

## Forord

Da første udgave af denne bog udkom i 2017, var begrebet employee advocacy relativt nyt inden for digital strategi, og kun ganske få virksomheder i Danmark havde gjort sig erfaringer med at engagere deres medarbejdere strategisk i den digitale kommunikation. Siden har employee advocacy vist sig at være et stærkt middel i fremtidens digitale strategi til at nå kunder, nye medarbejdere og samarbejdspartnere i et fragmenteret medielandskab, hvor teknologi og nye medier opstår og udvikler sig hastigt. I dag er kendskabet til employee advocacy udbredt, disciplinen er afprøvet og har vist sig at have effekt på bundlinjen. Mange organisationer arbejder derfor professionelt med at engagere deres medarbejdere i den digitale kommunikation, og i nogle organisationer har disciplinen fået så stort fokus, at der findes medarbejdere med titel af employee advocacy manager. Denne anden udgave af bogen behandler derfor det, der kan beskrives som employee advocacy version 2.0.

Men hvad er employee advocacy? Lad os starte der. Employee advocacy er begrebet for en digital strategi, der handler om at arbejde med medarbejdere som digitale ambassadører og derved styrke både medarbejderens og virksomhedens brand. Det er et amerikansk begreb, der for alvor gjorde sit indtog i Danmark omkring 2016. Kigger vi på disciplinen i et lidt større perspektiv, dukkede den op i forlængelse af flere år med fokus på content management, som handler om at arbejde strategisk med at producere indhold til digitale medier. Det værdiskabende indhold er stadig fundamentet for at få opmærksomhed, men employee advocacy tilføjer en ekstra dimension til indholdet – nemlig mennesker. De mennesker, som skal være

med til at skabe og dele det gode indhold. Employee advocacy bygger altså oven på content management-disciplinen, men tager afsæt i virksomhedens egne mennesker – nærmere bestemt medarbejderne.

Selvom disciplinen har eksisteret i nogle år, er det min oplevelse, når jeg besøger forskellige typer virksomheder og taler med studerende, at der er brug for at ”opdatere” forståelsen af disciplinen – for måden, virksomheder arbejder med at engagere medarbejderne på, må nødvendigvis udvikle sig med samme hast som sociale medier udvikler sig, hvis de skal gøre sig håb om at bevare positionen i det sociale netværk.

Derfor er der især tre gode grunde til, at du skal gøre employee advocacy til en naturlig del af virksomhedens digitale strategi i fremtiden:

**Den første grund** er, at sociale netværk i dag foretrækker personligt, autentisk indhold fremfor corporate. Har du fingrene i din virksomhed eller organisations digitale kommunikation, har denne nye virkelighed højst sandsynligt ramt dig. En virkelighed, hvor det er blevet uhyre svært at fange følgernes opmærksomhed med opdateringer fra virksomhedens profiler på sociale medier. Indhold skal som minimum have et personligt touch, for tilliden til mennesker, der er i øjenhøjde, og som vi kan identificere os med, er langt større end tilliden til virksomheder eller brands. Denne tendens bekræfter den årlige analyse af troværdighed fra Edelman, et globalt kommunikations- og marketingbureau. Analysen fortæller blandt andet, at CEO'en, journalister og offentlige institutioner opleves som mindre troværdige kilder end fx medarbejdere.

**Den anden grund** er, at virksomheders kommunikationsform skal gå fra monolog til dialog for at skabe relationer og ikke mindst samtaler om de emner, vi brænder for. Præmissen for fremtidens digitale kommunikation ser ud til at komme til at foregå i en løbende dialog mellem virksomhed, medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder og et hav af andre interessenter. I denne blanding af fortællinger, indbyrdes relationer og medier er virksomhedens fornemmeste opgave at bevæge sig væk fra at forsøge

at diktere kommunikationen til i stedet at forsøge at dirigere dialogen. Virksomheder og organisationer kan ikke længere lykkes med at skabe en ensartet kommunikation, men skal i stedet tilstræbe at etablere et fællesskab om det eller de emner, der er grundlaget for selve deres forretning og eksistens. Et fællesskab, hvor alle med samme interesse taler, diskuterer og endda kæmper for den samme sag eller for at udvikle en fælles passion.

**Den tredje grund** er, at medarbejdernes tilstedeværelse i sociale netværk i mange tilfælde er blevet vigtigere end virksomhedens. Employee advocacy handler ikke længere kun om at få medarbejdere til aktivt at anvende sociale medier til at advokere for den virksomhed, hvor de er ansat. Der ligger et langt større potentiale gemt hos medarbejderne, som du har mulighed for at forløse ved at arbejde strategisk med employee advocacy 2.0. At lave en employee advocacy-strategi i dag handler i høj grad om, at virksomheden skal investere i at styrke medarbejdernes personlige brands. Drømmescenariet er, at din virksomhed har stærke personligheder, som – både sammen og hver for sig – tør stå frem og dele ud af viden, faglighed, arbejdsglæde, personlige erfaringer og meninger. Og at gøre det med egne ord. For på denne måde har de muligheden for at påvirke – og måske endda sætte sig for bordenden af – den fælles dialog.

Som du forhåbentlig allerede fornemmer, så er denne bog skrevet til dig, der har en aktie i din virksomheds digitale kommunikation. Du arbejder muligvis med HR og rekruttering, med marketing og salg eller med kommunikation og branding. Det kan dog også være, at du er leder eller virksomhedsejer. Eller måske kommunikationsstuderende – for som studerende vil du unægtelig møde employee advocacy som en naturlig del af den virkelighed, du kommer ud i. Employee advocacy er kommunikation. Men det er også marketing. Salg. HR. Branding. Rekruttering. Thought leadership. Sociale medier. Content mangagement. You name it.

Jeg har arbejdet med digital strategi og kommunikation i 18 år. De seneste seks år i egen virksomhed, hvor jeg hjælper mennesker, virksomheder og organisationer med at styrke deres position i en verden, der bliver mere og

mere digital. Virksomhedskultur og medarbejdere er forskellige, og derfor er jeg heller ikke stødt på to ens måder at arbejde med employee advocacy på. Niveaueet for, hvor stor en indsats du har lyst til – eller det er muligt – at gøre for at optimere forholdene for medarbejderne, varierer fra virksomhed til virksomhed. Du kan vælge at arbejde med strategien i det små, blandt en lille skare af medarbejdere, eller du kan brede strategien ud til at omfatte alle interesserede medarbejdere i hele organisationen. Målet med denne bog er derfor at give dig den viden og indsigt – samt de strategier og værktøjer – der skal til for, at du kan planlægge og drive fremtidens digitale kommunikation i lige netop din virksomhed eller organisation. Bogen er derfor opdateret med nye erfaringer, teorier, perspektiver og nye cases.

Jeg håber, du vil nyde læsningen.

A handwritten signature in black ink, reading "R Damgaard". The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial "R".

Rikke Damgaard  
November 2020

## Om bogen

For at klæde dig godt på til dit arbejde med employee advocacy begynder bogen med det strategiske fundament for kommunikation i en digital verden. Undervejs i bogens kapitler bliver de forskellige elementer og perspektiver i employee advocacy uddybet set fra virksomhedens, medarbejderens og modtagernes perspektiv. Til sidst runder jeg bogen af med en guide til at komme godt fra start med employee advocacy, der samler op på bogens pointer.

Det første, du møder i denne bog, er en employee advocacy-parathedstest. Med den har du mulighed for at få et overblik over, hvor parat din virksomhed er til employee advocacy.

Derefter er bogens indhold bygget op af fem dele:



**Del I:** ”Kommunikationsstrategi i en digital verden” skitserer det strategiske fundament, et employee advocacy-arbejde bør bygge på, for at en virksomhed kan gennemføre employee advocacy med størst mulig effekt. Du bliver introduceret for en række modeller inden for fire områder, som hver især og tilsammen bidrager til at kortlægge processen bag udarbejdelsen

af en virksomheds strategiske fundament, og hvilke overvejelser man bør gøre sig.

**Del 2:** ”Virksomhedens perspektiv: Skab rammerne for employee advocacy i din virksomhed”. I denne del af bogen bliver du klogere på, hvordan du skaber de bedste rammer for din virksomheds eller organisations employee advocacy-program. Du bliver præsenteret for en række værktøjer til at vurdere, hvilke medarbejdere der kan blive gode ambassadører, og du får en række anbefalinger til, hvordan I skaber et godt fundament, hvorfra jeres medarbejdere kan udvikle sig til digitale ambassadører.

**Del 3:** ”Medarbejderens perspektiv: Styrk medarbejderens personlige brand”. I denne del af bogen får du inspiration til, hvordan du kan uddanne medarbejderne til at stå stærkere i deres personlige netværk. Det er din guide til at tale med ambassadører og kolleger om, hvordan de kommer i gang med deres personlige branding.

**Del 4:** ”Modtagerens perspektiv: Effekt hos modtageren” beskriver, hvordan kunderne reagerer – eller rettere hvordan medarbejdernes følgere reagerer – på de arbejdsrelaterede opdateringer i deres news feeds. Denne del er baseret på data fra en onlinespørgeskemaundersøgelse blandt 460 respondenter.

**Del 5:** ”Sådan starter du employee advocacy-strategien” er en guide til, hvordan du kommer i gang med employee advocacy i din virksomhed eller organisation. Bogens femte og sidste kapitel fungerer som en opsamling. Du får et overblik over, hvilke områder du skal forholde dig til og udvikle for at arbejde strategisk med employee advocacy.

Undervejs i bogen finder du cases fra Nykredit, ISS, Aalborg Kommune, Infomedia, Jabra, Zoologisk Have i København og Petiteknit, som velvilligt har delt ud af deres erfaringer i interviews. De er alle blevet interviewet med udgangspunkt i employee advocacy-parathedstesten. Case-teksterne er derfor inddelt i de tre hovedområder: situationsanalyse, kommunika-

tionsplanlægning og effekt, som du bliver introduceret for i næste del af bogen. De syv cases er desuden grupperet i tre kategorier: holdet af kolleger, fagspecialister og ildsjæle. Kategorierne repræsenterer forskellige medarbejdertyper og dermed tilgange til employee advocacy-strategien, som du bliver introduceret for i del 2 af bogen. Casene er udvalgt for at konkretisere, hvordan virksomheder og organisationer af forskellige størrelser med forskellige formål og udgangspunkt arbejder med employee advocacy. Casene underbygger de pointer, du løbende kan læse i bogens kapitler. De tjener som inspiration og understøtter bogens teorier med konkrete eksempler, når der refereres til dem undervejs. Læs dem løbende, når de dukker op mellem kapitlerne, læs dem alle til at starte med, eller spring imellem dem i en rækkefølge, der giver mening for dig. Casene demonstrerer forskellige tilgange og perspektiver på employee advocacy. Håbet er, at du kan se dig selv og din virksomhed i en eller flere af disse cases og finde brugbar inspiration.

Bagerst i bogen er en ordliste med faglige begreber, som bliver nævnt undervejs. Du finder ordlisten på side 224. Definitionerne er beskrevet ud fra begrebernes rolle og betydning i relation til digital kommunikation og strategi. Der er dog to begreber, jeg gerne vil fremhæve allerede her for at undgå eventuelle misforståelser undervejs. Det er definitionen af: Employer branding og sociale netværk.

Jeg oplever, at employee advocacy i nogle tilfælde bliver forvekslet med employer branding. De to begreber har dog to forskellige fokusområder og formål. Employer branding er virksomhedens forsøg på at markedsføre sig som attraktiv arbejdsplads over for nye og eksisterende medarbejdere. Formålet med employer branding er typisk at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Employee advocacy derimod handler om at engagere medarbejderne i den digitale kommunikation. Formålet med dette kan være at styrke virksomhedens employer brand, men det kan lige så godt være at skabe større kendskab til virksomheden i branchen, at øge salg, at skabe fokus på en mærkesag osv. Employee advocacy skal derfor ses som en metode til at opnå forskellige mål, som fx kan være et stærkere employer brand.

I bogen bruges i de fleste tilfælde ordene sociale netværk frem for sociale medier. Sociale netværk er i denne bog altid ment som digitale sociale netværk. Jeg foretrækker at bruge ordene sociale netværk, fordi de tager den menneskelige dimension med. Det handler nemlig ikke kun om selve mediet, men også om relationen mellem de mennesker, som mediet er med til at forbinde. Et netværk består af forbundne mennesker – og der er brug for gensidighed i deres relation, hvis kommunikationen skal lykkes.

Bogen er skrevet i løbet af 2020 i samarbejde med Helene Egholm og Thea Jepsen. De har begge været mine kritiske sparringspartnere gennem hele skriveprocessen og har dermed sikret kvaliteten og den røde tråd, samt at bogens vigtige pointer står klart frem. De er redaktører på indholdet og har samtidig bidraget med en del af teksten.

Helene Egholm har skrevet bogens del 1, som skitserer det strategiske fundament for employee advocacy. Derudover har hun været med til at udvikle employee advocacy-parathedstesten, som du bliver præsenteret for senere i bogen. Helene Egholm har mere end 25 års erfaring med strategisk kommunikation, kommunikationsplanlægning og branding, bl.a. fra to reklamebureauer, som chef for marketing og branding i Falck og de seneste 6 år som selvstændig i egen virksomhed: Kommunikationsmageriet.

Thea Jepsen har skrevet kapitel 11, Mål værdien af employee advocacy og kapitel 12, Værktøjer, der hjælper dig med at måle employee advocacy i del 2 af bogen. Hun har været content manager hos Infomedia i fem år, og hun var i 2016 blandt de første i Danmark, der begyndte at arbejde strategisk med at engagere medarbejderne i den digitale kommunikation. Hendes mange års erfaring med disciplinen har været guld værd undervejs i skriveprocessen, og hendes indgående kendskab til måling af værdien af employee advocacy tilføjer nye, vigtige kapitler til bogen.