilliges formål med Volunteer Advocacy.

Vi vil starte med at belyse den planlagte implementering af Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden, hvorefter vi vil undersøge, hvordan de frivillige *framer* LinkedIn. Vi antager, at organisationer kan foretage de samme tiltag for Volunteer Advocacy som ved Employee Advocacy, hvorfor deres LinkedIn-forbillede og holdninger til materielle belønninger vil blive undersøgt. De frivilliges kendskab til Røde Kors Hovedstadens retningslinjer for sociale medier vil også blive belyst.

4.3.1 Planlagt implementering af Volunteer Advocacy

I interviewet med Julie Bauer Larsen får vi fortalt, at der var planlagt et fyraftensmøde om LinkedIn for frivillige i Røde Kors Hovedstaden den 13. eller 14. marts 2020. Dette blev aflyst, da Danmark lukkede ned den 11. marts 2020 på grund af COVID-19.

Fyraftensmødet er endnu ikke blevet afholdt, men Julie Bauer Larsen har planer om at inkorporere et modul om LinkedIn på Røde Kors Hovedstadens uddannelse for frivillige ledere for at fremme den adfærd, vi i dette speciale omtaler som Volunteer Advocacy (Bilag 3b).

Kommunikationschefen fortæller også, at når frivillige *tagger* Røde Kors Hovedstaden i opslag på LinkedIn, deler hun typisk opslagene på organisationens profil for at signalere, at organisationens frivillige meget gerne må skrive om Røde Kors Hovedstaden på sociale medier. Hun nævner også, at de seneste uger og måneder er der kommet flere af disse opslag (Bilag 3b).

4.3.2 De frivilliges *framing* af LinkedIn

Også de frivillige *framer* LinkedIn gennem deres sprog, enten bevidst eller ubevidst (Bengtsson, 2019), hvilket vil blive belyst i dette afsnit.

I lighed med de lønnede medarbejdere, opfatter de interviewede frivillige LinkedIn som en platform, hvor man skal fremstå professionel i relation til ens karriere (Bilag 10-13). Frivillig C siger: "(..) *hvor jeg føler måske at på LinkedIn så ville jeg lidt mere sørge for at (..) jeg professionelt så godt ud*" (Bilag 12, s. 6). Frivillig B fortæller, at vedkommendes profil på LinkedIn er meget målrettet, og kun er relateret til sit lønnede og frivillige arbejde (Bilag 11). Frivillig C bruger LinkedIn til at udvide sit netværk og fortælle om sit frivillige arbejde, i modsætning til Facebook som vedkommende beskriver som en "hyggeplatform", hvor man kan holde kontakten med sine venner (Bilag 12).

Frivillig C beskriver også LinkedIn som en lidt skræmmende platform i lighed med nogle af medarbejderne:

"(..) jeg synes det er vildt sjovt at prøve at lave den der profil, men jeg synes det er lidt skræmmende at lave sådan nogle virkelig professionelle opslag (..), fordi [der] føler jeg (..) man virkelig blotter sig selv professionelt" (Bilag 12, s. 4-5).

De frivillige *framer* altså primært LinkedIn som en professionel platform og én enkelt italesætter samtidig, at platformen er lidt skræmmende. Ligesom ved medarbejderne indikerer dette et behov for at have et forbillede på LinkedIn.

4.3.3 LinkedIn-forbillede

Ligesom medarbejderne, følger en af de frivillige med i og læser alt, hvad Røde Kors Hovedstadens kommunikationschef slår op på LinkedIn (Bilag 11). Frivillig B udtaler: "(..) *Jeg synes Julie er knaldhamrende dygtig*" (Bilag 11, s. 5). Dette bekræfter os i, at organisationens kommunikationschef ikke kun går forrest på LinkedIn i forhold til medarbejderne, men også for nogle af de frivillige. Frivillig C ser derimod et familiemedlem som inspirationskilde og siger: "(..) *Hun er mega dygtig til sådan noget med LinkedIn og at*

promovere sig selv og lave et godt CV" (Bilag 12, s. 15). Både Frivillig C selv og personer i vedkommendes netværk opsøger frivillig C's familiemedlem for råd og sparring omkring LinkedIn på samme måde, som nogle af medarbejderne går til Julie Bauer Larsen (Bilag 7-8; Bilag 12). Dette understreger både vigtigheden af at man som "ny" på et socialt medie har brug for en rollemodel og nødvendigheden for træning i LinkedIn (Dreher, 2014).

4.3.4 Retningslinjer for sociale medier

Tre ud af fire interviewede frivillige er udvalgt på baggrund af observeret Volunteer Advocacy, hvorfor de også blev spurgt ind til retningslinjer for sociale medier.

Hverken frivillig A, C eller D kender til nogle konkrete retningslinjer for sociale medier, men udøver Volunteer Advocacy ud fra et forsigtighedsprincip. De er opmærksomme på ikke at skrive noget, hvor deltagerne i aktiviteten kan blive identificeret enten via billede eller andre personfølsomme oplysninger (Bilag 10; Bilag 12-13). Frivillig C giver udtryk for, at vedkommende godt kunne tænke sig at få udleveret nogle retningslinjer, hvor der står hvad man må og ikke må dele offentligt, f.eks. i forhold til persondataloven (Bilag 12).

Derfor kunne de frivillige måske have gavn af nogle håndgribelige råd i forhold til hvilke informationer de må dele på sociale medier, da de på nuværende tidspunkt ikke reelt kender til Røde Kors Hovedstadens eventuelle regler på området.

4.3.5 Materielle belønninger

Ligesom med medarbejderne, spurgte vi også de frivillige til deres tanker om at blive belønnet for deres Volunteer Advocacy, eftersom litteraturen foreslår dette (Green, 2017; Dreher, 2014).

I lighed med medarbejderne, er der heller ikke nogen af de frivillige, som umiddelbart er interesseret i at modtage materielle belønninger for deres aktivitet på sociale medier. Frivillig C virker overrasket over at det finder sted, idet vedkommende afbryder os (Bilag 12). Derimod er frivillig A mere rolig og siger: "*Det må de selv gøre hvis de vil, men det er ikke noget der interesserer mig at få på den måde*" (Bilag 10, s. 8). Især Frivillig B er modstander af konceptet og ytrer: "*(..) hvis jeg fik det (..) så tror jeg at jeg ville have lukket af for det*" (Bilag 11, s. 10). Frivillig B siger, at vedkommende ikke kunne finde på at interessere sig for, hvad betalte personer skriver på sociale medier, hvorfor vedkommende heller ikke selv ønsker at få belønninger for sin adfærd, da det skal ske frivilligt (Bilag 11). Selvom litteraturen foreslår organisationer at belønne Advocacy-adfærd (Green, 2017; Dreher, 2014), vil det for frivillig B være en grund til at stoppe med det, mens de øvrige ikke er interesserede (Bilag 10-12). Det vil derfor heller ikke umiddelbart fremme de frivilliges Volunteer Advocacy, hvis Røde Kors Hovedstaden belønner Volunteer Advocacy-adfærd.

4.4 De frivilliges formål med Volunteer Advocacy

Dette afsnit har til formål at belyse de frivilliges Volunteer Advocacy-adfærd, hvad der driver dem til denne, samt hvad de finder særligt vigtigt, når de udøver Volunteer Advocacy.

Ligesom de interviewede medarbejdere, giver samtlige frivillige udtryk for, at de støtter Røde Kors Hovedstaden på sociale medier, både ved at følge organisationens profiler og ved at *like* opslag (Bilag 10-13). Frivillig A har ikke selv *tagget* Røde Kors Hovedstaden i sine opslag, men siger "(..) *det skulle jeg måske gøre*" (Bilag 10, s. 7).

Udover at *like* og følge Røde Kors Hovedstaden, skriver samtlige frivillige opslag på sociale medier om organisationen og deres frivillige arbejde. For frivillig B er det særlig vigtigt at dele historier om rigtige mennesker, i et forsøg på at påvirke modtagerne mere (Bilag 11). Frivillig B fortæller: "(..) *for mig personligt er det allervigtigste at det er noget positivt, for jeg gider ikke poste noget negativt (..) det skal ramme ind i det der ligesom er kernen i min profil*" (Bilag 11, s. 5). Frivillig B er altså meget opmærksom på, hvad vedkommende signalerer på LinkedIn, når vedkommende deler positive historier om Røde Kors Hovedstaden og deres arbejde (Damgaard, 2017; Bilag 11). Frivillig C fortæller:

"Jeg tror det vigtigste når jeg skriver, det er at komme ud med budskabet om hvad det er at vi laver og hvilken forskel det er at vi gør (..) det vigtigste ville være budskabet om at gøre en forskel og det at være frivillig" (Bilag 12, s. 6).

For frivillig C og D er det vigtigt at udbrede kendskabet til Røde Kors Hovedstaden og hvad det vil sige at være frivillig i organisationen i et forsøg på at rekruttere flere frivillige (Bilag 12-13). De fortæller begge om, hvordan deres Volunteer Advocacy-adfærd har fået udefrakommende til at henvende sig til dem eller organisationen for at blive frivillige i Røde Kors Hovedstaden. Frivillig D fortæller: "(..) *en af mine gode venner har faktisk vist noget interesse*" (Bilag 13, s. 8).

Ingen af de interviewede frivillige har følt sig presset eller opfordret til at udøve Volunteer Advocacy. De påpeger alle, at deres adfærd har været frivillig og på eget initiativ, fordi de selv har ønsket at udbrede kendskabet til Røde Kors Hovedstaden (Bilag 10-13). De fortæller også alle, at de snakker om deres frivillige arbejde til deres netværk, for som frivillig C siger: "*Ja det gør jeg meget, fordi jeg føler det er en stor del af min hverdag og min livsstil*" (Bilag 12, s. 7).

4.5 Employee Advocacy og Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden

På baggrund af ovenstående analyse kan det konkluderes, at den største forskel på de to grupper er, at der ikke har været en decideret implementering af Volunteer Advocacy hos de frivillige, i modsætning til workshopforløbet for medarbejderne. Udover dette, er der ikke de store forskelle på medarbejdernes og de frivilliges *framing* af LinkedIn samt deres formål med Advocacy. Det er kun en af de frivillige, der ser Julie Bauer Larsen som forbillede på LinkedIn - dette kan dog hænge sammen med, at de frivillige ikke hverken har været på workshopsene eller haft direkte kontakt med hende. Hos de frivillige ser vi også et større behov for retningslinjer for sociale medier, hvilket kan være relateret til, at de ikke på samme måde som medarbejderne kan spørge kommunikationschefen. De frivillige er også mere kritiske overfor eventuelle materielle belønninger, end det er tilfældet hos medarbejderne.

På trods af, at de frivillige ikke har modtaget samme træning i LinkedIn eller har etableret samme fællesskab gennem workshopsene, ser vi alligevel eksempler på adfærd, der kan kategoriseres som Volunteer Advocacy. Det er ikke til at sige på baggrund af ovenstående analyse, hvad årsagen til denne adfærd er. Afsnit 4.6 vil belyse hvilke fordele og ulemper, organisationens medlemmer forbinder med Advocacy. Analyseafsnit 4.7 til 4.11 vil undersøge mulige faktorer, som kan have forklarings-effekt på medarbejdernes og de frivilliges lyst til at fortælle om deres (frivillige) arbejde i Røde Kors Hovedstaden på sociale medier.

4.6 Fordele ved Employee Advocacy og Volunteer Advocacy

I teorigennemgangen blev der redegjort for både fordele og ulemper omkring Employee Advocacy. Dette afsnit vil fokusere på fordelene for Røde Kors Hovedstaden og interviewpersonerne, da eventuelle ulemper ikke er blevet belyst i de gennemførte interviews (Bilag 3b; Bilag 6-13). Vi mener ikke, at fordelene ved Employee Advocacy er anderledes end ved Volunteer Advocacy, hvorfor dette afsnit vil belyse både medarbejderne og de frivillige. Det kommende afsnit vil først belyse fordelene for Røde Kors Hovedstaden og dernæst de personlige fordele for medarbejderne og de frivillige.

4.6.1 Organisationens fordele

Røde Kors Hovedstadens kommunikationschef kan ikke selv nå at videreformidle alle de gode historier, der foregår i organisationen (Bilag 3b). Ifølge kommunikationschefen har de frivillige og medarbejderne, som er involveret i de forskellige historier, bedre mulighed for at komme bredere ud med dem, end hvis de bliver skrevet fra Røde Kors Hovedstadens profil. I relation til dette nævner Julie Bauer Larsen også, at hun formoder, at det er billigere, når medarbejderne promoverer Røde Kors Hovedstaden fremfor betalt annoncering (Bilag 3b). Kommunikationschefen nævner altså nogle af de samme økonomiske fordele som litteraturen (Thelen, 2020; Morhart et al., 2009). En anden måde, hvorpå Employee Advocacy kan have nogle økonomiske fordele er ved at være tidsbesparende for medarbejderen:

”Vi skulle have produceret 500 økologiske muleposer med tryk. I stedet for at sidde og lede hele Google igennem selv, så kunne man spørge på LinkedIn også gik der 10 minutter også havde man fem producenter, som nogen havde anbefalet” (Bilag 3b, s. 8).

Kommunikationschefen fortæller altså om, at hun ved at spørge på LinkedIn sparede tid, da hun ikke selv skulle bruge ressourcer på at finde mulige leverandører (Bilag 3b).

Gennem Employee Advocacy mener kommunikationschefen også, at Røde Kors Hovedstaden får fremhævet medarbejdernes faglighed overfor stakeholdere, og dette gerne skulle tiltrække fagligt dygtige medarbejdere og frivillige (Bilag 3b). Rekrutteringen gennem organisationens medlemmer er særlig relevant, da disse anses som de mest troværdige informationskilder (Pekkala & Luoma-aho, 2017; Damgaard, 2017). Medarbejder A siger:

"(..) Det er jo i hvert fald interessant, at jeg selv har sagt, at jeg hellere, eller oftere, liker mine kollegers opslag end Røde Kors Hovedstadens opslag. Og det tror jeg faktisk, at man er mere interesseret i personerne" (Bilag 6, s. 12).

Ifølge Smith (2018) giver sociale medier nemlig organisationer mulighed for at sætte ansigt på organisationen. Dette er netop også hvad medarbejder D samt frivillig B og C nævner, da de siger, at mennesker gør det mere interessant at lytte til en organisation (Bilag 9; Bilag 11-12). Medarbejder B siger, at der er en anden autenticitet ved budskaberne, når det er medarbejderne, som informerer om organisationen (Bilag 7). Dette er også en af grundene til, at Røde Kors Hovedstaden og Julie Bauer Larsen startede Employee Advocacy-programmet op, hun siger:

"(..) Hvis man kan få dem derude til selv at fortælle det, så er det 1) også meget mere interessant end at det kommer fra Røde Kors Hovedstadens logo, at det faktisk kommer fra dem der står derude" (Bilag 3b, s. 9).

Medarbejder C samt frivillig C og D mener ikke nødvendigvis, at det er rigtigt, at alle hellere vil lytte til en organisations medlemmer (Bilag 8; Bilag 12-13). Medarbejder C siger: *"(..) Jeg tror man har et mandat, når man siger man er fra Røde Kors i nogle situationer og jeg tror også i andre situationer, (..) så ville man lukke ørerne automatisk"* (Bilag 8, s. 18). Frivillig D mener også, at mennesker kun vil lytte, såfremt det er relevant eller interessant for dem (Bilag 13). For frivillig C er det særligt den personlige relation, som vedkommende mener har betydning for, om personer hellere vil lytte til en person fremfor en organisation (Bilag 12). Disse udtalelser indikerer, at selvom litteraturen siger, at udefrakommende ønsker at lytte til personer i organisationen (Pekkala & Luoma-aho, 2017), betyder det ikke nødvendigvis, at det altid er tilfældet. Både den personlige relation og modtagerens interesse i emnet har betydning for, hvorvidt vedkommende vil lytte til organisationsmedlemmet. Derudover vil der også være personer, som ikke er interesseret i at blive informeret om Røde Kors Hovedstaden.

Vores definition af Advocacy indeholder, at organisationens medlemmer forsvare den mod kritik. Dette har dog ikke stor betydning for dette speciale, da de interviewede, ikke har store erfaringer med det. Dog giver tre af organisationens medlemmer udtryk for, at de tidligere har været i konstruktiv dialog med eksterne kritikere, mens en anden forventer at ville gøre det (Bilag 7; Bilag 9; Bilag 11-12).

4.6.2 Personlige fordele

Dette afsnit har til formål at belyse de personlige fordele, som interviewpersonerne enten har oplevet eller forbinder med Advocacy.

Ifølge kommunikationschefen kan LinkedIn gøre den enkelte person synlig og bistå med at opbygge et fagligt netværk. Til den første LinkedIn-workshop pointerede hun overfor medarbejderne, at de gennem det sociale medie har mulighed for at fortælle andre om deres arbejde og ekspertise. Julie Bauer Larsen fortalte desuden, at man kan bruge LinkedIn til at gøre sig "lækker" til sit næste job (Bilag 2). Her bruger hun sin egen vej ind i Røde Kors Hovedstaden gennem LinkedIn som et konkret eksempel (Bilag 2b; Bilag 3b). Dette understøttes af frivillig B, som også har modtaget et jobtilbud på LinkedIn. Vedkommende reflekterer meget over sin aktivitet på LinkedIn og det image,

vedkommende får ved at være aktiv (Bilag 11). Dette fortæller os, at frivillig B er opmærksom på de muligheder og fordele, det kan give at have et stærkt personligt brand, som Damgaard (2017) pointerer, at man kan opbygge gennem LinkedIn (Damgaard, 2017).

I alt nævner seks af de interviewede, at LinkedIn kan have en gavnlig effekt for ens fremtidige karriere, hvilket bekræfter, at LinkedIn kan bruges til jobsøgning og rekruttering (Bilag 6-12; Christiansen & Rose, 2017). Til dette fortæller frivillig A: "(..) *Jeg tænker, at hvis der er en socialt ansvarlig arbejdsgiver (..), som ser mig derinde, at de vil synes "å ja, det kunne være nogen, som vi godt kunne ansætte"*" (Bilag 10, s. 5). I modsætning til de andre interviewpersoner, ser medarbejder C ikke udelukkende positivt på brugen af LinkedIn som bindeleddet til et potentielt arbejde og siger:

"Jeg synes bare at det er farligt og danne sig et indtryk ud fra et eller andet sociale medie uanset hvad det er. I mit job her, gør jeg jo tingene på den måde fordi det giver mening i forhold til her (..) så der tror jeg måske man kan miste nogle nuancer" (Bilag 8, s. 18).

Medarbejder C kan altså godt se potentialet i at gøre sig synlig og attraktiv til en eventuel fremtidig stilling, men mener samtidig, at en arbejdsgiver kan risikere at fravælge fagligt dygtige medarbejdere på baggrund af deres LinkedIn-profil (Bilag 8). Udover at gøre personer mere synlige, kan LinkedIn også fremhæve dem overfor mulige samarbejdspartnere, hvilket medarbejder A håber kan give vedkommende nogle fordele i det daglige arbejde (Bilag 6). Ifølge Medarbejder B hjælper ens synlighed også, da "(..) *det giver mig også noget credibility, når jeg mødes med samarbejdspartnere*" (Bilag 7, s. 12). Medarbejder B anvender altså også LinkedIn til at styrke vedkommendes troværdighed ved at bekræfte sin ekspertise gennem sin formidling på platformen (Bilag 7; Madsen & Verhoeven, 2019).

Medarbejder A, B og C samt frivillig B siger alle, at de bruger LinkedIn til at øge deres viden indenfor branchen (Bilag 6-8; Bilag 11). Dette er netop hvad Dreher (2014) påpeger, er en fordel ved sociale medier (Dreher, 2014). Medarbejder D og frivillig C nævner begge, at de primært bruger LinkedIn til at udvide deres faglige netværk (Bilag 9; Bilag 12), som også kan anvendes offline (Christiansen & Rose, 2017). På den måde kan medarbejder D og frivillig C muligvis opleve, hvordan samtaler på LinkedIn kan udvikle sig til en større og vigtigere relation i fremtiden (Elberth, 2017).

Medarbejder C påpeger dog, at ens Advocacy skal være af lyst og give mening for den enkelte, da det ellers kan gøre mere skade end gavn (Bilag 7). Vedkommende er altså opmærksom på, at man skal være autentisk i sin kommunikation, da det kan skade kommunikatorens troværdighed, hvis man ikke er det (Madsen & Verhoeven, 2019).

Ovenstående fordele må formodes at motivere de enkelte medlemmer af organisationen til at være aktive på LinkedIn og videregive deres ekspertise indenfor et bestemt område i form af Advocacy. Som frivillig C udtaler: "(..) *Så promoverer man sig jo også selv i en positiv retning. Så det er jo også lidt [af] selvvisk[e] og egoistisk[e] grunde man jo også gør det*" (Bilag 12, s. 8).

Selvom frivillig C også udøver Volunteer Advocacy af egoistiske grunde, udtrykker vedkommende også stort engagement i forhold til sit frivillige arbejde, hvilket leder os til næste afsnit.

4.7 Følelse af forpligtelse (*commitment*) og engagement

I det kommende afsnit vil vi undersøge forskellige årsager til følelsen af forpligtelse, herunder motivation, da følelsen af forpligtelse (*commitment*) er et "*motivational phenomenon*" (Johnson et al., 2010). Herefter vil de forskellige typer af forpligtelse blive berørt, især den følelsesmæssige forpligtelse (*affective commitment*). Det kan dog være vanskeligt at observere medlemmernes følelse af forpligtelse, da det er en psykologisk tilstand og ikke direkte handlinger (Organ, 1990). Vi vil først belyse medarbejderne, dernæst de frivillige og til slut lave en sammenligning.

4.7.1 Medarbejderne

Der kan være mange årsager til, at en medarbejder har en følelse af forpligtelse over for organisationen, herunder især motivation og engagement for arbejdet. Dette engagement nævner samtlige interviewede medarbejdere, idet de fortæller, at de synes, de gør en forskel i deres arbejde (Bilag 6-9).

Når medarbejderne tydeligt kan se en forskel i det arbejde, de udfører, f.eks gennem konkrete fremskridt i Røde Kors Hovedstadens aktiviteter, bidrager det i høj grad til medarbejdernes engagement i arbejdet (Bilag 6-9). Denne følelse af at gøre en forskel ses som en stor motivationsfaktor, og er derfor stærkt forbundet til følelsen af forpligtelse. Samtidig udtrykker samtlige medarbejdere, inklusiv Julie Bauer Larsen, motivation og engagement for deres arbejde, og de ser deres arbejde og/eller Røde Kors Hovedstadens overordnede formål som meningsfuldt (Bilag 3b; Bilag 6-9).

Dog kan medarbejderne også til tider mangle motivation. Medarbejder A fortæller, at vedkommende nogle gange er træt af at sidde foran en computer, og medarbejder D fortæller, at det nogle gange kan være svært at se den direkte forskel og effekten af ens arbejde (Bilag 6; Bilag 9).

Medarbejdernes engagement bliver særligt tydeligt, når der sammenlignes med at arbejde i en kommerciel virksomhed. Medarbejder D mener at der ikke er "nogen sådan større mening i" at arbejde i kommercielle virksomheder og siger:

"(..) det [at gøre en forskel for nogen] synes jeg er fedt, i stedet for at være hos en.. "corporate" virksomhed, som tjener en masse penge for at bruge en masse penge for at give en masse penge til deres medarbejdere" (Bilag 9, s. 19).

Både medarbejder B og C siger noget i samme retning. De føler begge, at det er vigtigere at gøre en forskel, frem for at få en høj løn. Medarbejder B siger:

"(..) det må da være det mest demotiverende i verden ikke at kunne se, at det du har knoklet med i 37 timer om ugen i de sidste mange år, at det ikke har gjort en forskel for nogen. Og det er jo direkte modsat af hvad man oplever her" (Bilag 7, s.19).

På baggrund af ovenstående formoder vi, at medarbejderne er mere motiverede og har højere grad af forpligtelse i en NGO som Røde Kors Hovedstaden, end de ville være i en kommerciel virksomhed.

Medarbejder D giver også udtryk for at føle en smule forpligtelse drevet af normer eller kontinuitet, da vedkommende beskriver at have "*lidt blandede følelser*" ved at være i Røde Kors Hovedstaden og siger: "*overordnet set er jeg da glad. Ellers ville jeg ikke være her*" (Bilag 9, s. 15). Medarbejder D giver derfor ikke udtryk for at være fuldstændig tilfreds, men alligevel glad nok til ikke f.eks. at sige sit job op, da det er en generel samfundsnorm at blive i sit job trods mindre utilfredshed. Disse typer af følelse af forpligtelse kan være negative, fordi medarbejderen føler sig forpligtet netop på grund af kontinuitet i organisationen eller samfundsnormer, og altså ikke på grund af egen interesse i organisationen. Medarbejderne udtrykker deres følelsesmæssige forpligtelse overfor Røde Kors Hovedstaden, når de beskriver deres internalisering af værdierne og identifikation med organisationen (Johnson et al., 2010). Medarbejder C fortæller:

"(..) Vores chef Pernille sagde på et tidspunkt, hun går til Røde Kors, altså hun arbejder, også har hun sin hobby, hvor hun går til Røde Kors og sådan ser jeg det også lidt, at man går til Røde Kors fordi det bliver en identitet, jeg ville slet ikke have det godt med ikke at være her, jeg synes det er så meningsfuldt" (Bilag 8, s. 23).

Medarbejder B synes det er "fedt" at være med til at skabe fællesskaber og løsninger for socialt udsatte, hvilket indikerer en følelsesmæssig forpligtelse overfor Røde Kors Hovedstaden (Bilag 7). Også medarbejder D har mange følelser om det at være i Røde Kors Hovedstaden og siger: "*(..) man investerer meget af sig selv i det, er meget personligt, føler jeg det er, når man involverer sig, som [med] frivillige når man direkte taler med folk, om dig som din person*" (Bilag 9, s. 16).

Overordnet set ser vi, at medarbejderne har en relativt stor følelse af forpligtelse overfor Røde Kors Hovedstaden.

4.7.2 De frivillige

Ligesom medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden, føler de frivillige også, at de gør en forskel for andre (Bilag 10-13). Frivillig B og C siger direkte, at de gør en forskel i deres frivillige arbejde (Bilag 11-12). Mens frivillig A, C og D svarer ja til, at deres frivillige arbejde i Røde Kors Hovedstaden er meningsfuldt, med begrundelsen at det er vigtigt for aktivitetens målgruppe (Bilag 10; Bilag 12-13). Frivillig C siger, at arbejdet er "*Meget meningsfuldt. Altså sådan det er jo det der med at gøre en, altså selv en lille forskel hos et menneske kan virkelig betyde meget*" (Bilag 12, s. 14). Frivillig B er også enig i dette og siger, at det giver mere mening at arbejde frivilligt i Røde Kors Hovedstaden, end at arbejde i det private erhvervsliv (Bilag 11).

Tre ud af fire frivillige fortæller om, at når de ser deltagerne i den aktivitet, de er tilknyttet "blomstre op", giver det dem ekstra motivation og engagement i deres frivillige arbejde (Bilag 11-13). Frivillig C fortæller:

“(..) når jeg ser der ligesom sker en forskel hos [dem] jeg arbejder med (..) og når man så ser den der lille forskel der ligesom sker, så tænker man ”okay, det er derfor jeg er her” (..) der kommer lige så stille (..) oplomstring og hvor de begynder at åbne op” (Bilag 12, s. 14).

De interviewede frivillige udviser alle et engagement i forhold til Røde Kors Hovedstaden (Bilag 10-13). Frivillig A og D fortæller begge, at de føler sig engagerede i det frivillige arbejde, da det har med mennesker at gøre (Bilag 10; Bilag 13). For frivillig A og C er det særligt det område, som deres frivillige arbejde er indenfor, der interesserer dem (Bilag 10; Bilag 12).

Frivillig A er stolt af sit frivillige arbejde i Røde Kors Hovedstaden, og føler, at det siger noget om ens personlighed, når man er frivillig. I det frivillige arbejde synes frivillig A, at det er vigtigt at være medmenneskelig og gøre noget for andre: *“(..) hvis jeg kun tænker på hvad jeg kan tage til mig selv, uden at give noget tilbage, så bliver man lidt ligesom et sort hul, og det er heller ikke godt for en selv til sidst”* (Bilag 10, s. 11). I lighed med dette fortæller frivillig C, at vedkommende netop blev frivillig, fordi vedkommende havde tid og overskud til at gøre noget for andre og fortæller, at vedkommende *“brænder for sit frivillige arbejde”* og er virkelig glad for det (Bilag 12).

Også frivillig B synes sit frivillige arbejde er inspirerende og udtaler: *“Så længe jeg synes det er spændende og interessant og jeg føler jeg kan gøre en forskel, så vil jeg gerne blive ved (..) Så jeg har ikke en sådan udløbsdato”* (Bilag 11, s. 13). Dette indikerer vedkommendes følelse af forpligtelse overfor Røde Kors Hovedstaden.

Frivillig C udtrykker lidt forpligtelse drevet af kontinuitet, da vedkommende føler sig knyttet til de personer der er i aktiviteten: *“(..) det holder virkelig én fast, den tilknytning man ligesom får til ens frivilligaktivitet eller hvad man kan sige”* (Bilag 12, s. 11) men siger samtidig, at vedkommende rigtig gerne vil fortsætte mange år i fremtiden og tilføjer: *“(..) jeg føler virkelig man får meget igen personligt”* (Bilag 12, s. 11). Dette er et eksempel på en form for forpligtelse drevet af kontinuitet, hvor det ikke nødvendigvis er negativt at være *“fanget”* i sin aktivitet (Johnson et al., 2010; Fullerton, 2011).

Selvom frivillig A, B og D også giver udtryk for at være glade for at være en del af Røde Kors Hovedstaden, er frivillig C den, der tydeligst giver udtryk for sin følelsesmæssige forpligtelse overfor organisationen. Frivillig C ser Røde Kors' værdier som selvfølgelige og siger:

“(..) de [værdierne] er ikke så fjerne, de ligger meget naturligt integreret, det føler jeg egentlig også de gør lidt i samfundet, det er altid det, man er blevet opdraget med. (..) Og at der så er en organisation som jo ligesom også siger ”det er det vi gør”, så er det også dem, man arbejder indenunder. Og det føles nemt og naturligt og det tror jeg, alle er med på” (Bilag 12, s. 13).

Frivillig C siger, at vedkommende fortæller andre om sit frivillige arbejde af lyst og fordi vedkommende er glad for at være en del af organisationen. Derudover mener frivillig C, at man gennem Røde Kors kan gøre en forskel for andre og siger, at man samtidig med at hjælpe andre også kan hjælpe sig selv gennem de kompetencer, man tilegner sig gennem det frivillige arbejde (Bilag 12).

4.7.3 Sammenligning

I dette afsnit vil vi sammenligne medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden i forhold til ovenstående analyse om følelsen af forpligtelse.

Samtlige medarbejdere og to af de frivillige fortæller, at de føler, de gør en forskel i deres arbejde. De interviewede ser deres (frivillige) arbejde og/eller Røde Kors Hovedstadens formål som meningsfuldt og medarbejderne giver udtryk for, at det er vigtigere for dem at have et meningsfyldt arbejde, frem for at tjene mange penge i en kommerciel virksomhed.

Som tidligere nævnt har frivillige og lønnede medarbejdere nogenlunde identiske holdninger til jobbet, herunder følelsesmæssig forpligtelse, hvis de har lignende vilkår og arbejdsopgaver (Nogueira et al., 2020). Dette bekræftes af ovenstående analyse. Som nævnt i metodeafsnittet er en af medarbejderne universitetspraktikant, og kan derfor også til dels ses som frivillig, da vedkommende er ulønnet. Dette understreger yderligere, at medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden har lignende følelser af forpligtelse.

I analysen fremgår det, at de interviewede udviser høj motivation og engagement. Det er særligt den følelsesmæssige forpligtelse, som er mest tydelig i interviewene og dermed også i analysen. Dette kan dog hænge sammen med, at vi direkte spørger ind til interviewpersonernes forhold til værdierne, og hvilke de identificerer sig mest med. Vi vil komme nærmere ind på værdierne i afsnit 4.11.

På baggrund af ovenstående sammenligning er der ikke store forskelle mellem medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden.

Som nævnt i teorigennemgangen er følelsen af forpligtelse tæt forbundet med organisatorisk medborgeradfærd (Walden & Kingsley Westerman, 2018), hvorfor denne vil blive belyst i kommende afsnit.

4.8 Organisatorisk medborgeradfærd (*Organizational Citizenship Behavior*)

Det er relevant at undersøge Røde Kors Hovedstadens medarbejdere og frivilliges organisatoriske medborgeradfærd, da Employee Advocacy opfattes som en form for organisatorisk medborgeradfærd (Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2018). På trods af at organisatorisk medborgeradfærd indebærer en medarbejders handling, der går ud over ens jobbeskrivelse, med henblik på at gavne organisationen (Organ, 1990), mener vi at denne adfærd kan overføres til de frivillige i en organisation.

Selvom konceptet omhandler decideret adfærd, kan det alligevel være svært at spørge interviewpersonerne ind til deres organisatoriske medborgeradfærd. Dog giver flere af interviewpersonerne selv eksempler på denne adfærd, uden at vi spørger direkte til det (Bilag 6-13).

Også Julie Bauer Larsen fortæller om adfærd blandt medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden, der går ud over deres jobbeskrivelse:

“(..) og vi er heller ikke flere, end at hvis fragtmændene lige pludselig står dernede med 700 kufferter og ikke kan få dem ind i elevatoren, så løber vi alle sammen op og ned ad trappen med kufferter. Det er ikke et tænkt eksempel, kan jeg afsløre”
(Bilag 3b, s. 20).

Kommunikationschefen fortæller altså om hvordan samtlige medarbejdere hjælper, hvor der er brug for det, selvom det er en travl arbejdsplads (Bilag 3b). Derudover fortæller Julie Bauer Larsen også om eksempler på frivillige i organisationen, der foretager handlinger udover deres jobbeskrivelse.

Flere af de interviewede medarbejdere fortæller også eksempler på deres egen organisatoriske medborgeradfærd. Medarbejder C og D fortæller begge om, at de reelt arbejder mere, end de får løn for (Bilag 8-9). Medarbejder D siger *“(..) det er jo ikke kun 37 timer jeg bruger hos Røde Kors, vel”* (Bilag 9, s. 17). På samme måde fortæller medarbejder C om at vedkommende primært er på LinkedIn om aftenen og også lavede sine LinkedIn-lektier udenfor arbejdstiden (Bilag 8). Medarbejder C's adfærd er modsat Dreher (2014)'s anbefaling, som siger, at det er vigtigt, at medarbejderne har tid og mulighed for at lave deres Employee Advocacy-aktiviteter i arbejdstiden (Dreher, 2014). Medarbejder B fortæller, at vedkommende egentlig ikke bryder sig om den opmærksomhed, som vedkommende får gennem sin aktivitet på LinkedIn, men gør det alligevel for organisationens skyld (Bilag 7).

Herudover kan det nævnes, at interviewpersonerne har sat tid af til et interview for at bistå os med dette speciale. Dette mener vi kan ses som organisatorisk medborgeradfærd, da dette ikke er en del af deres jobbeskrivelse, og vi formoder at de gør det for at støtte op om Røde Kors Hovedstaden. Selvom medarbejder B og C føler, det er svært at få tid til at udøve Employee Advocacy i arbejdstiden, sætter de alligevel tid af til et interview, hvorfor dette kan opfattes som organisatorisk medborgeradfærd (Bilag 7-8), da dette speciale potentielt kan tilføje ny viden til Røde Kors Hovedstaden. På samme måde sætter de frivillige også af egen lyst tid af til at snakke med os, selvom det ikke har noget med deres frivillige arbejde at gøre.

Også frivillig D udviser organisatorisk medborgeradfærd, idet vedkommende er ved at rekruttere en af sine gode venner til organisationen. Dette er ikke noget, frivillig D skal gøre i sin rolle som frivillig, men vedkommende har udøvet Volunteer Advocacy om sit frivillige arbejde (Bilag 13).

Organ (1990) beskriver, hvordan det uformelle samarbejde i en organisation modvirker, at den formelle organisation bryder sammen (Organ, 1990). På baggrund af de gennemførte interviews har vi generelt fået indtryk af organisationsmedlemmernes samarbejdsvilje og lyst til at gå den ekstra mil for organisationen. Dette eksemplificeres blandt andet, da kommunikationschefen fortæller, at hun kommunikerer med de kommunikationsfrivillige på den kanal, de foretrækker (Bilag 3b). Dette illustrerer et eksempel på uformelt samarbejde, da kommunikationschefen ikke er tvunget til at kommunikere med de frivillige på f.eks. sms, Messenger, Podio eller Teams. Da dette er aftalt og tilpasset den enkelte, kan det ses som uformelt samarbejde.

4.9 Sociale medier som platforme for Advocacy

Dette afsnit har til formål at belyse de interviewedes holdninger og forhold til sociale medier, særligt med henblik på at undersøge hvilken platform, de foretrækker at udøve Advocacy på og hvorfor.

Interviewpersonernes generelle holdning til de sociale medier er nuanceret, og overvejende negativ (Bilag 6-13). Medarbejder A og C mener, at det er de forkerte værdier, der kommer frem på de sociale medier (Bilag 6; Bilag 8). Dog synes medarbejder C, at LinkedIn er anderledes end de andre sociale medier (Bilag 8). Nogle af interviewpersonerne er også gået væk fra Facebook, og bruger primært platformen til f.eks. at holde styr på sociale begivenheder samt holde kontakt med venner (Bilag 6; Bilag 8; Bilag 11). Én enkelt nævner endda, at vedkommende direkte afskyr Facebook og alt hvad det står for (Bilag 11). Generelt ser vi, at de yngre interviewpersoner har profiler på flere forskellige sociale medier, heriblandt TikTok og Snapchat (Bilag 6-13). Kommunikationschefen fortæller, at Røde Kors Hovedstaden har valgt at fokusere på LinkedIn af følgende årsag:

“(..) Det bliver sværere og sværere at trænge igennem [på Facebook] som organisation, hvis man ikke poster penge i det (..) Så på den måde kan man meget nemmere arbejde algoritme-mæssigt på LinkedIn og komme bredere ud. Der er selvfølgelig også nogle ting, som ikke giver mening at lave på LinkedIn kontra Facebook” (Bilag 3b, s. 9).

Det tyder altså på, at det bliver sværere som organisation at være synlig på Facebook, både på grund af algoritmer og at færre er aktive på platformen end tidligere (Mediernes Udvikling, 2020; DR, 2020).

Fem af de interviewede siger, at de dagligt er på LinkedIn. To fortæller, at de er på platformen et par gange om ugen og den sidste interviewperson er på LinkedIn en gang om ugen (Bilag 6-13). Dermed bruger både medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden LinkedIn langt mere end den gennemsnitlige danske befolkning, hvor der som tidligere skrevet er 7 % som bruger LinkedIn dagligt og 15 % der er på LinkedIn ugentligt (Mediernes Udvikling, 2020; Bilag 6-13). Det er ikke til at vide, om medarbejdernes høje aktivitet på LinkedIn, er på grund af deres deltagelse i workshopsene (Bilag 6-9).

Flere af interviewpersonerne overvejer også, hvilken platform de bruger til Advocacy afhængig af opslagets formål (Bilag 6; Bilag 8-9; Bilag 12). Som medarbejder A siger: *“Jeg tror [jeg] enkelte gange [har lavet opslag] på Facebook, hvis jeg har manglet nogle frivillige (..) men meget, meget lidt”* (Bilag 6, s. 9). Medarbejder B derimod ser sine profiler på Facebook og Instagram som private, hvorfor vedkommende kun bruger sin LinkedIn-profil til Employee Advocacy (Bilag 7). Frivillig C udøver også Volunteer Advocacy på sin Facebook, men siger følgende om Instagram: *“Men det er mere privatliv, altså sådan dele sådan personlige billeder fra hverdagen”* (Bilag 12, s. 2).

En af interviewpersonerne skiller sig markant ud fra de andre, da vedkommende netop ikke ønsker at bruge sin LinkedIn til Employee Advocacy. Frivillig D mener nemlig, at *“(..) det er mere business og det er min egen business”* (Bilag 13, s. 6). Vedkommende opfatter altså

sit frivillige arbejde som en del af sit privatliv og ikke sin karriere, hvorfor det i højere grad ifølge frivillig D hører til på andre sociale medier. Dog pointerer vedkommende, at det tydeligt fremgår, at vedkommende er frivillig i Røde Kors Hovedstaden på frivillig D's LinkedIn-profil (Bilag 13). Dette er interessant, da de øvrige frivillige mener, at deres frivillige arbejde kan fremme deres karriere, mens frivillig D adskiller de to ting (Bilag 10-13).

Samtlige af interviewede er enige om, at LinkedIn er en professionel, erhvervsorienteret platform i modsætning til andre sociale medier. Kun frivillig D beskriver LinkedIn som udelukkende i forhold til vedkommendes betalte arbejde, mens de øvrige hellere vil udøve Advocacy på LinkedIn i modsætning til øvrige sociale medier, som de mener er mere private (Bilag 6-13).

4.10 Intern kommunikation, kultur og ledelsesstil

Hvordan der bliver ledet, har betydning for den interne kommunikation i organisationen, som herefter påvirker og bliver påvirket af kulturen (Men & Jiang, 2016). Disse er som nævnt betydningsfulde faktorer for personers forhold til deres organisation, og dermed også for personers lyst til at udøve Advocacy (Men, 2014). Vi vil derfor i dette afsnit analysere Julie Bauer Larsens ledelsesstil og derfra undersøge den interne kommunikation og kultur i organisationen.

4.10.1 Ledelsesstil

Julie Bauer Larsen er ikke direkte leder for de interviewede medarbejdere, men da hun er ansvarlig for organisationens Employee Advocacy-program, vil vi i dette afsnit analysere på hendes ledelsesstil.

Julie Bauer Larsen fortæller, at når hun skal motivere organisationens medarbejdere til Employee Advocacy, handler det hele tiden om at vise de gode eksempler og være anerkendende (Bilag 3b). Medarbejder A og B nævner særligt Julie Bauer Larsens anerkendende tilgang på LinkedIn som noget, de beundrer (Bilag 6-7). Dette kan kobles til teorien, der beskriver den transformationelle leder som værende rollemodel for organisationens medarbejdere (Men, 2014). Som tidligere skrevet, ser samtlige af de interviewede medarbejdere kommunikationschefen som forbillede på LinkedIn (Bilag 6-9). Dette bekræftes af medarbejder C: "(..) *hun gør det på en måde, som jeg godt kunne tænke mig at adoptere*" (Bilag 7, s. 8). Julie Bauer Larsen fortæller, hun går meget op i, ikke at ændre ordlyd på medarbejdernes udkast til opslag på LinkedIn, når de søger sparring hos hende (Bilag 3b). Hun viser altså individuelle hensyn til den enkelte, og forsøger at få den pågældende medarbejder til at opnå sit fulde potentiale på LinkedIn. Dette er også kendetegnende for den transformationelle leder (Zhang et al., 2019; Men, 2014). Ifølge Zhang et al. (2019) udviser medarbejdere under denne ledelsesstil ofte en ekstraordinær indsats (Zhang et al., 2019), hvilket kan kobles til medarbejdernes lyst til at udøve Employee Advocacy, som blandt andet har til formål at øge Røde Kors Hovedstadens synlighed (Bilag 2-4; Bilag 6-9).

Idet der er større sandsynlighed for at etablere en symmetrisk intern kommunikation i organisationen, hvis lederen er transformationel (Men, 2014; Men & Jiang, 2016), vil vi nedenfor undersøge den interne kommunikation i Røde Kors Hovedstaden.

4.10.2 Interne kommunikation

Et godt informationsniveau og -flow i den interne kommunikation er essentielt for at styrke medarbejdernes følelse af forpligtelse (Walden & Kingsley Westermann, 2018). Dette afsnit vil derfor handle om den interne kommunikation i Røde Kors Hovedstaden.

Både Julie Bauer Larsen samt medarbejder A og C fortæller, at LinkedIn til dels bliver brugt som platform for den interne kommunikation i Røde Kors Hovedstaden, idet at de følger deres kolleger på LinkedIn, og derigennem får et større indblik i, hvad der sker i organisationen (Bilag 6; Bilag 8). Medarbejder A siger:

“(..) jeg får nok øje for eller læst nogle flere historier end hvis jeg ikke havde fulgt dem på LinkedIn for eksempel. (..) det er meget de små solstråle-historier synes jeg, som også er fine at kende til” (Bilag 6, s. 7).

Medarbejder C synes, at den viden, vedkommende får gennem LinkedIn, også bliver mere personlig, da den kommer direkte fra kollegerne. Vedkommende fortæller også, at der sker mange ting på kontoret, og det derfor kan være svært at nå at tale sammen i en travl hverdag, hvor mange er ude af kontoret (Bilag 8).

Ifølge Julie Bauer Larsen foregår kommunikationen blandt medarbejderne på e-mail samt til personalemøder og i tværfaglige teams (Bilag 3b). Der er blandede følelser blandt medarbejderne i forhold til teammøderne, hvor to medarbejdere siger de synes, det er lidt spild af tid (Bilag 6; Bilag 8). Medarbejderne fortæller, at møderne i de tværfaglige teams er relativt nyt, og det er ved at blive forbedret. Medarbejder B fortæller, at når alle 30 medarbejdere er til stede til de store personalemøder, kan det godt blive en “blandet oplevelse” og ét stort virvar af information (Bilag 7, s. 16). Medarbejderne udtrykker derved indirekte en mindre utilfredshed med den interne kommunikation.

Der er generelt delte holdninger om den interne kommunikation i organisationen blandt medarbejderne. Medarbejder A og D synes, at den kunne være bedre, idet medarbejder A mener, at der mangler lidt transparens om nogle af beslutningsprocesserne. Medarbejder A siger, at *“(..) hvis man har input i forhold til ledelsen, så er det ikke sådan at man bliver spurgt”*, men man skal selv opsøge ledelsen (Bilag 6, s. 14), hvilket peger mod asymmetrisk kommunikation (Kim & Rhee, 2011; Men, 2014). Medarbejder D mener, at der er tovejskommunikation, men at der er plads til forbedring (Bilag 9). Medarbejder A fortæller dog også, at kommunikationen og samarbejdet blandt kollegerne er godt. Dette bekræfter medarbejder B og C (Bilag 6-8). Medarbejder B fortæller, at vedkommende synes Røde Kors Hovedstaden er et rart sted at arbejde, fordi der er kort afstand mellem ledelse og medarbejdere og dialogen generelt er meget uformel. Vedkommende siger:

“(..) Jeg tror også det handler om at man selv opsøger. Ligegyldigt hvor meget du kommunikerer noget ud, kan der altid sidde nogen og sige ”jamen det har jeg aldrig hørt”, nej men det er måske også fordi du ikke vil høre det.. dem der vil vide ting, kan altid finde dem” (Bilag 7, s. 15).

Kommunikationen og samarbejdet mellem medarbejdere og frivillige fylder meget i Røde Kors Hovedstaden med cirka 30 medarbejdere, der skal kommunikere til næsten 3.000 frivillige. Julie Bauer Larsen og medarbejder D fortæller begge, at de oplever, der er tovejskommunikation med de frivillige indenfor deres områder (Bilag 3b; Bilag 13). Medarbejder C og D er også særligt opmærksomme på, hvordan der kommunikeres til de frivillige (Bilag 8-9). Frivillig B og C er enige i dette, og frivillig B pointerer, at man skal kommunikere anderledes til frivillige end lønnede medarbejdere for at bevare de frivilliges engagement (Bilag 11-12).

Dette beskriver Julie Bauer Larsen også i forhold til hendes samarbejde med de cirka 30 frivillige, der hjælper med kommunikationen i Røde Kors Hovedstaden. Hun fortæller, at de spiller en "kæmpe rolle" i arbejdet, da hun ikke kan nå at fortælle alle de gode historier alene. Hun siger:

"[De laver] alt krymlet og altså, det er ikke kun krymlet, det er også den lækre frosting. Jeg kan som enmandshær kun køre sådan [det] helt basale, ikke. Så alt det gode, det er det de laver. Sådan skal det også være, det skal være dem der laver det sjove" (Bilag 3b, s. 6).

De frivillige er derfor helt essentielle for Røde Kors Hovedstadens kommunikation, og det er derfor vigtigt at have et godt samarbejde og forhold, for at fastholde dem i organisationen.

Kommunikationen blandt de frivillige er tilsyneladende velfungerende. Frivillig A fortæller om, at kommunikationen primært foregår på sms, og frivillig C og D fortæller, at kommunikationen i deres aktiviteter foregår i en lukket Facebookgruppe (Bilag 10; Bilag 12-13).

På baggrund af interviewene har vi fået indtryk af, at der er en god kommunikation mellem ansatte og frivillige samt de frivillige imellem (Bilag 3b; Bilag 6-13). Derfor kan vi konkludere, at der i Røde Kors Hovedstaden er en grad af symmetrisk kommunikation både i forhold til medarbejderne, de frivillige samt mellem disse grupper. På baggrund af ovenstående, er det vores vurdering, at den interne kommunikation fungerer godt, men der er også plads til forbedring.

4.10.3 Organisationskultur

Organisationens ledelse har stor indflydelse på organisationens interne kommunikation og kultur, samtidig med, at den interne kommunikation påvirker kulturen og omvendt (Men & Jiang, 2016).

På baggrund af ovenstående afsnit vurderes det, at Røde Kors Hovedstaden primært har en symmetrisk intern kommunikation, hvilket forbindes med en deltagende organisationskultur, som lægger vægt på samarbejde og dialog (Men & Jiang, 2016). Netop dette bekræfter medarbejder A, B og C, hvor medarbejder A siger: "Jeg synes også, altså der er rimelig god mulighed for at få indflydelse og igen, jeg synes man er gode til at samarbejde og bruge hinanden og lytte til hinanden og anerkende hinanden" (Bilag 6, s. 15). Medarbejderne udtrykker altså, at der er særligt fokus på at samarbejde i organisationen, hvor medarbejderne og ledelsen værdsætter hinandens input (Bilag 7-8).

Medarbejder A og D synes også deres input bliver hørt, særligt hos kollegerne, men påpeger, at det kræver lidt arbejde for at komme i dialog med ledelsen (Bilag 6; Bilag 9). Både medarbejder B og D påpeger, at der er mange forskellige typer mennesker og der er plads til at være sig selv (Bilag 7; Bilag 9). Når der er fokus på og plads til den enkelte person, indikerer det en deltagende organisationskultur (Men & Jiang, 2016).

Frivillig B fortæller, at Røde Kors Hovedstadens kontor er gennemsyret af imødekommenhed og åbenhed. Samtidig synes frivillig B, C og D at der bliver lyttet til deres input (Bilag 11-13). På samme måde påpeger medarbejder D, at man virkelig kan fornemme, at Røde Kors' principper er til stede i organisationen (Bilag 9). Røde Kors Hovedstadens værdier består som nævnt af syv principper, der handler om at hjælpe mennesker i nød (RødeKors2, [ca. 2020]). Dette er fundamentet for organisationen, og samtlige af de interviewede nævner netop dette (Bilag 6-13; RødeKors2, [ca. 2020]). Ifølge teorien danner organisationens værdier grundlag for, hvordan medarbejderne skal opføre sig for at opnå organisationens mål (Miles & Mangold, 2004; Men & Jiang, 2016). Dette bekræftes yderligere i Røde Kors Hovedstaden, da en af værdierne handler om at være åbne overfor alle, som ønsker at hjælpe til og der i organisationen er plads til forskelligheder (RødeKors2, [ca. 2020]; Bilag 7; Bilag 9). Ovenstående bekræfter altså, at kulturen i Røde Kors Hovedstaden bygger på organisationens værdier.

Julie Bauer Larsen påpeger også at "*Virksomheden [Røde Kors Hovedstaden] er medarbejderne og de frivillige*" (Bilag 3b, s. 7), og indikerer dermed, at det er medarbejderne, som skaber organisationen og dermed også kulturen.

Ud fra ovenstående ses en deltagende organisationskultur, hvor der er fokus på og plads til den enkelte medarbejder, med særligt fokus på informationsdeling og samarbejde.

4.11 Kendskab og forhold til værdierne

Som nævnt tidligere er et godt forhold mellem medarbejder og organisation en forudsætning for Employee Advocacy (Men, 2014; Pekkala & Luoma-aho, 2017). Derudover er det også vigtigt, at medarbejderne internaliserer organisationens værdier for at udøve den mest optimale Employee Advocacy set fra organisationens side (Men, 2014; Miles & Mangold, 2004). Derfor vil det kommende afsnit handle om de interviewedes forhold og kendskab til Røde Kors Hovedstaden, samt deres kendskab til og identifikation med organisationens værdier.

Organisationens medarbejdere udviser et særligt godt kendskab til Røde Kors Hovedstaden som helhed og hvad der sker i organisationen. Flere af medarbejderne nævner også, at de bruger LinkedIn til at øge deres kendskab til, hvad der sker i organisationen (Bilag 6; Bilag 8-9).

Nogle af de frivillige udviser et særligt godt kendskab til deres egen aktivitet (Bilag 10; Bilag 13), mens andre også viser et godt kendskab til hele organisationen og det overordnede formål (Bilag 11-12). Frivillig C beskriver Røde Kors Hovedstaden som:

"(..) en NGO som hjælper der hvor der er brug for det, at det er et sted som går ud og hjælper nogle mennesker som der har brug for at blive set og blive hørt"
(Bilag 12, s. 12).

I samtlige interviews bliver organisationens værdier nævnt enten direkte eller indirekte. Flere påpeger Røde Kors' syv grundprincipper, som beskrevet i afsnit 1.5, mens andre nævner nogle af værdierne og indrømmer, at de ikke kan dem udenad (Bilag 6-13). Der er her særligt fokus på at hjælpe andre, uden at tage hensyn til etnicitet eller seksualitet, som interviewpersonerne nævner (Bilag 6-13).

Samtlige interviewpersoner giver også udtryk for, at de identificerer sig med organisationens værdier i større eller mindre grad (Bilag 6-13). Dette er også et element af mindre betydning ved rekruttering af nye frivillige eller medarbejdere (Bilag 3b), for som Julie Bauer Larsen siger:

“(..) Det er småsvært at finde mennesker, som sådan ikke kan byde ind på de der helt overordnede Røde Kors-værdier, det der med at hjælpe folk, der har brug for hjælp (..) men selvfølgelig er det vigtigt, men når det er sagt, så er det på ingen måde det vigtigste” (Bilag 3b, s. 20).

Medarbejder B siger, at vedkommende ikke ville arbejde for Røde Kors Hovedstaden, hvis vedkommende ikke identificerede sig med værdierne (Bilag 7). Også medarbejder D giver udtryk for at identificere sig med organisationens værdier: *“(..) jeg er glad for, at de værdier jeg har personligt også kan blive brugt her, fordi de spænder meget godt overens” (Bilag 9, s. 19).*

Det lader altså til, at Røde Kors Hovedstadens medarbejdere og frivillige allerede selv besidder eller har internaliseret organisationens værdier, idet flere af interviewpersonerne påpeger, at organisationens værdier stemmer overens med deres egne værdier (Bilag 9; Bilag 11-12). Organisationens medlemmer har derfor mulighed for at udøve en optimal Advocacy set fra Røde Kors Hovedstadens perspektiv, idet medlemmerne nemmere kan overføre organisationens værdier til eksterne stakeholdere (Miles & Mangold, 2004; Men, 2014).

To af de interviewede ytrer mindre utilfredshed overfor Røde Kors Hovedstaden, men påpeger alligevel en glæde for organisationen (Bilag 6; Bilag 9). Det kan derfor formodes på baggrund af ovenstående analyse, at samtlige interviewpersoner som udgangspunkt har et godt forhold til Røde Kors Hovedstaden, hvilket øger sandsynligheden for, at de udøver Advocacy (Men, 2014; Walden & Kingsley Westerman, 2018).

4.12 Sammenligning mellem medarbejdere og frivillige

I dette afsnit vil vi kort sammenligne medarbejderne og de frivillige i forhold til afsnit 4.6 til 4.11.

Som udgangspunkt er der ikke de store forskelle mellem medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden, når det handler om personlige fordele, følelse af forpligtelse, engagement og organisatorisk medborgeradfærd. Vores undersøgelse bekræfter derfor Nogueira et al. (2020) i, at der ikke er store forskelle på frivillige og lønnede medarbejdere, som beskæftiger sig indenfor samme område (Nogueira et al., 2020).

Syv ud af otte interviewede medarbejdere og frivillige foretrækker at udøve Advocacy på LinkedIn. Den sidste interviewperson, en frivillig, ønsker ikke at bruge LinkedIn, da vedkommende ikke synes sit frivillige arbejde har relevans for sin karriere.

Der er heller ikke umiddelbart en stor forskel på de frivilliges og medarbejdernes forhold til og opfattelse af organisationens interne kommunikation og kultur. Begge grupper giver udtryk for, at der primært er en god symmetrisk kommunikation og en deltagende kultur.

Medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden har en større viden om organisationen som helhed, mens de frivillige har størst kendskab til deres egen aktivitet. Derudover giver medarbejderne også udtryk for at have et lidt større kendskab til værdierne. Det lader dog til, at begge grupper har internaliseret organisationens værdier i samme omfang. Personer fra begge grupper giver også udtryk for, at Røde Kors Hovedstadens værdier er i overensstemmelse med deres egne.

Den ovenstående analyse og denne sammenligning er i overensstemmelse med Julie Bauer Larsens opfattelse i forhold til hvilke forskelle, der er mellem medarbejdere og frivillige:

“For mig er det der med hvem der i sidste ende står på mål for det (..) det ser jeg som en af de store roller her – jeg skal have deres [de frivilliges] ryg og jeg skal hjælpe dem med alt hvad jeg kan og gør” (Bilag 3b, s. 24).

Hun nævner derfor, at den største forskel mellem medarbejderne og de frivillige i Røde Kors Hovedstaden er hvem, der i sidste ende har ansvaret. Kommunikationschefen påpeger dermed ikke forskelle på f.eks. medarbejdernes og de frivilliges engagement og følelse af forpligtelse til organisationen.

5. Diskussion og fremtidige studier

I dette afsnit vil vi diskutere forskellige problematikker, etiske dilemmaer og hvordan dette speciales resultater kan anvendes.

For at vurdere potentialet for at implementere et Volunteer Advocacy-program i en frivilligorganisation som Røde Kors Hovedstaden, bør man ligesom i medarbejdernes tilfælde undersøge de frivilliges kompetencer indenfor sociale medier samt deres lyst til at fortælle om organisationen. Litteraturen påpeger, at man bør træne medarbejderne i sociale medier, både med hensyn til teknikken, men også strategiske færdigheder i at producere opslag, hvorfor dette også bør gøre sig gældende for frivillige. Hvis mange af organisationens frivillige har få kompetencer indenfor sociale medier, vil det muligvis være for ressourcekrævende for en NGO at bruge energi på at oplære de frivillige i sociale medier fra bunden. Hvis de frivillige derimod allerede bruger sociale medier, kan der være potentiale for at træne dem specifikt i forhold til Advocacy.

Vores undersøgelser viser, at det ikke er alle medarbejdere, som ønsker at udøve Employee Advocacy, hvorfor dette formodes også at være gældende for nogle af Røde Kors Hovedstadens cirka 3.000 frivillige. Vores interviews viser, at der er potentiale for, at flere af de frivillige har lyst til at udøve Volunteer Advocacy, da der allerede findes frivillige i Røde Kors Hovedstaden, der udøver Volunteer Advocacy uden de er blevet trænet i det. Dette potentiale må formodes at blive større, hvis nogle af de frivillige bliver trænet i sociale medier. Samtidig kræver det også ifølge teorien, at de frivillige identificerer sig med organisationens værdier og føler sig forpligtede overfor Røde Kors Hovedstaden. Vi ser i vores interviews, at de frivillige har stort kendskab til deres egen aktivitet, men ikke nødvendigvis organisationen som helhed. Succesfuld Volunteer Advocacy kræver en internalisering af organisationens værdier og kendskab til formålet, hvilket vi allerede ser hos de frivillige. Eftersom der allerede er eksempler på Volunteer Advocacy i Røde Kors Hovedstaden, uden der er blevet opfordret til det, må der være potentiale for, at flere frivillige kan udøve Volunteer Advocacy.

Røde Kors Hovedstaden fokuserer i øjeblikket kun på LinkedIn som platform for Employee Advocacy. Vores definition af Advocacy begrænser sig ikke til en bestemt platform - eller i det hele taget, at det skal foregå online. Damgaard (2019) viser et eksempel på succesfuld Employee Advocacy på Instagram, som understreger, at Advocacy skal ses på tværs af sociale medier og offline (Damgaard, 2019). Røde Kors Hovedstaden kunne derfor med fordel tilpasse træningen, så medarbejderens egne præferencer i forhold til platform samt organisationens brede målgruppe bedre imødekommes. Selvom der måske er mest behov for et kursus i LinkedIn, bør Røde Kors Hovedstaden pointere, at medarbejderne og de frivillige også kan bruge pointerne fra workshopsene på andre sociale medier og være ambassadører på de platforme, de selv foretrækker. Dette er dog mere udfordrende i forhold til at overvåge opslagene, når det sker på tværs af sociale medier samt offline. Når man som organisation ønsker, at ens medarbejdere og frivillige udøver Advocacy, må man samtidig acceptere det kontroltab, der medfølger, da det som tidligere nævnt ikke er forbundet med særlig store negative risici for organisationens omdømme (Damgaard, 2017). Røde Kors Hovedstaden vil sandsynligvis også have frivillige, der f.eks. er udenfor arbejdsmarkedet, og derfor ikke vil finde LinkedIn relevant som platform. Det vil formentlig

være bedre at få denne gruppe af frivillige til at poste opslag på andre sociale medier eller udøve Volunteer Advocacy offline.

Samtlige af de interviewede tager afstand fra at modtage materielle belønninger for deres Advocacy-adfærd, hvilket er i modsætning til eksisterende litteratur, som netop opfordrer organisationer til dette (Dreher, 2014; Green, 2017). Det ville formentlig være et dilemma for Røde Kors Hovedstaden, hvis de valgte at bruge deres få frie økonomiske ressourcer på gaver til deres medarbejdere og frivillige i stedet for de socialt udsatte. Medarbejder C synes det ville være mærkeligt, hvis medarbejderne fik en høj løn, idet pengene skulle tages fra organisationens aktiviteter og dermed fra de udsatte (Bilag 8). Det kan derfor have relation til, at Røde Kors Hovedstaden er en NGO, når interviewpersonerne tager afstand fra dette koncept. Det kan derimod måske være en motiverende faktor i en kommerciel virksomhed, hvor det for nogle medarbejders vedkommende i højere grad handler om at tjene penge end at hjælpe socialt udsatte.

Selvom medarbejderne ikke modtager materielle belønninger for deres Employee Advocacy, kan det diskuteres, hvor frivilligt Employee Advocacy i Røde Kors Hovedstaden reelt er. Medarbejder C fortæller, at vedkommende deltog på workshoppen, fordi vedkommende ikke vidste, hvad nogle af de fælles mails handlede om, og ville gerne være i stand til at deltage i samtalerne om LinkedIn (Bilag 8). Det kan derfor formodes, at medarbejderne godt kan føle et mindre pres til at deltage i LinkedIn-fællesskabet, og dermed workshopsene, for at kunne deltage i samtalerne. Medarbejder A omtaler også et indirekte pres, og at vedkommende har følt sig presset til at lave et opslag om en bestemt hændelse i relation til vedkommendes arbejdsopgaver. Derudover nævner vedkommende også, at der gøres opmærksom på, hvem der er aktive på LinkedIn gennem de interne mails, hvor medarbejderne beder om *likes* til deres LinkedIn-opslag (Bilag 6). Disse mails kan også medvirke til en følelse af pres til at være aktiv, uden at dette nødvendigvis er kommunikationschefens hensigt (Bilag 3b).

Selvom Employee Advocacy som udgangspunkt skal være og er frivilligt i Røde Kors Hovedstaden, kan der altså godt opstå situationer, som gør, at den enkelte medarbejder kan føle sig lidt presset til det, enten gennem direkte eller indirekte pres for at være en del af fællesskabet. Dog kan dette fællesskab også netop være medvirkende støtte til, at nogle medarbejdere tør udøve Employee Advocacy.

Når medarbejderne sammenligner Røde Kors Hovedstaden med en virksomhed, giver de udtryk for at være mere engagerede i organisationens formål og værdier, end de ville være i en kommerciel virksomhed. De har alle internaliseret værdierne i høj grad, hvilket er gavnligt for deres udøvelse af Employee Advocacy. Hvis medarbejderne i en virksomhed ikke i lige så høj grad identificerer sig med virksomhedens formål og værdier, vil det formentlig være sværere at få dem til at udøve Employee Advocacy. På baggrund af dette antager vi, at det vil være lettere at implementere Employee Advocacy i organisationer med et stærkt formål, som medarbejderne kan identificere sig med, som det typisk er tilfældet i NGO'er. Vi kan dog ikke sige dette med sikkerhed, da det kræver yderligere studier for at undersøge dette.

Employee Advocacy og NGO'er er relativt nye forskningsfelter, hvilket vores teoretiske kilder også illustrerer. Tre af vores kilder fra akademiske tidsskrifter er udgivet i 2020,

herunder Thelen (2020), hvis definition af Employee Advocacy vi bruger. Herudover er tre af vores kilder publiceret i 2019. Idet kilderne er så nye, har vi ikke kendskab til, hvordan kilderne bliver modtaget som akademiske artikler og hvor meget artiklerne vil blive citeret i fremtiden. I Seo & Vu (2020) mangler både LinkedIn og YouTube som svarmuligheder i deres *survey* om, hvilke digitale platforme, der er vigtigst i den eksterne kommunikation. Dog nævner otte af respondenterne selv LinkedIn og fire nævner YouTube (Seo & Vu, 2020). Dette er i vores øjne kritisabelt, eftersom LinkedIn i høj grad er platformen for faglig diskussion samt indhold, der er relateret til folks professionelle arbejdsliv, både lønnet og frivilligt arbejde (Lederne, [ca. 2020]). Ligeledes har det været en udfordring at oversætte de mange engelske begreber, som ikke tidligere har været oversat til dansk eller har en passende oversættelse. Vi har efter bedste evne oversat de engelske begreber til dansk, men har i starten af afsnittene valgt at skrive de oprindelige begreber for at henvise korrekt til litteraturen, samt sikre, at læseren har kendskab til det oprindelige begreb.

5.1 Fremtidige studier

Da der er begrænset forskning indenfor både Employee Advocacy og frivilligorganisationer, er der mange mulige retninger for fremtidige studier. I Danmark er 40 % af befolkningen frivillige, mens 69 % har arbejdet frivilligt indenfor de seneste fem år (CFSA1, 2019). Derfor mener vi, at der er et større behov for at undersøge disse organisationer i den akademiske forskning.

Kvantitative studier, eventuelt på tværs af organisationer, vil kunne bidrage med en øget generaliserbarhed og vil muligvis kunne bekræfte konklusionerne i dette speciale til også at være gældende udenfor Røde Kors Hovedstaden.

Som nævnt i diskussionen, lader medarbejderne i Røde Kors Hovedstaden til at være mere engagerede, end hvis de arbejdede i en virksomhed. Det vil derfor være interessant at undersøge, om der er forskel på medarbejderes lyst til at udøve Employee Advocacy i en NGO fremfor en kommerciel virksomhed.

Udvælgelsen af interviewpersoner i organisationen har stor betydning for resultatet. Studiet i Røde Kors Hovedstaden kunne fortsættes gennem interviews med medarbejdere og frivillige, der ikke er interesserede i at udøve Advocacy, for at undersøge indvirkningen på kulturen, *framingen* af LinkedIn i organisationen samt medarbejdernes holdninger til sociale medier og Employee Advocacy.

Ligeledes påpeger Thelen (2020), at Employee Advocacy kan ske som en del af ens job og derfor ikke være helt frivilligt for f.eks. kommunikationsmedarbejdere (Thelen, 2020). Det kunne derfor også være interessant at undersøge ikke-kommunikationsmedarbejdere og kommunikationsmedarbejderes holdning til Employee Advocacy og hvorvidt kommunikationsmedarbejderne på grund af deres job føler en forventning til at udøve Employee Advocacy.

6. Konklusion

Kommunikationschefen i Røde Kors Hovedstaden har implementeret et Employee Advocacy-program i form af et workshopforløb, som består af to workshops. Workshopsene har til formål at italesætte fordelene for både organisationen og medarbejderne, når de er aktive på LinkedIn og udøver Employee Advocacy. Herudover får medarbejderne en teknisk vejledning i LinkedIn og skal i fællesskab finde på idéer til opslag, den enkelte kan lave. I Røde Kors Hovedstaden er Employee Advocacy blevet implementeret gennem frivillighed, positiv anerkendelse og løbende sparring fra kommunikationschefen samt fællesskab blandt medarbejderne.

Julie Bauer Larsen *framer* LinkedIn positivt ved at lægge vægt på LinkedIns mange muligheder og omtaler platformen som "verdens bedste sociale medie". Organisationens medarbejdere adopterer den positive *frame*, og generelt opfatter samtlige interviewpersoner LinkedIn som en professionel og erhvervsorienteret platform. Flere *framer* dog også LinkedIn som en mere skræmmende og mystisk platform, som kan være svær at gå til.

Alle medlemmer af en organisation er som udgangspunkt ambassadører for den. Dette gælder også de frivillige, uanset om de bliver opfordret til Volunteer Advocacy. Røde Kors Hovedstaden kan implementere Volunteer Advocacy, hvis de frivillige har lyst til dette og har et godt forhold til organisationen. Faktorer som følelsen af forpligtelse, motivation samt engagement har stor betydning for dette forhold og dermed potentialet for Volunteer Advocacy. Vores undersøgelse viser, at de frivilliges forhold til Røde Kors Hovedstaden minder meget om medarbejdernes. Der er derfor potentiale for at etablere et Volunteer Advocacy-program i organisationen. Potentialet tydeliggøres ved at samtlige af de interviewede frivillige allerede udøver Volunteer Advocacy på eget initiativ. Potentialet vurderes dog på baggrund af fire interviewpersoner, og er derfor ikke nødvendigvis almengyldigt for hele organisationen.

De interviewede medarbejdere er positive overfor workshopforløbet om LinkedIn, og det kan derfor give mening for Røde Kors Hovedstaden også at implementere dette i et eller andet omfang for de frivillige. Da der er begrænsede ressourcer til at gennemføre træning i forhold til Volunteer Advocacy og LinkedIn, er der behov for nogle overordnede retningslinjer til de frivillige i forbindelse med deres opslag på sociale medier.

7. Litteraturliste

Allern, S. (2013). Framing. I Agger, G.; Kristensen, N. N; Jauert, P.; Schrøder, K. (red.). *Medie- og kommunikationsleksikon*. Samfundslitteratur. Hentet 13. November 2020 fra <https://medieogkommunikationsleksikon.dk/framing-2/>

Bali, S. & Bélanger, C. H. (2019). Exploring the use of Facebook as a marketing and branding tool by hospital foundations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, s. 1-10.

Becker, J. A. H. & O'Hair, D. H. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), s. 246-267.

Bengtsson, M. (2019). Framinganalyse. I M. F. Nielsen & S. Skriver, *Metodekøgebogen: 130 Analysemetoder Fra Humaniora Og Samfundsvidenskab* (s. 288-289). U Press.

Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 581-600). Hans Reitzels Forlag.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), s. 279-300.

CFSA1 (2019). Fakta og tal om danskernes frivillige engagement. Hentet 4. februar 2021 fra <https://frivillighed.dk/guides/fakta-og-tal-om-danskernes-frivillige-engagement>

CFSA2 (2019). Fakta og tal om frivillige organisationer i Danmark. Hentet 4. februar 2021 fra <https://frivillighed.dk/guides/fakta-og-tal-om-frivillige-organisationer-i-danmark>

Christiansen, H. C. & Rose, G. B. (2017). Indledning & Sociale medier - en introduktion. I H. C. Christiansen & G. B. Rose, *Sociale medier* (1 udgave, s. 7-64). Hans Reitzels Forlag.

Damgaard, R. (2017). Giv ordet til medarbejderne. Rikke Damgaard. 1. udgave.

Damgaard, R. (2019). Slip medarbejdernes faglige passion fri på sociale medier – og se dit brand folde sig ud. Hentet 7. januar 2021 fra <https://www.rikkedamgaard.dk/blog/slip-medarbejdernes-faglige-passion-fri-paa-sociale-medier-og-se-dit-brand-folde-sig-ud/>

de Vreese, C. H. (2005). News framing: Theory and typology. *Information Design Journal*, 13(1), s. 51-62.

DR. (2020). Facebook ændrer algoritmer: Vil gøre brugerne mere glade. Hentet 14. januar 2021 fra <https://www.dr.dk/nyheder/viden/teknologi/facebook-aendrer-algoritmer-vil-gore-brugerne-mere-glade>

Dreher, S. (2014). Social media and the world of work - A strategic approach to employee' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), s. 344-356.

- Elberth, B. R. (2017). Ledelse i en 2.0-verden. I H.-C. Christiansen, & G. B. Rose, *Sociale medier* (1. udgave, s. 141-169). Hans Reitzels Forlag.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication* 43(4), s. 51-58.
- Entman, R. M. (2007). Framing Bias: Media In the Distribution of power. *Journal of Communication*, 57, s. 163-173.
- Fritz, J. (2019). Differences Between NGOs and Nonprofits. Hentet 5. december 2020 fra <https://www.thebalancesmb.com/differences-between-ngos-and-nonprofits-4589762>
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: the roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), s. 92-100.
- Green, B. (2017). 4 strategies to incentivize your employee advocates. Hentet 20. november 2020 fra <https://www.oktopost.com/blog/4-strategies-incentivize-employee-advocates/>
- Gulbrandsen, I. T. & Just, S. N. (2016). Strategizing communication. Theory and practice. Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Hjarvard, S. & Entman, R. M. (2015). Framing: Til afklaring af et spredt paradigme. *MedieKultur - Journal of media and communication research*, s. 115-123.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The Relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), s. 226-245.
- Just, S., Jensen, E. H., Grønning, A. & Merckelsen, H. (2007). Integreret kommunikation. I S. Just, E. H. Jensen, A. Grønning & H. Merckelsen, *Organisation og omverden - grundbog i organisationskommunikation* (s. 243-280). Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Kforum. (2020). Employee Advocacy på LinkedIn. Hentet 13. januar 2021 fra <https://www.kommunikationsforum.dk/kommunikationskurser/Employee-Advocacy-LinkedIn-kommunikation-Koebenhavn-27-10-2020>
- Kim, J. N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), s. 243-268.
- Kjærum, M. (2017). NGO. Hentet 5. december 2020 fra <https://denstoredanske.lex.dk/NGO>
- Klastrup, L. (2016). Hvad er sociale netværksmedier? I L. Klastrup, *Sociale netværksmedier* (s. 8-25). Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Kristensen, T.-M. (2017). Social media-strategi. I H.-C. Christiansen & G. B. Rose, *Sociale medier* (1. udgave, s. 111-140). Hans Reitzels Forlag.

Kristiansen, S. & Krogstrup, H. K. (2008). Observationsmetode og dens former. I V. Nørgaard & A. Bonnevie (Red.), *Deltagende observation* (1. udgave, s. 45-69). Hans Reitzels Forlag.

Lederne. ([ca. 2020]) LinkedIn Guide. Hentet 31. januar 2021 fra <https://www.lederne.dk/ledelse-og-karriere/karrierevaerktoejer/ledernes-linkedin-guide>

LinkedIn. (2020). About LinkedIn. Hentet 4. december 2020 fra <https://about.linkedin.com/da-dk>

Lynggaard, K. (2020). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 185-201). Hans Reitzels Forlag.

Madsen, V. T. & Verhoeven, J. W. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. I F. Frandsen, W. Johansen, R. Tench & S. Romenti (Red.), *Big ideas in public relations research and practice - Advances in public relations and communication management* (4. bind, s. 143-162). Emerald Publishing.

Maxwell, S. & Carboni, J. L. (2016). Social Media Management - exploring Facebook Engagement Among High-asset foundations. *Nonprofit Management & Leadership*, s. 251-260.

Mediernes Udvikling. (2020). Sociale medier 2020 - brug, indhold og relationer hentet 3. december 2020 fra https://mediernesudvikling.slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/medier/Mediernes_udvikling/2019/Specialrapporter/Sociale_medier_indhold/Sociale_medier_-_brug_indhold_og_relationer.pdf

Men, L. H. & Jiang, H. (2016). Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 5, s. 462-479.

Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), s. 256-279.

Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3:2-3, s. 65-87.

Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3), s. 401-411.

Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 75(5), s. 122-142.

Maaløe, E. (2002). Feltarbejde og dets umiddelbare opfølgning. I C. Wulff (Red.), *Casestudier: af og om mennesker i organisationer* (2. udgave, s. 179-219). Akademisk Forlag A/S.

- Nielsen, M. F. (2014). Medarbejderkommunikation: rutiner og forandring. I M. F. Nielsen, *Strategisk kommunikation* (2. udgave, s. 93-134). Akademisk Forlag.
- Nogueira, M., Santarém, F. & Gomes, S. (2020). Volunteer Brand Equity? Exploring the Adoption of Employee Brand Equity (EBE) Dimensions to Understand Volunteers' Contributions to Build Nonprofit Organizations' Brands. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(1), s. 73-104.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, s. 43-72.
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2017). Looking back, looking forward: From spokespersons to employee advocates. *In 20th international public relations research conference*, s. 268-279.
- Ramian, K. (2012). Casestudiet i praksis. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave.
- Rasborg, K. (2014). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave, s. 405-438). Samfundslitteratur.
- RødeKors1. ([ca. 2020]). om-os/organisationen. Hentet fra Rodekors.dk: <https://www.rodekors.dk/om-os/organisation>
- RødeKors2. ([ca. 2020]). om-os/de-syv-principper. Hentet 26. november 2020 fra <https://www.rodekors.dk/om-os/de-syv-principper>
- RødeKors3 ([ca. 2020]). vores arbejde/verden. Hentet 12. januar 2021 fra <https://www.rodekors.dk/vores-arbejde/verden>
- RødeKors4 ([ca. 2020]). vores arbejde/danmark. Hentet 12. januar 2021 fra <https://www.rodekors.dk/vores-arbejde/danmark>
- RødeKorsHovedstaden1. ([ca. 2020]). om-os. Hentet 26. november 2020 fra <https://hovedstaden.drk.dk/om-os/>
- RødeKorsHovedstaden2. ([ca. 2020]). om-os/ansatte. Hentet 26. november 2020 fra <https://hovedstaden.drk.dk/om-os/ansatte-2/>
- Seo, H. & Vu, H. T. (2020). Transnational Nonprofits' Social Media Use: A Survey of Communications Professionals and an Analysis of Organizational Characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(4), s. 849-870.
- Sloth, K. (2011) Mål for kommunikationen. I *Mål dine resultater - Analyse, evaluering, måling af kommunikation* (1. udgave, s. 23-37). Samfundslitteratur.
- Smith, J. N. (2018). The Social Network?: Nonprofit Constituent Engagement Through Social Media. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(3), s. 294-316.
- Sociuu. ([ca.2020]) Blog. Hentet 13. januar 2021 fra <https://sociuu.com/blog/>

- Steensig, J. (2020). Konservationsanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 429-430). Hans Reitzels Forlag.
- Szulevicz, T. (2020). Deltagerobservation. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 97-115). Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 33-64). Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udgave, s. 657-670). Hans Reitzels Forlag.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public relations review*, 46(4), s. 1-11.
- Van Gorp, B. (2007). The constructionist approach to framing: Bringing Culture back in. *Journal of Communication*, 57, s. 60-78.
- Walden, J. A. & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships That Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), s. 593-611.
- Warzecha, J. (2018) An Illustrated History of Employee Advocacy Programs. Hentet 14. januar 2021 fra <https://medium.com/backstitch/an-illustrated-history-of-employee-advocacy-programs-54c24438ebf2>
- Yeh, Y.-P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, s. 94-100.
- Zhang, H., Liu, Z. & Wang, Y. (2019). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organisations. *Nonprofit Management and Leadership*, s. 467-485.

8. Redegørelse for formidlingsartiklen

I dette afsnit vil vi redegøre for vores overvejelser i forhold til formidlingsartiklen for dette speciale, herunder målgruppe, medie og virkemidler.

Målgruppe

Specialet undersøger Employee Advocacy og overførsel af dette til de frivillige i Røde Kors Hovedstaden. Derfor kan emnet og undersøgelsen være interessant for personer i kommunikationsbranchen, særligt indenfor NGO'er. Nogle kommunikationsmedarbejdere i NGO'er er måske allerede stødt på begrebet Employee Advocacy, men har muligvis på grund af manglende ressourcer ikke fået handlet på det, og vil derfor have glæde af nogle konkrete råd til hvordan de kan gribe arbejdet med Employee - og Volunteer Advocacy an. Specialet kan også være relevant for andre fagfolk og studerende indenfor kommunikation, da der foreslås en række fremtidige studier.

Medie

For at nå ovennævnte målgruppe bedst muligt, har vi valgt at skrive artiklen til kommunikationsforum.dk (også kaldet K-forum). De kalder sig selv "DKs største kommunikationssite" og henvender sig derfor til kommunikationsbranchen. Der udsendes flere ugentlige nyhedsbreve, som gør opmærksom på platformens artikler om faglige problemstillinger. Med sine mange kommunikationsfaglige artikler ser vi dette medie som det mest oplagte, da specialet har til formål at bidrage med viden indenfor kommunikationsområdet.

Virkemidler

Vi har valgt at gøre brug af mange af de sproglige og visuelle virkemidler, som K-forum allerede gør brug af, for at tilpasse artiklen bedst muligt til mediet. Overskrifterne på K-forum består typisk af allitterationer, er kun få ord og er skarpt vinklede. Under selve overskriften er en ultra-kort forklaring af artiklen i oversigten (Bilag 16). Overskriften er ikke nødvendigvis forståelig uden forudgående kendskab til emnet, men har til formål at vække læserens interesse, således læseren klikker og måske også læser artiklen. De to overskrifter kan være et kækt ordspil eller lidt humoristiske.

Undervejs i artiklen er der mange indgange til teksten gennem mellemrubrikker, billedtekster og citater. Mellemrubrikker og korte tekstafsnit gør artiklen lettere at skimme. Dette er vigtigt, når der skrives til nettet, fordi det ellers kan være svært at skabe overblik og fastholde læseren. Undervejs i artiklen er der også links videre til andre steder på K-forum, heriblandt et relevant kursus. Disse har til formål at fastholde læseren på sitet også selvom læseren er ved at miste interesse for den specifikke artikel.

Den indholdsmæssige opbygning er lavet efter den klassiske nyhedstrekant, hvor det vigtigste i artiklen kommer først og de mindst vigtige detaljer står til sidst. Der skrives direkte til læseren i "du"-form, for at modtageren føler, at emnet er relevant for og henvender sig til vedkommende.

9. Formidlingsartikel

Vidunderlige Volunteer Advocacy

Aktivér dine frivillige på SoMe



Røde Kors Hovedstaden har fået succes med at få aktiveret medarbejderne på LinkedIn gennem et workshop-forløb. Nu skal det udbredes til de 3000 frivillige.

I et speciale undersøges Røde Kors Hovedstadens succesfulde implementering af Employee Advocacy. Herfra udvikles begrebet Volunteer Advocacy, som beskriver de frivillige som ambassadører for organisationen på de sociale medier. Bliv klogere på, hvad du kan bruge det til i din organisation.

Vi vil hellere lytte til rigtige mennesker

[Employee Advocacy](#) er relevant for alle virksomheder og organisationer uanset budget. Det kræver nemlig ikke, at man investerer i en smart online platform til at tracke resultaterne. Vi vil nemlig helst høre på, hvad vennen eller kollegaen har at sige, end på hvad virksomhedens og organisationens profil prøver at fange vores opmærksomhed med. I den evige kamp mod SoMe-giganternes skiftende algoritmer kan den bedste plan for din organisation derfor være at få dine medarbejdere og frivillige aktiveret til at være ambassadører og hjælpe med at udbrede budskabet på de sociale medier. Det bekræfter medarbejder A i Røde Kors Hovedstaden (alle interviewede medarbejdere og frivillige er anonymiseret):

"Det er jo i hvert fald interessant, at jeg selv har sagt, jeg hellere, eller oftere, liker mine kollegers opslag end Røde Kors Hovedstadens opslag. Jeg tror faktisk, at man er mere interesseret i personerne".

Flere fordele end ulemper

Alt i alt er der flere fordele end ulemper ved at få sine frivillige til at fortælle om organisationen på de sociale medier. De frivillige får mulighed for at udtrykke sig - og promovere sig selv, som frivillig C i Røde Kors Hovedstaden fortæller: "Så promoverer man sig jo også selv i en positiv retning. Så det er jo også lidt af selviske og egoistiske grunde, man jo også gør det". Organisationens får markant øget reach, men mister til gengæld den fulde kontrol med det budskab, der kommer ud. Men ærligt talt havde du jo ikke kontrol over dette alligevel, så det er rimelig meget en win-win situation, som man siger.

Tag med på Kforums kursus "Send medarbejderne i front på LinkedIn" 11. maj 2021.

Læs mere

LinkedIn er skræmmende, Facebook er useriøst

Blandt de interviewede medarbejdere og frivillige i Røde Kors Hovedstaden hersker en holdning om, at det professionelle netværk LinkedIn er lidt skræmmende, men trods alt bedre end Facebook, som kun bruges til at holde kontakten med venner og som har de pinlige billeder fra over 5 år siden liggende. Medarbejder C synes LinkedIn er bedre end de andre sociale medier:

"For eksempel er der jo heller ikke nogle dårlige smileys eller dårlige likes, man kan give. Det er meget mere sådan hylde nogen, fremhæve noget eller glæde nogen eller sådan. Det positive".

Drop spa-gavekortene

Selvom nogle artikler foreslår det, er det en dårlig idé at belønne dine digitale ambassadører for deres indsats med gavekort til biografen, en god middag eller spaophold. Det er i hvert fald tilfældet i Røde Kors Hovedstaden:

"Åh nej, alt stritter på mig, når du siger det. Så ryger det menneskelige element, som jeg netop synes er fordelene ved at det ikke er organisationens kanal," siger medarbejder B.

Vi gider nemlig ikke bekymre os om, hvorvidt vores venner nu bliver betalt i bedste influencer-stil, hver gang de slår noget op på Instagram.

7 trin til Volunteer Advocacy

1. **Start med glade frivillige**

Hvis dine frivillige ikke er glade og vil råbe det ud til hele verden, så fokusér energien her istedet.

2. **Undersøg potentialet**

Spørg dine frivillige, om de overhovedet er interesseret i Volunteer Advocacy - eller om de måske allerede gør det.

3. **Gå forrest**

Det er lettere, hvis man har nogen, der gør det godt, og som man kan se op til. Hvorfor ikke dig?

4. **Giv de frivillige kompetencer**

Sørg for, at de kender til organisationens værdier og ved, hvordan man begår sig på sociale medier.

5. **Få styr på forventningerne**

Sørg for at fortælle dine kommende digitale ambassadører, at det er okay der går 5 minutter fra det frivillige arbejde med at poste opslag. Og at der ikke er nogen forventninger til, at det skal ske hele tiden.

6. **Skab et Volunteer Advocacy-fællesskab**

Indsatsen slutter aldrig. Sørg for løbende at følge op, og at de frivillige har en eller flere at henvende sig til, hvis de har brug for sparring - gerne hinanden.

7. **Patience, young Padawan!**

Røde Kors Hovedstaden startede for 1½ år siden - resultaterne kommer ikke over natten.

.. Men hvilken platform skal vi så vælge?

Svaret er: Ikke nogen. Forstået på den måde, at så længe jeres målgruppe eller frivillige er på den, er det en god platform til Volunteer Advocacy. Derfor skal de selv bestemme, hvilken platform de helst vil bruge, også selvom det bliver sværere at måle på tværs af sociale medier.

Har I heller ikke nogen retningslinjer?

Fortvivl ej - I er ikke de eneste. Men hvis I gerne vil i gang med Volunteer Advocacy, så er det en god idé at lave nogle. Det kan nemlig være svært for den enkelte frivillige at vide, hvad man bør og ikke bør på sociale medier. Så sæt jer ned og få (endelig) skrevet gode råd og en vejledning ned, måske endda med nogle eksempler, som kan bruges til inspiration.

10. Bilagsliste

Bilag 1. Observationsguide

Bilag 2. Første LinkedIn-workshop

A: PowerPoint præsentation

B: Observationsnoter

Bilag 3. Interview med Julie Bauer Larsen

A: Interviewguide til Julie Bauer Larsen

B: Transskribering

Bilag 4. Anden LinkedIn-workshop

A: PowerPoint præsentation

B: Observationsnoter

Bilag 5. Interviewguides

A: Medarbejdere

B: Frivillige

C: Frivillig uden forhåndsftale

Bilag 6. Interview med medarbejder A

Bilag 7. Interview med medarbejder B

Bilag 8. Interview med medarbejder C

Bilag 9. Interview med medarbejder D

Bilag 10. Interview med frivillig A

Bilag 11. Interview med frivillig B

Bilag 12. Interview med frivillig C

Bilag 13. Interview med frivillig D

Bilag 14. Kommunikationsstrategi + håndbog

A: Strategi

B: Håndbog

Bilag 15. Koder og kodningsproces

A: Koder

B: Kodningsproces

Bilag 16. Forside på K-forum