Indhold

1. Indledning 4

1.1 Problemformulering 5

1.2 Metode 6

1.3 Afgrænsning 7

DEL 1 8

2. Introduktion til Energinet.dk 8

2.1 Selskabsform 9

2.2 Organisationen 9

2.3 HR 10

2.4 Energinet.dk's employer branding-historie 11

2.4.1 Employer branding som problem-knuser 12

2.4.2 Employer branding-koncept 13

2.4.3 Kanalstrategi 14

2.5 Interview med rekrutteringsansvarlig Trine Holm 14

2.5.1 Formål 14

2.5.2 Interviewtype 14

2.5.3 Interviewguide 15

2.5.4 Dokumentation 16

2.6 Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi 16

2.6.1 Ændringer fra 2006 og frem 16

2.6.2 Energinet.dk's employer branding-strategi anno 2012 17

2.6.3 Energinet.dk og sociale medier 19

2.6.4 Tiltrækning vs. fastholdelse 20

2.7 Delkonklusion 22

3. Introduktion til Employer branding 22

3.1 Historie og fremtid 23

3.2 Sammenspillet mellem corporate-, product-, og employer branding 24

3.3 Det reelle brand vs. det ønskede brand 25

3.4 Employer Value Proposition 26

3.5 Employee lifecycle-modellen 28

4. Introduktion til Sociale medier 29

4.1 Udviklingen fra web 1.0 til web 2.0 30

4.2 Tendenser på de sociale medier 32

4.3 Sociale netværkstjenester 33

4.3.1 Facebook 34

4.3.2 Twitter 35

4.3.3 LinkedIn 35

4.3.4 Google+ 36

DEL 2 38

5. Selvstændig offentlig virksomhed og sociale medier 38

6. Målgruppespecificering 39

6.1 Generation Y 40

6.1.1 Internetgenerationen 41

6.2 Generation Y og Energinet.dk's målgrupper 41

7. Mediespecificering 43

7.1 Vurdering af sociale netværkstjenester 43

7.2 Sociale netværkstjenester og Energinet.dk 46

8. Kommunikationssituationen på Facebook 47

8.1 Kommunikationstilgange 48

8.1.1 Transmissionsparadigmet 48

8.1.2 Interaktionsparadigmet 49

8.3 Formålet med kommunikationen på Facebook 50

8.4 Rituel kommunikation 50

8.5 Opstilling af kommunikationsmodel 52

8.5.1 Elementer i modellen 52

8.5.2 Model til videre analyse 55

8.5.3 We-ness 56

9. Konkurrentanalyse 58

9.1 Vestas 59

9.1.1 Afsender 60

9.1.2 Modtager 60

9.1.3 Meddelelse 60

9.1.4 Medie 61

9.1.5 Kontekst 61

9.1.6 Genre 62

9.1.7 Vurdering af Vestas' tilstedeværelse på Facebook 66

9.2 DONG Energy Balloons 66

9.2.1 Afsender 67

9.2.2 Modtager 68

9.2.3 Meddelelse 68

9.2.4 Medie 68

9.2.5 Kontekst 68

9.2.6 Genre 69

9.2.7 Vurdering af DONG Energy's tilstedeværelse på Facebook 72

10. Strategi 73

10.1 Facebook-strategi for Energinet.dk 74

11. Implementering 75

12. Vurdering af effekt 78

13. Konklusion 79

14. Litteraturliste 81

14. Bilag 86

1. Indledning

Employer branding var et af fokusområderne i min jobbeskrivelse, da jeg d. 19. august 2011 startede på mit studiejob som studentermedhjælper i HR-afdelingen hos Energinet.dk. Jeg havde før beskæftiget mig med branding, men employer branding var for mig endnu et uudforsket område. Da jeg dykkede ned i det og fandt frem til, at det overordnet handler om at gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads overfor nuværende såvel som potentielle medarbejderne, opstod der i mig en hvis skepsis. I disse tider hvor man gang på gang konfronteres med historier om ledighed og efterdønningerne af finanskrisen, giver det så mening at investere i at tiltrække og fastholde medarbejdere? Er det ikke en selvfølge at de automatisk henholdsvis kommer og bliver? Hos Energinet.dk er svaret nej, og det samme gør sig gældende hos et væld af andre danske virksomheder og derfor er employer branding blevet et udbredt fænomen. Ifølge kommunikations-bureauet Advice forudså 93% af alle danske virksomheder i 2006 at implementere et formelt employer branding-program inden 2011 (Advice 2006). Og det har holdt stik, idet alle større virksomheder, ifølge direktør for Advice, Ralf Lodberg, i dag arbejder med employer branding i større eller mindre skala (bilag 1).

På baggrund af den tiltagende udbredelse af employer branding i dansk erhvervsliv, og min interesse for emnet, syntes jeg, at det kunne være spændende at udbygge mit kendskab til fænomenet via min specialeafhandling. Derpå lagde jeg hovedet i blød for at finde den rette vinkel på emnet og kom i den forbindelse hurtigt frem til, at forsøge at kombinere det med en anden af mine store interesser inden for kommunikation, nemlig sociale medier. Grundlaget for valg af netop denne tilgang byggede yderligere på, at Energinet.dk endnu ikke anvender sociale medier i forbindelse med deres employer branding-indsats. En undersøgelse af, om en implementering af sociale medier ville være værdiskabende for virksomheden, syntes derfor oplagt, yderligere fordi det for mig er vigtigt at knytte praksis til teori fra studiet. Det at tage udgangspunkt i en reel problemstilling og tilmed bruge Energinet.dk som case, så jeg således som en yderst interessant ramme for projektet, også begrundet i, at jeg via min ugentlige tilstede i virksomheden har ’en finger på pulsen’.

1.1 Problemformulering

På baggrund af ovenstående vil jeg i denne opgave undersøge følgende:

Hvordan ser Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi ud? Ville brugen af sociale medier kunne forbedre virksomhedens employer brand? I bekræftende fald, hvordan og i hvilken grad?

For at nå frem til en dækkende og argumenteret besvarelse på spørgsmålene, og for at have nogle pejlemærker igennem opgaven, er der dog en lang række delspørgsmål jeg indledningsvist må besvare:

Til besvarelse af første del af problemformuleringen er det derfor vigtigt at afklare: *Hvad er Energinet.dk? Hvorfor arbejder man med employer branding?*

Og til besvarelse af anden del er det hensigtsmæssigt at eksplicitere: *Hvad er employer brandig, hvornår opstod fænomenet og hvilke begreber opererer man med inden for emnet? Hvad er sociale medier, hvordan har disse influeret virksomheders kommunikation og hvilke sociale netværk findes der?*

Længere fremme i analysen er det endvidere essentielt at afklare: *Hvordan passer Energinet.dk's virksomhedsform og tilstedeværelse på sociale medier sammen? Hvilke dele af Energinet.dk's målgruppe ville man kunne ramme på de sociale medier? Hvilke sociale netværkstjenester ville man skulle stase på? Hvordan ser kommunikationssituationen ud på de sociale medier? Hvordan er Energinet.dk's 'konkurrenter' til stede på de sociale medier, og hvad er godt/mindre godt i den forbindelse? Hvordan ville Energinet.dk skulle være til stede på de sociale medier og hvilke kommunikative virkemidler ville man skulle lægge vægt på? Hvordan ville en employer branding-indsats på de sociale medier for Energinet.dk konkret kunne se ud?*

1.2 Metode

Før jeg endeligt valgte specialeemne søgte jeg at finde frem til den eller de personer som kunne vide noget om, hvornår og hvorfor Energinet.dk begyndte at interessere sig for employer branding. Dette viste sig hurtigt at være HR-chefkonsulent Claes Nielsen, som havde været i virksomheden i mange år, så jeg tog fat på ham for at spørge, om han ville deltage i et interview med henblik på at kortlægge Energinet.dk's employer branding-historie. Claes indvilgede i dette, men gav mig samtidig bogen *Employer som disciplin*, hvori Energinet.dk indgår som case. Casen omhandler præcist det jeg søgte at afdække via interviewet, og på den måde har jeg på dette specifikke område valgt at anvende bogen som referenceramme.

Opgaven bygger grundlæggende på en række forskellige former for forskningslitteratur inden for employer branding og sociale medier da der, fordi fænomenerne er relativt nye og hastigt omskiftelige, ikke findes nogle 'hovedværker' inden for områderne. Derudover indgår der i opgaven teori om genre, fra Swales og Bhatias genreanalytiske tilgang, samt teori om skabelse af en følelse af fællesskab fremsat af Fayard og DeSanctis. Opgaven kan således karakteriseres som en caseopgave, og ligger på den måde inden for den kvalitative metode. Jeg tager udgangspunkt i et enkelt empirisk fænomen, og bruger teori og anden forskningslitteratur som værktøj til, at nå frem til en afklaring af mit undersøgelsesfelt. Teorien supplerer jeg med et enkelt kvalitativt interview i forbindelse med afdækningen af Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi. Selve redegørelsen for metodevalget i forbindelse med dette, er dog placeret umiddelbart før resultaterne for interviewet, afsnit 2.5.1 til 2.5.4, for at sikre den bedst mulige sammenhæng i opgaven. Endvidere anvender jeg diverse tilgængelige kvantitative data, blandt andet fra Danmarks statistik, til at understøtte mine udsagn.

Opgaven er delt op i to hoveddele; Del 1 som grundlæggende definerer hvad henholdsvis Energinet.dk, employer branding og sociale medier er for nogle størrelser, og Del 2 som overordnet omhandler målgruppeanalyse, analyse af kommunikationssituationen på sociale medier, konkurrentanalyse, implementeringsforslag samt vurdering af en eventuel effekt af implementeringen. Problemformuleringen er ligeledes delt op i to hoveddele, men da første del af denne er knapt så teoretisk tung som anden del, er den delkonklusion der er i opgaven, placeret efter afsnit 2 frem for som afrunding på 1. del.

1.3 Afgrænsning

Jeg afholder mig fra at vurdere på Energinet.dk's employer branding-grundlag, som fx EVP'erne og det grafiske udtryk, samtidig med at jeg undlader at gå dybere ind i processen omkring dens tilblivelse. Inddragelsen af, hvordan employer branding-strategien så ud i begyndelsen og hvordan den har udviklet sig frem til resultatet i dag, anvender jeg blot for at få et historisk indblik i Energinet.dk's employer branding-indsats. Jeg koncentrerer mig indledningsvist derfor om, hvordan stategien så ud dengang og hvordan den ser ud i dag, og ikke om, hvilke processer man gik igennem for at nå frem til den. Dette skyldes at fokus i opgaven hverken ligger på at analysere værdien af den nuværende strategi eller på at udvikle en ny strategi, men derimod er koncentreret om, at tage afsæt i strategien som den er, for derudfra at vurdere, om det ville kunne skabe værdi at implementere sociale medier i denne.

Jeg begrænser beskrivelsen af mine metodevalg og fremgangsmåder i forbindelse med det kvalitative interview til kun at omhandle, hvad jeg har vurderet til at være de absolut mest centrale aspekter i forhold til problemformuleringen.

I opgaven fremsætter jeg et forslag til, hvilke sociale medier det ville være relevant for Energinet.dk at satse på i forbindelse med employer branding-indsatsen. Selvom flere sociale medier kan vise sig brugbare, udvælger jeg dog kun ét enkelt medie for at kunne gå i dybden med den konkrete analyse og strategi for dette.

Det skal yderligere påpeges, at resultatet af analyserne udelukkende skal ses som forslag og ikke som endegyldige løsninger. Der kan være flere forskellige måder at nå 'målet' på, og på den måde fungerer eksempelvis mediespecificering og implementeringsforslag blot som bud på, hvordan man ville kunne søge at skabe værdi.

DEL 1

2. Introduktion til Energinet.dk

Energinet.dk er transmissionsansvarlig for el og naturgas i Danmark. Populært sagt ejer virksomheden energiens motorveje, og er på den måde ansvarlige for forsyningssikkerheden. Det er hverken Energinet.dk der producerer strøm og naturgas, ejer vindmøller og kraftværker, eller ejer de elkabler og gasrør der går endeligt ud til forbrugerne. Men det er Energinet.dk's ansvar at der er el i stikkontakten og gas i rørene nu og i fremtiden.

Figur 1: *Energinet.dk's placering i værdikæden* (Intern standardpræsentation)

Derfor ejer, driver og bygger virksomheden det store højspændingsnet og de store naturgasrør, som forbinder Danmark på kryds og tværs, og som forbinder Danmark med nabolandene. De mindre elledninger og gasrør, der går ud til de enkelte husstande, ejes af lokale el- og gasvirksomheder.

Udover at sikre forsyningssikkerheden, er Energinet.dk ansvarlige for, at konkurrencen på el- og gasmarkedet fungerer, så forbrugerne kan få energi til konkurrencedygtige priser, og så de frit kan vælge, hvor de vil købe el og gas. Endvidere er virksomheden med til at sikre, at Danmarks energiforsyning bliver stadig mere klima- og miljøvenlig via støtte til miljøvenlig elproduktion og udvikling af miljøvenlige elteknologier, som fremmer udbygningen af vedvarende energikilder.

Således lyder Energinet.dk's mission som følgende:

"*Som ansvarlig for el- og naturgasystemerne ejer vi den overordnede infrastruktur, sørger for en sikker energiforsyning og skaber rammerne for velfungerende energimarkeder og effektiv indpasning af vedvarende energi* (Energinet.dk: Mission og vision)*"*.

2.1 Selskabsform

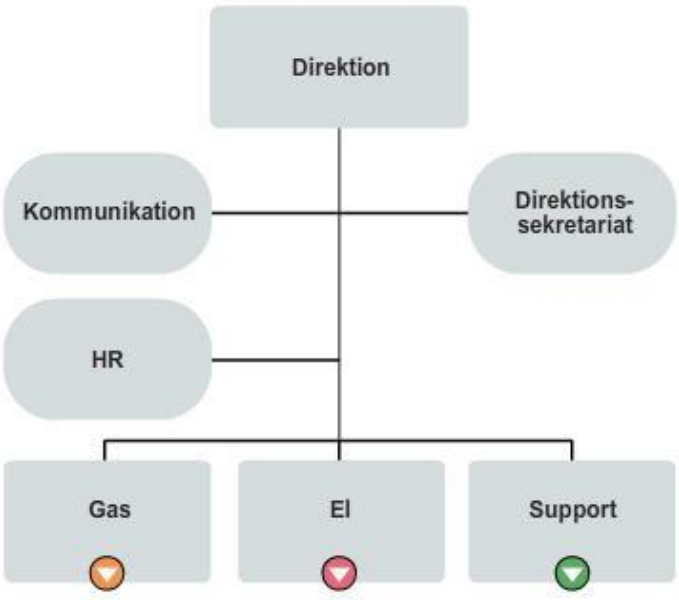
Energinet.dk er en selvstændig offentlig virksomhed ejet af den danske stat ved Klima- og Energiministeriet og med egen bestyrelse. Betegnelsen 'selvstændig offentlig virksomhed' dækker ifølge økonomistyrelsen over "*en i forvaltningsretlige termer juridisk person, der varetager en bestemt del af den statslige forvaltning, og som har selvstændige indtægter og formue og fungerer udenfor bevillingssystemet*." Dette betyder at Klima-, energi- og bygningsminister Martin Lidegaard på statens vegne er eneejer af Energinet.dk og herunder fører tilsyn med, at virksomheden efterlever bestemmelserne i Lov om Energinet Danmark (Økonomistyrelsen.dk: Selvstændige offentlige virksomheder). I forhold til selskabsform kan Energinet.dk således sidestilles med for eksempel Banedanmark, som ligeledes er en selvstændig offentlig virksomhed, som er ansvarlig for infrastrukturen dog på transportområdet, frem for energiområdet.

Energinet.dk har en årlig omsætning på 9 milliarder kroner, men økonomien i virksomheden skal balancere, idet den er baseret på et hvile-i-sig-selv-princip, og derfor ikke skal skabe overskud (Energinet.dk: Præsentationsfilm). Hovedparten af indtægterne opkræves af kunderne via tariffer, som kan ses på elregningen, og de indregnes i alle nødvendige omkostninger ud fra driftsøkonomiske overvejelser om at opretholde en effektiv drift.

2.2 Organisationen

I Energinet.dk er der cirka 600 ansatte fordelt på seks forskellige lokationer rundt om i Danmark, hvoraf knap 450 af dem er tilknyttet hovedkontoret i Erritsø ved Fredericia (Energinet.dk: Fredericia).

Organisationen er bygget op omkring tre divisioner Gas, El og Support, med dertilhørende underafdelinger og –sektioner (bilag 2). Direktionen er den øverste ledelse og til divisionerne er der en række stabsfunktioner; Kommunikation, HR og Direktionssekretariatet.



Figur 2: *Organisationsdiagram (overblik)*
(Energinet.dk: Arbejdsopgaver i afdelingerne)

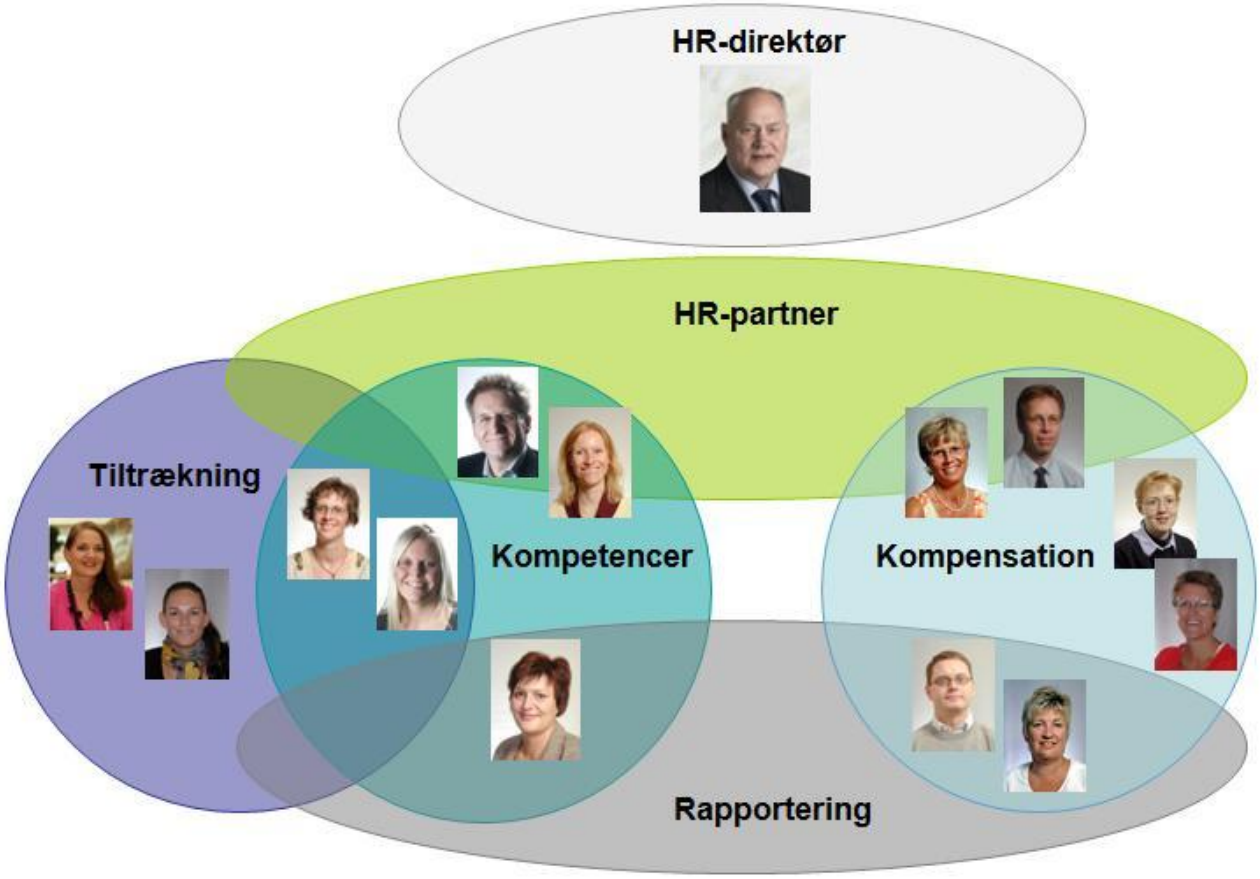
Jeg vil videre i opgaven fokusere på HR, idet employer branding-ansvaret netop ligger i HR. Et overblik over organisationen er dog vigtigt i forhold til forståelsen af HR's rolle i organisationen, hvorfor dette er inddraget.

2.3 HR

HR er strategisk medspiller for direktionen idet man i afdelingen blandt andet har ansvaret for håndtering af ansættelser og afskedigelser, udvikling og rådgivning af ledere og medarbejdere, kompetence- og organisationsudvikling samt løn- og personaleadministrative opgaver (Energinet.dk: HR).

Arbejdsopgaverne spænder derfor fra tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere over faglig og personlig kompetenceudvikling til lønadministration og håndtering af ansættelsesvilkår.

Afdelingen er således delt ind i en række teams som hver har nogle konkrete ansvarsområder:



Figur 3: *Organisationsdiagram, HR* (Internt HR-dokument)

'Tiltrækning' er det team i HR som har med employer branding at gøre. Her har man derfor blandt andet ansvaret for rekruttering, for introforløbet for nye medarbejdere, for Energijob.dk, for messeplanlægning og for virksomhedsbesøg.

2.4 Energinet.dk's employer branding-historie

Energinet.dk blev dannet i 2005 ved en fusion mellem Eltra, Elkraft System, Elkraft Transmission og Gastra. Og i 2006 stod virksomheden overfor at skulle ansætte 116 medarbejdere. Dette var langt flere end man i de enkelte virksomheder havde været vant til, og dette tilmed på et tidspunkt hvor arbejdsløsheden var rekordlav, og især inden for de medarbejdergrupper man efterspurgte; ingeniører, it-specialister og økonomer, hvor ledigheden var nær 0%. Derudover havde 'offentlig virksomhed' for mange en negativ klang og associeredes med 'bureaukrati', 'ineffektivitet', 'dårlig

ledelse' og 'dårlig løn'. Men disse var ikke de eneste problemer. Altoverskyggende var det at ingen i det hele taget kendte til nystartede Energinet.dk (Engelund & Buchhave 2009: 172).

2.4.1 Employer branding som problem-knuser

Energinet.dk stod overfor en udfordring af de store, yderligere forstærket af en lav medarbejdertilfredshed, en høj personaleomsætning og mangel på erfarne medarbejdere som følge af opsigelser ved fusionen. Man måtte gøre noget revolutionerende for at ændre kursen og sætte sig i stand til at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere. Men man havde i virksomheden ingen know-how i den retning, og man famlede sig derfor frem:

" *I 2006 var det vigtigste at få nogle bedre jobannoncer, fordi vi havde brug for at sende nogle meget professionelle signaler til omverdenen. Derfor nøjedes vi i første omgang med at entrere med et employer branding-bureau, der kunne skrive vores annoncer og stå for den grafiske opsætning* (Claes Kusk Nielsen, rekrutteringskonsulent i Energinet.dk, i Engelund & Buchhave 2009: 172)."

Til at starte på valgte man således en ad-hoc-løsning. Men som samarbejdet udviklede sig, fik man i Energinet.dk langsomt øjnene op for, at employer branding favnede bredere end blot jobannoncer, og at man ved brug af dette værktøj ville kunne styrke den interne identitet. Og derfra tog tingene fart idet man påbegyndte en langsigtet strategisk proces, med henblik på at profilere Energinet.dk som arbejdsplads over for potentielle såvel som ansatte medarbejdere.

Målet med employer branding-indsatsen var eksternt at øge kendskabsgraden blandt studerende og erhvervsaktive, at øge antallet af uopfordrede ansøgninger, at øge antallet af kvalificerede ansøgninger til de ledige job og at sænke rekrutteringsomkostningerne. Internt gik målsætningen på at skabe en større stolthed forbundet med at arbejde i Energinet.dk, at udbrede opfattelsen af Energinet.dk som et stærkt image i offentligheden og at skabe et øget engagement i forbindelse med netværksrekruttering. Eksternt rettede man sin indsats mod de tre primære målgrupper, som man i virksomheden efterlyste, ingeniører, økonomer og it-specialister.

2.4.2 Employer branding-koncept

For at nå målsætningerne identificerede man i Energinet.dk en række centrale budskaber til videre eksponering (også kaldet EVP'er, hvilket uddybes i afsnit 3.4). 'Faglig formel 1-klasse', 'skab morgendagens energiløsninger' og 'gå glad på arbejde', blev således omdrejningspunkterne for employer branding-indsatsen. 'Faglig formel 1-klasse' for at signalere kompetence og medarbejderudvikling, 'skab morgendagens energiløsninger' for at eksemplificere den samfundsmæssigt vigtige opgave og 'gå glad på arbejde' for at fremtone et fokus på medarbejdertrivsel. Og for at gøre op med en nærmest selvudslettende anonym eksistens i det offentlige mediebillede besluttede man sig at gå 'all in' og skabe et kreativt koncept. Man ville vise hvordan verden ville se ud, hvis ikke Energinet.dk var der til at sikre både energiforsyning og velfungerende markeder for el og gas. På den måde ville man gøre Energinet.dk – helt uundværlig, og det gjorde grundlæggende på denne måde:

Figur 4: *Employer branding annonce 2006* (Internt dokument fra Kommunikation)

I brødteksten står der: *"Det kræver lige lovlig meget fantasi at forestille sig en verden uden strøm og varme. Derfor er Energinet.dk ganske enkelt uundværlig. Det er os, der sikrer forsyningen af el og gas og sørger for en fair konkurrence på markedet. Vil du have en karriere der bygger på store projekter og et fagligt niveau, som de færreste virksomheder kan matche? Og har du lyst til at være uundværlig? Så tjek energijob.dk".* Konceptet kommunikerer ideen ved at kombinere et meget iøjnefaldende motiv med en overskrift, der umiddelbart ikke har noget med motivet at gøre, og skal forstås på den måde, at man uden Energinet.dk ville være tvunget til at leve langt mere primitivt.

2.4.3 Kanalstrategi

Med konceptet kørt i stilling var næste skridt at finde frem til, via hvilke medier man ville forsøge at ramme målgruppen. Og i den forbindelse valgte man i Energinet.dk indledningsvist at bruge printannoncer som det bærende element, suppleret af en brochure målrettet studerende og nyuddannede, et selvstændigt HR website; energijob.dk, en messeløsning, og en introduktionsfilm til Energinet.dk. Samtidig gik man fra ad-hoc annoncering, med hver enkel stilling annonceret separat, dog stadig indrykket på eksterne jobportaler, til generisk annoncering, hvor ledige stillinger samles i en kombineret job- og branding annonce og indrykkes med jævne intervaller. Man valgte Jyllands-Posten og fagbladet Ingeniøren som primære medier for annonceringen, henholdsvis for bredt at øge det generelle kendskab til energinet.dk og for at ramme den mest kritiske målgruppe. I 2008 reviderede man dog kanalstrategien for i større omfang at satse på elektronisk kommunikation og netværkskommunikation, idet man i højere grad ønskede en målgruppespecifik annoncering.

2.5 Interview med rekrutteringsansvarlig Trine Holm

For at kortlægge Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi, er det nødvendigt at sætte kursen væk fra hjemmesidemateriale og 'Employer branding som disciplin', udgivet i 2009, for at få en dybere og mere tidssvarende indsigt i aktiviteterne. Dette tilstræber jeg mig via et kvalitativt interview med rekrutteringsansvarlig Trine Holm, som også er ansvarlig for employer branding-indsatsen. Inden den nuværende strategi præsenteres følger herfor en kort redegørelse for metodevalg og fremgangsmåde i forbindelse med interviewet.

2.5.1 Formål

Formålet med interviewet med Trine Holm var, som skitseret ovenfor, at klarlægge Energinet.dk's nuværende startegi og employer branding-aktiviteter.

2.5.2 Interviewtype

Når man undersøger et felt er der to forskellige metoder man kan anvende; den kvalitative og den kvantitative metode. Den kvalitative metode bruges overvejende til at belyse og forstå komplicerede emner i dybden, hvorimod den kvantitative primært fungerer som et værktøj til at finde mængden af et bestemt forhold. I denne forbindelse viste den kvalitative metode sig derfor mest brugbar, forstærket af, at besvarelsen af spørgsmålene krævede ekspertviden inden for emnet.

Valg af overordnet metode var således oplagt, og efter have overvejet interviewtypen, viste det delvist strukturerede interview sig mest formålstjenstligt. Ved denne form, har intervieweren en baggrundsviden omkring emnet, men er åben for nye oplysninger og synspunkter inden for området. Betegnelsen 'delvist struktureret' refererer til, at spørgsmålene ikke er mere fastlåste end som så. Der er plads til åbenhed over for ændringer af spørgsmålenes rækkefølge og form, så man kan tilpasse interviewet efter hvor interviewpersonen arbejder sig hen. Dog har interviewpersonen ikke helt frie tøjler, da der hersker en vis magtasymetri, idet intervieweren indfører samtaleemnerne, styrer interviewforløbet gennem valg af spørgsmål og generelt har kontrol over situationen (Kvale 1997: 131).

2.5.3 Interviewguide

Man kan ikke på forhånd strukturere sit interview 100 %, men man kan lave nogle grundlæggende rammer for interviewet, ved forud for dette at strukturere sine spørgsmål. Derfor forberedte jeg interviewet ved at udarbejde en interviewguide (bilag 3), der fungerede som huskeliste under selve interviewet, med en prioriteret emnerækkefølge og dertilhørende detaljerede spørgsmål (Kvale 1997: 133). Denne hjalp mig til ikke at glemme at berøre vigtige emner, samtidig med at den gav mig frihed til ændre i spørgsmålsrækkefølgen afhængigt af interviewets forløb, hvilket understøtter interviewtypen.

Interviewguiden delte jeg ind i to overordnede emner; 'Udvikling i Energinet.dk's situation fra 2006 til nu' og 'Nuværende fokuspunkter i employer branding' (bilag 3). Herudfra udarbejdede jeg en række underspørgsmål, som mere specifikt skulle afdække emnerne. Som indledning på hvert emne valgte jeg at udforme spørgsmålene meget åbne, for at forsøge finde frem til det interviewpersonen måtte mene var det mest essentielle. Derudfra indsnævrede jeg spørgsmålene for at sikre den nødvendige information. Således valgte jeg eksempelvis at indlede emnet 'nuværende fokuspunkter i employer branding-strategien' meget bredt og åbent ved at spørge til den overordnede målsætning, for derefter at spørge mere specifikt til koncept, målgrupper, kanalstrategi mv. Min forventning til interviewpersonens svar var at kunne udlede, hvordan employer branding-strategien i Energinet.dk ser ud i dag, herunder hvordan fokuspunkterne fra 2006 havde ændret sig, som afklaring på første del af problemformuleringen.

2.5.4 Dokumentation

En typisk måde at dokumentere et interview på er, at tage korte noter under interviewet for derefter at udarbejde et referat (Andersen 2005: 168). Den måde jeg valgte at gøre det på adskiller sig dog fra dette, idet jeg optog interviewet, for at kunne koncentrere mig mere om at lytte til interviewpersonen under selve interviewet. Således har jeg efter interviewet lyttet til optagelsen, og derudfra udarbejdet en meningskondensering. Ved denne metode sammenfattes lange udsagn til kortere udsagn, og på den måde udtrykkes hovedbetydningen af det sagte i få ord. Når man på den facon kortlægger naturlige meningsenheder og derpå inddeler disse i hovedtemaer, skaber man et godt overblik over selv omfattende og komplekse interviewtekster (Kvale 2009: 227-228). En endnu mere præcis måde at gøre det på, kunne have været at transskribere interviewet. Dette skyldes at der i forbindelse med denne type af interviewsituation hersker et asymmetrisk magtforhold mellem interviewer og interviewperson, da intervieweren unægteligt styrer samtaleemnerne. Og på den baggrund kunne man argumentere for, at interviewerens udsagn også burde have været inkluderet. Da jeg alligevel har valgt meningskondenseringen som interviewanalyse, skyldes det en vurdering af, at interviewpersonens overordnede hovedbudskaber har været væsentligere end eksempelvis dennes præcise ordvalg. Jeg har således lagt vægt på meningen af det sagte, frem for detaljen, for at skabe et overblik (meningskondensering: bilag 4).

2.6 Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi

På baggrund af interviewet med Trine Holm vil jeg nu redegøre for, hvordan Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi ser ud. Dette besvarer første del af den overordnede problemstilling, hvorfor afsnittet afrundes med en delkonklusion. Forud for dette følger dog en redegørelse for, om Energinet.dk har fået rettet op på den svære situation fra opstartsfasen, samt hvilke konsekvenser dette i så fald har haft.

2.6.1 Ændringer fra 2006 og frem

Tilbage i 2006 hvor Energinet.dk som nyopstartet fusionsvirksomhed stod over for at skulle ansætte 116 medarbejdere, i en tid hvor arbejdsløsheden var rekordlav og hvor 'offentlig virksomhed' havde et støvet image, så Energinet.dk ud til at gå en hård tid i møde. At man i virksomheden yderligere stod overfor en lav kendskabsgrad, en lav medarbejdertilfredshed, en høj personaleomsætning og mangel på erfaren arbejdskraft, gjorde ikke situationen bedre. I Energinet.dk indså man derfor, at

man måtte tage drastiske midler i brug for at ændre kursen. Og i den forbindelse valgte man employer branding som problem-knuser.

Arbejdet med employer branding har stødt forbedret Energinet.dk's situation, og her i 2012 kan virksomheden bryste sig af en høj medarbejdertilfredshed, en lav personaleomsætning, en – ikke høj men – højere kendskabsgrad og et næsten støvfrit image som offentlig virksomhed. Medarbejder-tilfredsheden ligger på 78%, 8% højere end det generelle billede for Danmark og personaleomsætningen ligger på 9,4%, som er lavere end landsgennemsnittet (bilag 5).

Hvor målene i 2006 blandt andet gik på at øge antallet af henholdsvis kvalificerede og uopfordrede ansøgninger, samt at sænke rekrutteringsomkostningerne, går de i dag i højere grad på at bibeholde det acceptable niveau. På nuværende tidspunkt får man både det antal af kvalificerede og uopfordrede ansøgninger man ønsker, samtidig med at de årlige rekrutteringsomkostninger er reduceret til et tilfredsstillende niveau (bilag 4, punkt 7). I Energinet.dk ønsker man stadig at øge kendskabsgraden, men idet man er nået længere i forhold til at skabe sig et stærkt image i offentligheden, er ønsket knap så anmassende som i 2006, hvorfor man på dette område i dag investerer knapt så massivt. Ifølge Trine Holm er der ligeledes skabt en større stolthed omkring at arbejde hos Energinet.dk

Helt overordnet kan man derfor sige, at Energinet.dk er gået fra at skulle arbejde på at opbygge et employer brand, til at skulle vedligeholde et allerede eksisterende og velfungerende employer brand. Dette betyder dog ikke at Energinet.dk kan hvile på laurbærrene. Det kræver en fortsat koncentreret indsats at fastholde sin position, og forhåbentlig også forbedre den, men det kræver grundlæggende ikke så mange ressourcer at vedligeholde som at opbygge. Derfor er der som planlagt skruet ned for blusset på investeringsfronten, da det i selvstændig offentlig virksomheds-regi på langt sigt ikke er forsvarligt at bruge store summer på employer branding, idet det i sidste ende er borgerne der betaler.

2.6.2 Energinet.dk's employer branding-strategi anno 2012

Som nævnt ovenfor er der sket en betydelig fremgang på employer branding-fronten siden 2006, hvilket har berørt virksomheden som helhed. Det går godt i Energinet.dk, og derfor går arbejdet nu på at fastholde den gunstige position, frem for at skabe den.

Men Energinet.dk står stadig over for en række udfordringer. I energibranchen kæmpes der nemlig fortsat hårdt om de dygtige kandidater, og Energinet.dk er i den forbindelse i skarp konkurrence med virksomheder som Siemens, Vestas, DONG Energy og Vattenfall. Og konkurrencen bliver ikke mindre de kommende år, idet antallet af dimittender fra de naturvidenskabelige uddannelser er meget begrænset, samtidig med at projektmængden i Energinet.dk stiger og flere medarbejdere går på pension (bilag 7).

2.6.2.1 Målgruppe

På den baggrund har målgruppen ændret sig. Frem for som fra 2006-2011 at fokusere på ingeniører, it-specialister og økonomer, fokuserer man i dag på Energi og Teknik: Stærkstrømsingeniører og maskiningeniører med relevant brancheerfaring, og på Forretning: Controllere med brancherelevant erfaring, samt samfundsøkonomer med international erfaring og teknisk indsigt indenfor planlægning og analyse (bilag 7). It-specialisterne fjerner man således fokus fra, idet man satser på, at det kun er meget få man ville skulle rekruttere de kommende år (bilag 4, punkt 9). Både studerende og erhvervsaktive er fortsat interessante inden for de enkelte områder, men set i lyset af den hårde konkurrence, øger man nu opmærksomheden omkring de studerende, idet man ser muligheder i at uddanne dem internt (bilag 4, punkt 10).

2.6.2.2 Koncept

Konceptet er primo 2012 blevet fornyet, men er endnu ikke implementeret på energijob.dk. Efter en afprøvning af, om budskaberne stadig holdt, hvilket de viste sig at gøre, valgte man i Energinet.dk at give employer branding-konceptet en opdatering. De centrale budskaber (EVP'erne) 'faglig formel 1-klasse', 'skab morgendagens energiløsninger' og 'gå glad på arbejde', er således fortsat omdrejningspunkterne for employer branding-indsatsen, men mottoet 'helt uundværlig' er skiftet ud med 'forbind energi med mennesker'. Annoncerne ligger stilmæssigt i forlængelse af det gamle koncept, idet man har valgt at køre videre med en grafisk løsning, dog uden en så dominerende farver. Annoncerne er bygget op omkring et energisymbol, som for eksempel et stik, en elmast, eller en vindmølle, forbundet til et elforbrugssymbol som for eksempel et køleskab, en kaffemaskine eller et strygejern. Se eksempel på annonce i bilag 6.

2.6.2.3 Målsætning

Selve målsætningen for employer brandingen har ifølge Trine Holm ikke ændret sig betydeligt (bilag 4, punkt 8). Dog mener jeg at den har ændret sig en smule. Hvor målet i begyndelsen var at øge kendskabsgraden blandt studerende og erhvervsaktive, at øge antallet af uopfordrede ansøgninger, at øge antallet af kvalificerede ansøgninger til de ledige job og at sænke rekrutteringsomkostningerne, har fokus i dag ændret sig, så der sigtes efter at skabe knapt så radikale ændringer, idet man har nået en mere gunstig position på markedet. Man har fået sat et overordnet mål på aktiviteterne (bilag 7); 'at sikre vi altid har de rette kompetencer til at matche virksomhedens strategiske udfordringer og målsætninger', og de konkrete delmål til realisering af dette er kva den ændrede situation ligeledes blevet indskrænkede:

1. At øge kendskabsgraden blandt studerende og erhvervsaktive
2. At sikre væksten af den fremtidige kvalificerede ansøgerpulje

Det er ikke længere et konkret mål at sænke rekrutteringsomkostningerne, da de er kommet ned på et acceptabelt niveau, i forhold til den massive investering i employer branding-aktiviteternes begyndelsesfase, og generelt bærer målene præg af, at det blot er vigtigt fortsat at sikre den gunstige situation.

2.6.2.4 Kanalstrategi

Hvad angår kanalstrategien, gik man i 2008 fra udelukkende at satse på printannoncer, til i højere grad at prioritere de elektroniske medier. Denne tendens er endnu engang blevet forstærket, idet man i dag udelukkende er til stede på elektroniske medier, som for eksempel med reklamebannere på jobindex, jobfinder og ing.dk (bilag 4, punkt 12). Mixet består i dag således af annoncering på elektroniske medier, Energijob.dk og messedeltagelse.

2.6.3 Energinet.dk og sociale medier

Som det fremgår af ovenstående er sociale medier ikke en del af Energinet.dk's employer branding-strategi. Man har indset at online medier er fremtiden på området, men alligevel har man endnu ikke involveret sig på de sociale medier (bilag 4, punkt 12). Og så alligevel. For når man søger på 'Energinet.dk' på Facebook dukker der tre 'sider' op og én 'gruppe' (bilag 8). Siderne lader ikke til at være aktivt konstrueret af Energinet.dk. Der er ingen aktivitet på siderne og kun meget få der

’synes godt om’. Gruppen derimod imod er aktivt konstrueret af Energinet.dk. Som det fremgår af informationen i gruppen er der tale om en lukket gruppe for nuværende og tidligere medarbejdere i Energinet.dk. Personer der ikke er medlem af gruppen kan intet indhold se, dette er forbeholdt gruppens medlemmer, herunder jeg selv - hvorfor de enkelte ’posts’ er synlige (bilag 9). Der er 64 medlemmer i gruppen, men ingen har reageret på de i alt 8 posts rekrutteringsansvarlig, og interviewperson i opgaven, Trine Holm har sendt ud mellem d. 17. februar 2010 og d. 4. maj 2011.

På LinkedIn har man i Energinet.dk lavet en basis virksomhedsside, hvilket betyder at det eneste man kan se på siden er information, herunder EVP’erne, og statistik (bilag 10). 643 personer følger siden. Derudover har man, af ukendte årsager, lavet en ’Energinet.dk Energinet.dk’-side, hvor virksomheden fremstår som en person selvom man på profilen kalder det en gruppe (bilag 11). Endeligt har man i Energinet.dk lavet en reel gruppe, igen udelukkende for nuværende og tidligere ansatte ved Energinet.dk, hvor 42 personer er blevet medlem (bilag 12). Gruppen har man udelukkende brugt til ’diskussioner’, hvilket i denne sammenhæng har været ensbetydende med opslag om kommende arrangementer.

Overordnet kan man derfor ikke sige, at Energinet.dk ikke hverken er professionelt eller aktivt til stede på de sociale medier, idet aktiviteterne vidner om, at der ikke har været nogen strategi bag. Som rekrutteringsansvarlig Trine Holm udtrykker det i interviewet, så er man ikke særlig langt i arbejdet med de sociale medier, hvilket ifølge hende skyldes mangel på ressourcer og muligvis også en vis grad af berøringsangst (bilag 4, punkt 13). I virksomheden har man ikke haft mulighed for at have en person til at sidde med det, og det har sandsynligvis været nemmere at trække sig ved tanken om et stort tidsforbrug.

2.6.4 Tiltrækning vs. fastholdelse

Inden afslutningen på afsnittet, og besvarelsen af første del af problemformuleringen i den følgende delkonklusion, er det vigtigt at redegøre for, hvordan man i Energinet.dk konkret arbejder med employer brandingen. Som jeg vil komme ind på i afsnittet ’Introduktion til Employer branding’ omhandler employer branding nemlig traditionelt både fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere. Men i Energinet.dk har man valgt behandle elementerne separat. I HR arbejder man nemlig ud fra Employee lifecycle-modellen, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i afsnit 3.3. Tiltrækningen af nye medarbejdere er egentlig det man i Energinet.dk kalder for employer branding, hvilket også

kommer til udtryk når man ser på den nuværende employer branding-strategi. Fastholdelse af medarbejdere går i Energinet.dk altså ikke under etiketten employer branding, men har derimod et bredere fokus og knytter sig til både 'Dagligdag', 'Trivsel' og 'Udvikling og uddannelse'.

Figur 5: *Employee lifecycle* (Intranet: Lederweb)

Den måde man søger at fastholde medarbejdere i Energinet.dk udspringer nemlig nærmere af fordelagtige ansættelsesvilkår som knytter sig til løn, forsikringer, pension, ferie, medarbejder-samtaler, sundhed, personalegoder, uddannelse, udvikling mv., frem for kommunikation. Således er det også forskellige arbejdsgrupper i HR der arbejder med henholdsvis fastholdelse og tiltrækning.

På baggrund af dette vil jeg I afsnittet 'Introduktion til Employer branding' behandle begrebet som det oprindeligt er tiltænkt, nemlig som et værkstøj til tiltrækning så vel som fastholdelse af medarbejdere, men i den efterfølgende analyse vil jeg tage udgangspunkt i Energinet.dk's situation, og derfor koncentrere mig om tiltrækningen af nye medarbejdere, hvilket employer branding-strategien (tiltrækningsstrategien) også lægger op til. I den forbindelse skal det dog nævnes, som belyses i afsnit 3.3, at eksterne aktiviteter også har en virkning internt, og på den måde udelukkes elementet vedrørende fastholdelsen af medarbejdere ikke helt. Derfor vil jeg vil i opgaven fortsat bruge begrebet employer branding om Energinet.dk's aktiviteter.

2.7 Delkonklusion

Energinet.dk er en selvstændig offentlig virksomhed, som er transmissionsansvarlig for el og naturgas i Danmark. Virksomheden blev grundlagt i 2005 på baggrund af en fusion, og i den forbindelse kæmpede man med en række problemstillinger, som man erfarede ville kunne imødekommes ved hjælp af et dengang uudforsket fænomen; employer branding. Energinet.dk har fortsat arbejdet med employer branding og der er i dag blevet lavet op og ned på tingene. Kendskabsgraden og medarbejdertilfredsheden er forøget, personaleomsætningen er formindsket og man kæmper ikke længere med et støvet image som 'offentlig virksomhed'. Det årlige employer branding-budget er blevet nedjusteret i forbindelse med et skrift fra opbygning til vedligehold af virksomhedens employer brand, men man tager i virksomheden fortsat employer branding-indsatsen alvorligt. Man er klar over, at der skal lægges kræfter i for at fastholde den gunstige position, yderligere forårsaget af de næste års fåtal af dimittender fra de naturvidenskabelige uddannelser, det øgede antal af medarbejdere der går på pension og den øgede projektmængde i Energinet.dk.

HR er ansvarlige for employer brandingen og her arbejder man ud fra målsætningen om, altid at have de rette kompetencer til at matche virksomhedens strategiske udfordringer og målsætninger. Målgruppen er hovedsageligt stærkstrøms- og maskiningeniører samt controllere, både erhvervserfarne og nyuddannede. Og den måde man søger at tiltrække dem på, er via et nyt grafisk koncept 'Forbind energi med mennesker', der kommunikerer budskaberne 'faglig formel 1', 'gå glad på arbejde' og 'skab morgendagens' energiløsninger. Man er gået væk fra printannoncer og det elektroniske medie, med undtagelse af de sociale medier, er derfor bærende for employer branding-indsatsen, støttet af messedeltagelse og Energijob.dk.

3. Introduktion til Employer branding

Employer branding er et virksomhedsværktøj, som bruges til at skabe en unik, positiv og genkendelig position som en attraktiv arbejdsplads blandt nuværende og kommende medarbejdere. Det handler om at skabe sig et stærkt brand som arbejdsgiver og derved styrke virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere (Seldorf 2008: 11) . Employer brandig kan derfor ligeledes anskues som virksomhedens strategiske arbejde med at skabe sig et varemærke – dvs. et brand – som arbejdsplads med det formål at øge tiltrækningen og fastholdelsen af medarbejdere.

Dette strategiske arbejde står i modsætning til den ad hoc-tilgang, som i årtier kendetegnede virksomheders håndtering af eksempelvis jobannoncer, karrieremesser, jobsites og anden kommunikation til potentielle og nuværende medarbejdere, herunder også de fusionerede virksomheders håndtering af dette før de blev til Energinet.dk (Employerbranding.dk: Employer branding). Employer branding kræver langsigtet planlægning og organisering samt grundig analyse af virksomhedens kvaliteter og budskaber såvel som af målgruppens kriterier. Målet med at tiltrække og fastholde medarbejdere er, at virksomheden på den måde kan sikre, at den har de nødvendige menneskelige ressourcer til at realisere forretningsstrategien (Engelund & Buchhave: 28). Dette illustreres i Energinet.dk via målsætningen om altid at have de rette kompetencer til at matche virksomhedens strategiske udfordringer og målsætninger.

Alle virksomheder uden undtagelse har et employer brand, spørgsmålet er blot om man i virksomheden selv er aktiv spiller i, at definere det. At have et stærkt employer brand, kan have en afgørende effekt for, om en medarbejder vælger én virksomhed frem for en anden. Derfor har flere og flere virksomheder opdaget værdien i selv at styre det i en positiv retning, frem for helt at overlade det til omverdenen (Engelund & Buchhave 2009: 11). Ifølge Engelund & Buchhave (2009) er employer branding således ikke blot 'marketing-bullshit', men derimod en lønsom investering. Et stærkt employer brand fører blandt andet til flere kvalificerede ansøgninger, lavere personaleomsætning og øget medarbejdertrivsel, hvilket Energinet.dk er et levende eksempel på.

3.1 Historie og fremtid

Employer branding udspringer af ordet 'brand', som oprindeligt var det mærke farmerne brændte på deres kører for at kunne skelne dem fra andre farmeres køer. Kommercielt er et brand derfor kommet til at betyde en 'mærkevare', og kan således betragtes som et løfte om en merværdi – noget andet og mere end det generiske produkt (Engelund & Buchhave 2009: 22).

Fænomenet 'employer branding' blev internationalt kendt ved årtusindskiftet, men gjorde først rigtigt sit indtog i Danmark i 2005 (Engelund & Buchhave 2009: 21). På det tidspunkt var der hård kamp om kompetencerne, hvilket ligeledes berørte Energinet.dk, og på den måde søgte mange danske virksomheder tilflugt ved det nye fænomen. I 2008 vendte den økonomiske udvikling imidlertid på grund af finanskrisen, hvilket medførte stigende arbejdsløshed, og af den grund skruede flere virksomheder ned for employer branding-aktiviteterne.

De kommende år står Danmark dog igen overfor kamp om kompetencerne. Den demografiske udvikling gør, at der kommer langt færre ind på arbejdsmarkedet end der forlader det. De såkaldte 'baby boomere' begynder at gå på pension, mens 'generation Y' står for at tage over. Således skal en rekord lille fødselsårgang afløse en rekord stor årgang, hvilket betyder at der i 2018 vil være 150.000 færre 25-66-årige til rådighed i den danske arbejdsstyrke end der var i 2008 (Adecco & Instituttet for fremtidsforskning 2008: 17).

Tallene taler for sig selv, men selv i tider, hvor hverken en demografisk eller en økonomisk svær situation kendetegner billedet, er employer branding en vigtig disciplin. Det er essentielt at fastholde et stærkt brand selv når man som virksomhed står i en gunstig situation, så man ligeledes kan stå stærkt når situationen vender (Engelund & Buchhave 2009: 21). Employer branding bør således ikke være et konjukturuafhængigt fænomen.

3.2 Sammenspillet mellem corporate-, product-, og employer branding

Som nævnt ovenfor udspringer employer branding af ordet brand. Og brand er i mange år blevet koblet med både product og corporate. De to klassiske branding-discipliner corporate branding og product branding, udgør sammen med employer branding ofte grundpillerne i en virksomheds samlede branding (Engelund & Buchhave 2009: 33). Groft defineret har product branding til formål at gøre virksomhedens produkter til mærkevarer, mens corporate branding og employer branding har til formål at gøre henholdsvis selve virksomheden og virksomheden som arbejdsplads til mærkevare. De tre discipliner har mange fællestræk og griber ind i hinanden, og man kan opnå store synergieffekter hvis man integrerer dem korrekt. Så det er vigtigt at virksomheden tænker employer branding sammen med de øvrige branding-aktiviteter, så man sikrer en rød tråd i kommunikationen, men det er ligeledes vigtigt man holder sig for øje, at employer branding er en særlig disciplin. Employer branding har en helt særlig funktion, en helt særlig målgruppe og en helt anden kontekst og kommunikationsvinkel end de øvrige branding-discipliner (Engelund & Buchhave 2009: 19). Derfor vil en virksomhed oftest få størst udbytte af employer branding-indsatsen, hvis der etableres en selvstændig employer branding-funktion, som spiller sammen med de øvrige branding-aktiviteter.

3.3 Det reelle brand vs. det ønskede brand

En virksomheds employer brand er dynamisk, idet det forandrer sig i takt med forretningens udvikling, medarbejdernes ønsker, markedets udvikling, omverdenens dagsorden osv. Derfor skal employer brandet konstant vedligeholdes, så det forbliver attraktivt overfor nuværende såvel som potentielle medarbejdere. Og i den forbindelse er det vigtigt at have en forståelse af, hvordan employer brandet påvirkes. Engelund & Buchhave definerer et employer brand som følgende:

"Et employer brand er en virksomheds varemærke som arbejdsplads og skabes af interne og eksterne interessenter i dynamikken mellem virksomhedens identitet, profil og image som arbejdsplads (2009: 27)."

Identitet, profil og image er således tre elementer der i sammenspil skaber employer brandet. Virksomhedens identitet handler om, hvordan virksomheden opfatter sig selv, og kan ifølge Engelund & Buchhave betragtes som medarbejdernes opfattelse af, hvad virksomheden står for. Profilen derimod er virksomhedens bevidste selvfremstilling, hvilket dækker over profilmateriale som virksomheden ønsker at omverdenen skal se, som fx annoncer, hjemmesidetekster og foredrag. Virksomhedens image er straks mere kompliceret. Dette dækker ifølge Engelund & Buchhave over det samlede indtryk modtageren danner af virksomheden, på baggrund af en selektion samt kombination af enkeltstående indtryk.

Men 'modtageren' er her et lidt sløret begreb, idet employer branding, som forklaret tidligere i afsnittet, både omhandler fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere. Hvis identitet og image er tænkt som to selvstændige enheder, må 'modtageren' her betyde potentielle medarbejder, idet identiteten omhandler nuværende medarbejderes opfattelse af virksomheden. Jeg mener dog ikke det er optimalt at adskille de to målgrupper, og derfor finder jeg det mere formålstjenesteligt at betragte employer branding-identiteten som HR/ledelsens opfattelse af virksomheden, og employer branding-imaget som både nuværende og potentielle medarbejderes indtryk af virksomheden.

Dette begrunder jeg yderligere i, at Engelund & Buchhave argumenterer for, at interne medarbejdere ikke kun påvirkes af personaleblade, intranet og andre interne kommunikations-kanaler, men at de i høj grad også påvirkes af ekstern kommunikation (2009: 33). De citerer Barrow & Mosley (2005: 150): "*always bearing in mind that employees will probably pay as much, if not*

more attention to your external marketing than your target customers". På den måde vil virksomhedens kommunikation fungere som autokommunikation, kommunikation om virksomheden selv til den selv, hvad enten den er bevidst om de eller ej, idet nuværende medarbejdere er opmærksomme på den eksterne kommunikation.

Overordnet mener jeg derfor det kan være en fordel vende blikket væk fra sammenspillet mellem identitet, profil og image, og i stedet tale om virksomheden reelle brand og virksomhedens ønskede brand, hvor profilen kan ses som det middel til at styre det reelle brand i retningen af det ønskede, så de på bedst mulig vis kommer til at stemme overens. For som virksomhed definerer man ikke selv sit reelle brand, man kan præge det i en positiv retning, men man kan ikke kontrollere det 100 %:

"*Uanset om man vil det eller ej, så er et brand altid et resultat af en interessentinnovation. Brandets betydning, måden, det bliver brugt på, og det liv, det får, er forbrugernes domæne. Virksomheder ejer produkter, forbrugere ejer brands* (Buhl 2005:22)".

Virksomheden kan således påvirke det reelle brand i retning af det ønskede brand, men det er omverdenen der har den endegyldige magt.

3.4 Employer Value Proposition

For at 'trække' det reelle brand i retningen af det ønskede brand, kan en virksomhed inddrage EVP'er i profilen i forbindelse med employer branding-indsatsen. EVP står for Employer Value Proposition og defineres af Helen Rosethorn således som "*The unique and differentiating promise a business makes to its employees and potential candidates* (2009: 20)". En EVP kan således siges at være virksomhedens løfte til nuværende og potentielle medarbejdere i form af et udsagn eller en serie af udsagn der udtrykker den værdi, medarbejderen vil få via sin ansættelse i virksomheden. Det kan på den måde siges at være en budskabsplatform, der omfatter overordnede temaer og specifikke budskaber, som virksomheden ønsker at profilere sig på for at styrke dens employer brand (employerbrandig.dk). EVP'en italesætter arbejdspladsens unikke egenskaber, herunder funktionelle såvel som emotionelle fordele ved arbejdspladsen. Den fungerer derfor som argumentation for at vælge at arbejde i virksomheden, hvorfor den på skal 'sælge' virksomheden på

en positiv, unik og troværdig måde. Og netop troværdighed er centralt. Som Birgitte Seldorf udtrykker det:

”*God employer branding vil sikre mange flere ’lykkelige ægteskaber’, fordi man finder sammen med nogen, hvor man har fået afstemt interesser og værdier, inden man gifter sig…. Det kræver at det er den ægte vare man sælger* (2008: 7).

At EVP’en stemmer overens med virkeligheden er derfor essentielt. Det nytter ikke blot at tegne et glasbillede hvis realiteten ser anderledes, idet det blot vil resultere i fejlrekrutteringer.

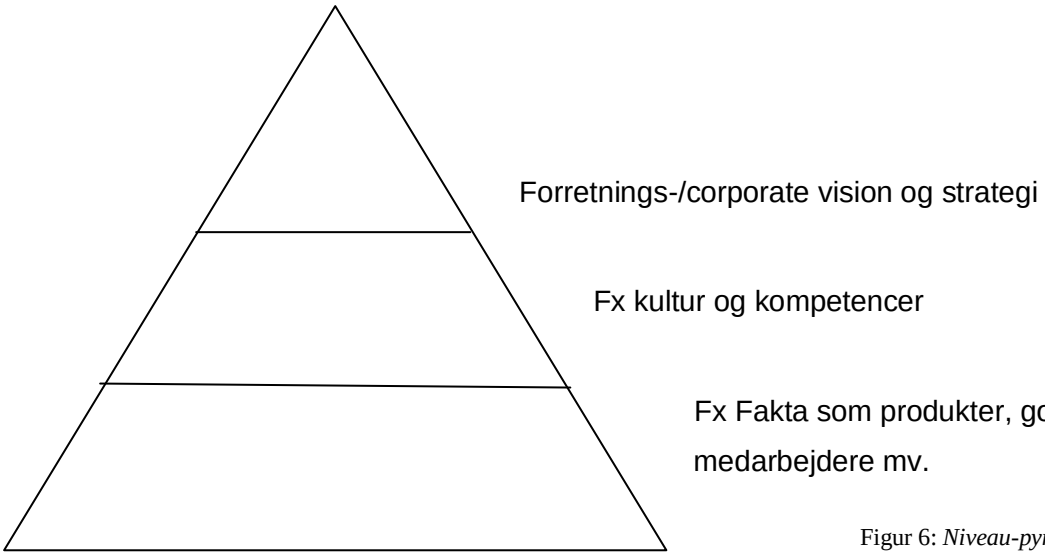
Som nævnt i afsnit 2.4.2 og 2.6.2.2 har Energinet.dk inkluderet tre EVP’er i employer branding-konceptet, nemlig (Energinet.dk: Vores arbejdsplads):

*”**Gå glad på arbejde***
Vi har en uformel og glad omgangstone og et godt kollegialt sammenhold. Det er for os grundstenen til alt samarbejde og dermed de gode resultater. I Energinet.dk har alle medarbejdere mulighed for at sætte sit præg på kulturen. Vores nye moderne hovedsæde er bygget specielt til at fremme samarbejde og sparring. Dertil kommer, at vores ledere er fagligt og ledelsesmæssigt kompetente, og fokuserer på medarbejdernes trivsel.

Faglig formel 1 klasse
I Energinet.dk er fagligheden i topklasse, og vi har nogle af landets bedste hoveder. Vi er stolte af, at dette er anerkendt i energibranchen, og det er et kendetegn vi værner om.

Skab morgendagens energiløsninger
Som medarbejder i Energinet.dk får du indflydelse på, hvordan den danske energisektor skal se ud i fremtiden. Med andre ord har du hos os et meningsfuldt og samfundsnyttigt job hver dag.”

I Energinet.dk betragter man således ’gå glad på arbejde’, ’faglig formel 1 klasse’ og ’skab morgendagens energiløsninger som unikke egenskaber man ønsker at profilere sig på. Og netop disse EVP’ligger midt i Birgitte Seldorfs Niveau-pyramide:



Figur 6: *Niveau-pyramide* (Seldorf 2008: 53)

'Gå glad på arbejde' og 'faglig formel 1' kan indplaceres midt i pyramiden, idet de kommunikerer nogle særlige egenskaber ved virksomhedskulturen. 'Skab morgendagens energiløsninger' adskiller sig dog ved at ligge højt i pyramiden, og EVP'en er dermed tæt på ledelsens interesser i og med den ligger tæt op af visionen (Energinet.dk: Mission og vision): "*Gennem internationale og fortrinsvis markedsbaserede løsninger vil vi muliggøre øget anvendelse af vedvarende energi og bidrage til håndtering af globale energi- og klimaudfordringer.*"

På baggrund af dette kan man sige, at Energinet.dk's EVP'er favner forholdsvist bredt, idet flere niveauer i pyramiden afdækkes. Men det er en balancegang, sigter man for bredt risikerer man reelt ikke at ramme nogen, og sigter man for snævert risikerer man at ramme en for lille målgruppe.

3.5 Employee lifecycle-modellen

Employer branding omhandler traditionelt både fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere. Men som nævnt i afsnit 2.6.4 har man i Energinet.dk valgt at behandle elementerne separat. I HR arbejder ud fra Employee lifecycle-modellen, som bruges til at anskue medarbejderens ansættelse som en livscyklus, hvilket kan lette arbejdet med at koordinere og skabe konsistens i kommunikationen hele vejen fra medarbejderen første gang bliver tiltrukket af virksomheden, til medarbejderen siger frivilligt eller ufrivilligt farvel (Engelund & Buchhave 2009: 53).
Livscyklussen kan deles op i et utal af faser, men i Energinet.dk har man valgt at dele den op i syv; Tiltrækning, Rekruttering, Introduktion, Dagligdag, Trivsel, Udvikling og uddannelse samt Farvel:

Figur 5: *Employee lifecycle* (Intranet: Lederweb)

Energinet.dk's model er opbygget således, at klare arbejdsgange er defineret lige fra første gang medarbejderen tiltrækkes, til medarbejderen ansættes, til medarbejderen introduceres til sine arbejdsopgaver og kollegaer, til medarbejderen er blevet en integreret del af virksomheden og dagligdagen, hvor medarbejderens fortsatte trivsel og udvikling skal sikres, og til medarbejderen tager afsked med Energinet.dk. På den måde er tiltrækningen af nye medarbejdere fokuseret omkring 'Tiltrækning', mens fastholdelsen har et bredere fokus og er koncentreret omkring 'Dagligdag', 'Trivsel' samt 'Udvikling og uddannelse'. Og når man i Energinet.dk taler om employer branding, taler man egentlig om 'tiltrækning', hvilket employer branding- strategien, i Energinet.dk, kaldet tiltrækningsstrategien, ligeledes afspejler.

4. Introduktion til Sociale medier

Sociale medier kan karakteriseres som online fællesskaber, der faciliterer dialog, og andre former for kommunikation. Omdrejningspunktet er udvekslingen af tekst, billede, video og lyd, der foregår på diverse platforme, også kaldet online sociale netværkstjenester, som Facebook, Youtube, Twitter mv. Denne karakteristik bygger på definitionen fra *The Social Media bible*:

> ”*Social media refers to activities, practices, and behaviours among comunities of people who gather online to share information, knowledge, and options using conversational media. Conversational media are web-based applications that make it possible to create and easily transmit content in the form of words, pictures, videos, and audios* (Safko 2009: 6).”

Ordet *social* refererer til det basale behov vi som mennesker har for at føle sammenhold med ligesindede, iblandt hvem man trygt kan dele tanker, ideer og erfaringer, mens ordet *medie* refererer til den konkrete kanal vi anvender til at opbygge eller opretholdet sammenholdet med (Safko 2009: 4). De sociale medier gør det muligt for deltagere, at danne fællesskaber hvorigennem disse kan dele interesser. Ifølge Antony Mayfield, som har skrevet e-bogen ”What is social media”, kan sociale medier bedst betegnes som en ny type online medie, der deler nogle særlige karakteristika; deltagelse, åbenhed, samtale, fællesskab, sammenhæng (Mayfield, 2008: 6). Alle der har interesse kan deltage på sociale medier, fx via bidrag til indhold, deling af information, kommentarer mv.

I den forbindelse har 54 % af den danske befolkning mellem 16-74 år valgt at tilknytte sig en online social netværkstjeneste, hvilket svarer til 2,4 millioner personer i Danmark (Danmarks statistik: Befolkningens brug af internet - 2010). De sociale netværkstjenester er mest populære hos de yngre befolkningsgrupper, hvor 92 % i aldersgruppen 16-19 år er tilknyttet en online social netværkstjeneste, mens procentsatsen blandt de 20-39-årige ligger på 79. Men de ældre er også begyndt at bruge anvendelsesformen; 18 % i aldersgruppe 60-74 år er tilknyttet en online social netværkstjeneste, hvilket svarer til 28 % af internetbrugere i denne aldersgruppe.

4.1 Udviklingen fra web 1.0 til web 2.0

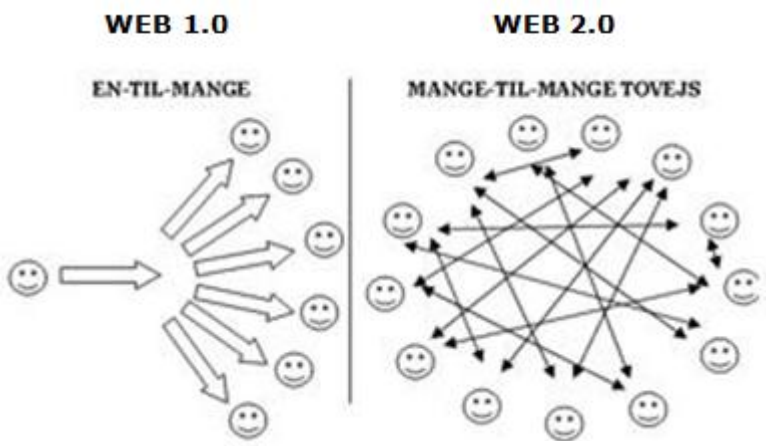
For at få et mere holistisk overblik over begrebet sociale medier, og en forklaring på dets succes, må man træde et skridt tilbage og se på, hvordan brugen af internettet har udviklet sig siden dets oprindelse.

(Lange 2010: 6-8) For da World Wide Web begyndte at blive alment tilgængeligt i midten af 1990’erne, blev det primært brugt til distribution af information via hjemmesider, til en række passive modtagere, hvilket ligger langt fra den måde vi i dag anvender internettet på via de sociale medier (Dohn & Johnsen 2009: 13).

Inden for de seneste år har måden vi anvender WWW på taget en drejning. Denne tendens kan betegnes som overgangen fra web 1.0 til web 2.0. Etiketten er hentet fra softwareudvikling og skal symbolisere et versionsnummer på et system som kan videreudvikles og forbedres (Dohn & Johnsen 2009: 33). Web 1.0 kan altså forstås som en fase i den teknologiske udvikling hvor kendetegnene er, og i særlig grad var, at kommunikationen tager afsæt i massekommunikation fra én til mange.

I dag betegnes WWW i udpræget grad dog som web 2.0. Den ny etikette skal ikke forstås som en opgradering, men nærmere som en ny generation af websites, hvor WWW i vid udstrækning er præget af web 2.0 karakteristika (Andersen 2008: 5). Mange websites har udviklet sig fra udgivelse, til kollaborativ skabelse af information og fra statisk indhold, til interaktion om indhold. Web 1.0 bliver populært kaldet 'read web', fordi modtageren opfattes som læser der blot navigerer og tilegner sig information.

Hvorimod web 2.0 har fået betegnelsen 'write web' eller 'social web', fordi modtageren opfattes som bruger der interagerer med andre, også om indhold. Betydningen af massekommunikation har således ændret sig fra envejs kommunikation fra én til mange, til tovejs kommunikation fra mange til mange (Holm 2006: 15).



Figur 7: *Ændret kommunikationsmønster fra web 1.0 til web 2.0*

Overordnet kan man derfor sige, at overgangen fra web 1.0 til web 2.0 omfatter, at vi i højere grad i dag bruger WWW som platform for interaktion og samarbejde mange brugere imellem, end som et middel til at transmittere en meddelelse fra en afsender til en modtager (Dohn & Johnsen 2009: 14).

Og i den forbindelse spiller de sociale medier en central rolle, idet de i høj grad understøtter de nye tendenser (Lange 2010: 6-8)

4.2 Tendenser på de sociale medier

Ifølge Lon Safko (2010: 5) er der med skiftet til tovejskommunikation fulgt et magtskifte. Den gængse kommunikationsligning med de tre komponenter bestående af en afsender, et medie og et budskab er udvisket, hvilket gør det umuligt for virksomheder at kontrollere budskaberne. De som før var endegyldige modtagere har nået en reklamemæthed og vil hverken påvirkes eller forføres. De vil derimod have information fra, og dele information med, personer de kender og stoler på. Steve Holtzner siger I sin bog Facebook Marketing (2009:1) om magtforholdet på Facebook, at det er brugerne der er de dominerende, hvilket også kan overføres til sociale medier generelt:

> *"In Facebook, the users are in charge, not the marketers, and that's a fact we have to live with. Facebook members can comment on your brand, and there's not much you can do about it. The marketing channel is reversed, rather than top-down, things now move from the bottom up. Now that your customers can talk back, for good or ill, it pays to listen to what they have to say."*

Ifølge Holzner er vi med de sociale medier altså gået fra en top-down til en bottom up-struktur, hvor det er brugerne der tager styringen. Disse har fået en kanal til fælles at drøfte virksomheders forskellige aspekter og på den baggrund må virksomhederne iføre sig 'nye briller' og ændre taktik i forhold til målgruppen. Og den måde Safko mener, at virksomhederne bør omstille sig på, omhandler hele måden de tilgår målgruppen på:

> *"The new way to sell is not to sell at all. Infact, if you use social media to sell, you will get 'flamed'. Social media marketing is all about listening first, understanding the conversation, and then speak last* (Safko 2010: 5)*"*

Målgruppen skal således ikke opfattes som kunder, men nærmere som ligestillede samtaleparter. Det handler om høflighed og situationsfornemmelse, og i høj grad om at lytte. Man går ikke blot ind og afbryder, og man 'taler' kun hvis man har noget interessant at bidrage med – hvilket ikke er reklamefremstød. Susan Payton, forfatter af bogen Internet Marketing for Entrepreneurs – Using

Web 2.0 Strategies for Succes, opfordrer virksomheder til at se Facebook, som igen kan sidestilles med mange andre sociale medier, som en kaffebar:

> ”*Think of Facebook as a coffee shop. Just a coffee shop teeming with people and no limitation on physical space. Oh ya, you have to bring your own coffee. No big deal. Everyday people come to this coffee shop to do their thing (write notes, relax, connect with others). They DON’T come there to listen to sales pitches, but they ARE to learning new things and making new friends* (2009: 15)”

Bruger man som virksomhed blot de sociale medier som endnu en markedsføringskanal, er der stor risiko for at mislykkes. De fleste brugere deltager for at udvide deres netværk og tilegne sig ny viden, og ikke for at lytte til salgstaler. Det gælder for virksomheder om at forstå, acceptere og respektere at de sociale medier er designet til at understøtte samtale mellem mennesker, hvor åbenhed, ærlighed og interesse for brugeren er centrale værdier. I forlængelse af dette mener Larry Weber, forfatter af bogen ’Marketing to the social web’, dog ikke at virksomheder behøver glemme alt hvad de har lært om markedsføring:

“Learning to market to the social web requires learning a new way to communicate with an audience in a digital environment. It’s that simple. It does not require executives to forget everything they know about marketing. It does mean that they have to open their minds to new possibilities, social change, and rethinking past practices (Weber 2009: 3)”

Man skal som virksomhed blot være bevidst om, at kommunikationen finder sted på andre betingelser. At magtrelationen har ændret sig behøver ikke være noget negativt, hvis blot man forstår at omstille sig og agere i henhold til de nye betingelser.

4.3 Sociale netværkstjenester

Der findes på nuværende tidspunkt seks typer af sociale medier; sociale netværk, blogs, wikis, podcasts, fora og indholdsfællesskaber (Mayfield 2008: 7). Den type jeg i denne opgave vil stille skarpt på, er sociale netværk, eller sociale netværstjenester som de også kaldes. Disse giver brugere mulighed for at opbygge personlige websider, for på den måde at kunne komme i kontakt med

venner, som man kan dele indhold med. I følgende afsnit vil jeg beskrive nogle af de største netværkstjenester; Facebook, Twitter, LinkedIn og Google+.

4.3.1 Facebook

Facebook blev oprettet d. 4. februar 2004 af Harvard-studerende Mark Zuckerberg. I starten var der kun adgang for studerende med en universitets e-mail-adresse, men i september 2006 blev Facebook gjort tilgængelig for alle typer af e-mail-adresser (Holzner 2008: 7). Det betyder at absolut alle med en gyldig e-mail-adresse, i dag kan oprette en profil på Facebook.

I skrivende stund er mere end 800 millioner mennesker verden over på Facebook (Facebook: Statistikker). Og i Danmark indtager Facebook en suveræn førsteplads over danskernes foretrukne sociale netværkstjenester, idet 94 % af dem der er tilknyttet en social netværkstjeneste i Danmark, 2,4 millioner danskere, er tilknyttet Facebook (Danmarks statistik: Befolkningens brug af internet - 2010).

Omdrejningspunktet på Facebook er i høj grad venner. Ideen bag Facebook er at komme i kontakt med venner og holde kontakten til dem. Ens kontakter kaldes altså ’venner’ på Facebook, selvom betegnelsen kan dække over alt fra gamle skolekammerater, til familiemedlemmer, til nære venner, til bekendtes bekendte osv. Det handler altså i høj grad om at skabe og vedligeholde sit netværk og Facebook gør det muligt at ’være social’, uden at skulle mødes face-to-face.

Men der ligger flere funktioner i det sociale medie, som understøtter det at pleje sit netværk. Fx kan man ligge personlige billeder ud fra diverse begivenheder og dele dem med sine ’venner’. Det er også muligt at kommentere andres profiler ved at tilføje kommentarer til billeder, statusopdateringer, vægopslag mv. Derudover kan Facebook-brugere samle sig i grupper om bestemte fælles interesser og udveksle tekst og billeder. Endvidere har Facebook opbygget en samling af værktøjer, også kaldet applikationer, der gør det lettere at kommunikere med omverdenen. Der findes fx et nyhedsbureau, et postkontor, en billedcentral, samt programmer til at lave fansider, annoncer, begivenheder mv. Virksomheder har i den forbindelse mulighed for at oprette ’sider’ som kan fungere som en form for virksomhedsprofil, som brugere kan ’synes godt om’.

4.3.2 Twitter

Twitter blev lanceret i 2006 og er det man kalder for en microblog, hvilket betyder at man som bruger kan bruge tjenesten til at komme med hurtige og korte opdateringer på maksimalt 140 tegn – også kaldet 'tweets'. I Danmark er knap 6 % af dem som er tilknyttet en social netværkstjeneste tilknyttet Twitter (Danmarks statistik: Befolkningens brug af internet - 2010). Twitters omdrejningspunkt er netop tweets'ne, som indholdsmæssigt kan tage form af fx vidensdeling, hverdagsobservationer eller personlige kommentarer. Kendetegnende ved Twitter er, at det man skriver er tilgængeligt for alle, så publicerer man noget på Twitter, bliver det en form for offentlig samtale, som alle potentielt kan deltage i. Dette adskiller sig fra Facebook hvor læserskaren er indskrænket til godkendte venner. På Twitter vælger man nemlig selv hvem man vil følge, uden først at skulle 'godkendes som ven' af modparten, og man får derpå automatisk updates fra dem man har valgt at følge.

4.3.3 LinkedIn

LinkedIn blev d. 5. maj 2003 lanceret med Reid Hoffman i spidsen, og efter en måned havde netværket 4.500 medlemmer. I dag er antallet af medlemmer på verdensplan vokset til 135 millioner brugere, hvilket gør LinkedIn til verdens største professionelle netværk (LinkedIn: About us). Ved udgangen af 2010 var 15 % af dem som i Danmark var tilknyttet en social netværkstjeneste tilknyttet LinkedIn, ca. 360.000 personer (Danmarks statistik: Befolkningens brug af internet - 2010). I juni 2011 viste dette tal sig dog næsten fordoblet, idet det sociale netværk rundede 700.000 brugere, og det gør tjenesten den næst mest populære efter Facebook (Mediebevaegelsen.dk: 700.000 danske brugere af LinkedIn).

Som nævnt ovenfor betegnes LinkedIn som et professionelt netværk. Formålet er en kende mere seriøst end på Facebook, og til dels også Twitter, idet ens profil er bygget op omkring et virtuelt CV. Dette giver registrerede brugere adgang til kontaktinformationer og uddannelses- og erhvervsmæssige baggrundsinformationer på folk, som de har en 'connection' til. Disse 'connections' er delt op i tre niveauer; direkte forbindelser, forbindelsers forbindelser og forbindelsers forbindelsers forbindelser, også kaldet first- second- og third-degree connections. Brugere kan invitere andre til at blive direkte forbindelser, men skulle en modpart man ønsker at komme i kontakt med være for distanceret til, at man ønsker at anmode om at blive 'connected',

kan man via sine andre forbindelser komme i kontakt med folk fra andre netværk også. LinkedIn fungerer således som en platform hvorpå man kan samle sine karriererelaterede forbindelser. Som virksomhed har man mulighed for gratis at have en basis virksomhedsprofil, og hvis man betaler sig fra det, har man i større eller mindre grad mulighed for at brande virksomheden, via fx udvidede virksomhedsprofiler og jobopslag.

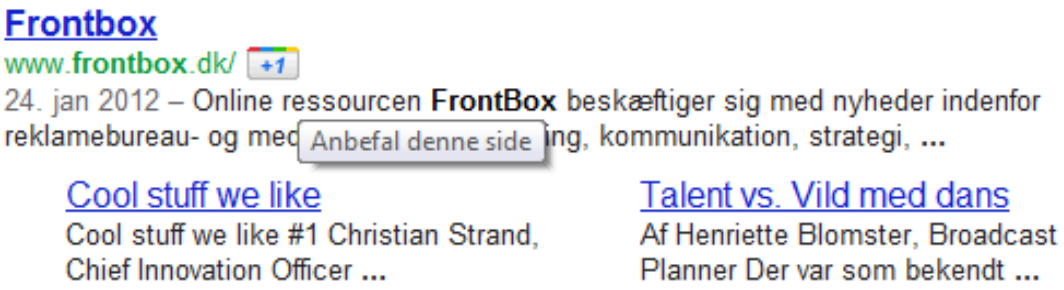
4.3.4 Google+

Google+ er det nyeste skud på stammen inden for sociale netværkstjenester. Google+ blev lanceret d. 28. juni 2011 af Google Inc., og indtil videre er godt 93.000 personer registreret som aktive brugere (Google+: Statistics). Tjenesten skulle være søsat for at give Facebook konkurrence, og de to netværk har også mange af de samme funktioner. Men grundlæggerne mener, at måden de adskiller sig på giver Google+-brugere store fordele, idet det her skulle være nemmere at dele viden, indhold, oplevelser med specifikke personer. I den forbindelse har Googles næstkommanderende chefingeniør Vic Gundotra udtalt:

" I livet deler vi en ting med universitetskammerater, noget andet med forældre og næsten intet med vores chef. Problemet er, at nutidens nettjenester har forvandlet venskab til fastfood - alle pakkes ind i samme "venne-papir" - og delingen lider under det (Berlingske: Google lancerer Facebook-konkurrent)".

Google+'s løsning på dette er cirkler. Cirklerne er små grupper af kategoriserede 'venner' som fx 'famile', 'klassekammerater' eller 'arbejdsrelationer', med hvem man kan dele indhold, hvilket givetvis skulle være nemmere at arbejde med end den allerede eksisterende vennekategorisering på Facebook.

I november 2011 introducerede man endvidere Google+ Busniness, hvilket gør det muligt for virksomheder også at figurere på Google+. En af de største fordele præsenteret ved dette er, at virksomheder kan binde øvrige Google relaterede investeringer sammen, heriblandt Adwords, hvilket giver mulighed for at tilføje Google +1 på søgninger:



Figur 8: Google+1 tilføjet til virksomhed (Google søgning)

DEL 2

I første del af opgaven har jeg afklaret henholdsvis hvad Energinet.dk, employer branding og sociale medier er for nogle størrelser. Yderligere har jeg fundet frem til, hvordan Energinet.dk har arbejdet og fortsat arbejder med employer branding, og der er således tegnet et billedet af virksomhedens strategi på området.

I del 2 går jeg derpå et skridt videre for at undersøge, om det kan skabe værdi at kombinere de tre elementer; Energinet.dk, employer branding og sociale medier. Jeg vil derfor undersøge, hvilke konsekvenser det ville have for Energinet.dk at inddrage sociale medier aktivt i den nuværende employer branding-strategi. Til det formål vil jeg fremsætte et eksempel på en mulig måde at være til stede på de sociale medier, for afslutningsvist at give en vurdering af, om og, i bekræftende fald, i hvilken grad brugen af sociale medier ville kunne forbedre Energinet.dk's employer brand.

For at nå frem til dette vil jeg indledningsvist kort vurdere, hvordan Energinet.dk's virksomhedsform stemmer overens med brugen af sociale medier. Dernæst vil jeg søge at afdække; hvem der er til stede på de sociale medier, hvordan dette stemmer overens med Energinet.dk's målgruppe og hvilke konkrete medier Energinet.dk ville kunne anvende for at nå denne målgruppe. Som grundlag for konkurrentanalysen vil jeg derefter via kommunikationsteori og opbygningen af en særlig kommunikationsmodel redegøre for, hvordan kommunikationssituationen på sociale medier ser ud. Og i selve konkurrentanalysen, vil jeg udvælge to konkurrenter og, via den udarbejdede model, undersøge disses mere eller mindre vellykkede tilstedeværelse på de sociale medier. Slutteligt vil jeg fremsætte et konkret eksempel på, hvordan Energinet.dk kunne være til stede på de sociale medier, efterfulgt af en vurdering af værdien af dette.

5. Selvstændig offentlig virksomhed og sociale medier

Mange forbinder virksomheders tilstedeværelse på sociale medier med et ønske om et mersalg af et bestemt produkt. Udefra er det simpelt at få øje på bevægegrunden for, at virksomheder som Cola Cola, Apple og Stimorol er til stede på de sociale medier, nemlig for at styrke deres individuelle brands for derudfra at øge omsætningen. De sociale medier synes derfor oplagte at anvende i forbindelse med product branding. Men skulle en virksomhed som Energinet.dk så overhovedet

overveje at sætte ind på de sociale medier? – en selvstændig offentlig virksomhed som ikke sælger nogen produkter, men som blot skal have økonomien til at balancere.

Svaret er ja. Det er bestemt værd at overveje. Energinet.dk sælger ingen produkter, men derimod 'sælger' man i virksomheden sin arbejdsplads. Hvad end man som virksomhed er sat i verden for at sælge produkter eller for at løse en samfundsmæssig opgave, så har man brug for kvalificeret arbejdskraft. Det at tiltrække og fastholde medarbejdere er universelt for enhver virksomhed, og af den grund kan brugen af sociale medier vise sig værdifuld for en række forskelligartede virksomheder i forbindelse med employer branding-indsatsen.

Et andet aspekt der trækker i retningen af netop at overveje at gå ind i kommunikationen på de sociale medier er, at det for offentlige virksomheder kan være et middel til at skabe større distance fra et image som støvet og kedelig virksomhed. Som erfaret i afsnit 2.6.1 via interviewet med rekrutteringsansvarlig, Trine Holm, kæmper Energinet.dk ikke længere hårdt for at undgå at blive sat i en sådan bås. Men for ikke at falde tilbage i de gamle rammer fra 2006, hvor Energinet.dk's virksomhedsform for mange havde en negativ klang, er det vigtigt ikke at læne sig tilbage og stille sig tilfreds. At være aktiv på sociale medier ligger langt fra associationer som 'kedelig', støvet' og bureaukratisk' virksomhed. At være aktiv på sociale medier sender derimod et signal til omverdenen om, at man er omstillingsparat, åben og har øje for nye trends. I det perspektiv er det ligeledes formålstjensteligt at overveje brugen af sociale medier. Dog er det væsentligt at fremhæve ordet aktiv, da det at tillægges disse positive associationer ikke uden videre bliver en realitet, så snart man som virksomhed opretter en profil på et af de sociale medier. Det kræver en indsats, og det kræver en målrettet og strategisk veltilrettelagt indsats for at få succes. I forlængelse af dette er det, som belyst i afsnit 4.2, blandt andet vigtigt ikke at opfatte de sociale medier som endnu en reklamekanal, men derimod som en kommunikationskanal på hvilken man kan komme i dialog med ligestillede samtaleparter.

6. Målgruppespecificering

Som belyst i afsnit 4 har 54 % af den danske befolkning mellem 16-74 år valgt at tilknytte sig en online social netværkstjeneste, hvilket svarer til 2,4 millioner personer i Danmark. Og at være tilknyttet en social netværkstjeneste er mest populært blandt de yngre befolkningsgrupper, hvor 92

% i aldersgruppen 16-19 år er tilknyttet en online social netværkstjeneste, mens procentsatsen blandt de 20-39-årige ligger på 79. Den i afsnit 3.1 omtalte 'Generation Y' kan således siges at være den mest aktive klynge af brugere, når det kommer til brugen af sociale netværkstjenester.

6.1 Generation Y

Den gruppe af mennesker der går under betegnelsen Generation Y er født mellem 1977 og 1995, og er i 2012 således mellem 17 og 35 år gamle (Rosethorn 2009: 13). Der er dog blandt forskerne delte meninger om det præcise start- og slutår. Nogle rykker det så langt som mellem 1982 og 2001, men overordnet kan man sige, at kernen er dem, der står overfor at skulle ud på arbejdsmarkedet. Generation Y afløser således 'Babyboomerne', som ca. er født mellem 1945 og 1964, idet den ældre del af gruppen er nået pensionsalderen. Dette er en naturlig overgang, problemet ved netop dette skift er imidlertid, at Babyboomerne kan karakteriseres som den største generation på arbejdsmarkedet nogensinde, hvorimod Generation Y er den mindste danske fødselsårgang i det 20. århundrede. På den måde medfører skiftet det der kaldes 'the demographic faultline', idet der kommer langt færre ind på arbejdsmarkedet end der forlader det (Engelund & Buchhave 2009: 21). I 2018 vil der derfor være 150.000 færre 25-66-årige på arbejdsmarkedet end i 2008 (Adecco & Institut for fremtidsforskning 2008: 17).

Generation Y udgør ifølge Engelund & Buchhave (2009: 77) den største aktuelle udfordring for arbejdsmarkedet, dels på grund af den demografiske udvikling, og dels på grund af, at man som arbejdsgiver skal have for øje, at de tiltrækkes og fastholdes ud fra nogle andre kriterier end tidligere generationer. Overordnet kommer dette blandt andet til udtryk i, at Generation Y i høj grad er optaget af personlig udvikling, faglige udfordringer, stor fleksibilitet og et godt socialt miljø, hvorimod Babyboomerne, og også Generation X – årgang 1965 – 1976, lægger større vægt på professionel status og materiel velstand. De udgør derfor en ny type af medarbejdere, som er meget performanceorienterede og som forventer at blive behandlet med stor opmærksomhed (Engelund & Buchhave (2009: 21). Det er en generation som af nogle karakteriseres som egoistisk og af andre som ambitiøs (E-lederen: Generation Y og deres forventninger til virksomhederne). Meningerne om den næste generation i erhvervslivet er delte. Men at de er vokset op i en anden tid med computere, mobiler og internet som en del af dagligdagen er et faktum.

6.1.1 Internetgenerationen

I modsætning til Babyboomerne og Generation X, er Generation Y vokset op med de digitale medier. Af den grund kaldes Generationen Y populært for internetgenerationen eller De digitale indfødte. De er konstant i kontakt med omverdenen og de har hurtig adgang til information:

"*Generation Y er digital born. De er 'connected' 24 timer i døgnet, enten igennem deres bærbar, tablet eller mobil. De er på Facebook flere timer om dagen, og de bruger internettet som deres primære kilde til viden. De er medievante, og de forstår at bruge de digitale platforme til at finde frem til det, de har brug for at vide*." (E-lederen: Tiltrækning af de bedste talenter fra generation Y).

Babyboomerne og Generation X var voksne da internettet gjorde sit indtog. Disse generationer har derfor via tilvalg tillært sig brugen af alle de nye muligheder. For de digitale indfødte er det blot en del af livet. De er hele tiden involveret i en samtale med nogen, et eller andet sted. Og de kan sagtens være det, mens de fører en samtale ansigt til ansigt (EmployerBranding.dk: Employerbranding.dk møder Søren Schultz Hansen).

Generation Y, eller internetgenerationen, kan således siges at være medievante. De kender betingelserne og er eksperter på området. De forventer at informationer tilpasses dem, og de forventer at føle sig velkomne og at blive lyttet til. Og som virksomhed er det vigtigt man tager dette i mente, hvis man vil nå Generation Y.

6.2 Generation Y og Energinet.dk's målgrupper

Generation Y er altså dominerende på de sociale medier. Spørgsmålet er så, om dette ligger i tråd med Energinet.dk's målgrupper. For overhovedet at kunne danne grundlag for succes på de sociale medier er det nemlig afgørende, at Energinet.dk potentielt ville kunne ramme dele af målgruppen.

Som understreget i afsnit 2.6.2.1 hedder Energinet.dk's overordnede målgrupper Energi & Teknik samt Forretning. Energi & Teknik dækker grundlæggende over stærkstrømsingeniører og maskiningeniører med relevant brancheerfaring, mens forretning retter sig mod controllere med brancherelevant erfaring, samt samfundsøkonomer med international erfaring og teknisk indsigt indenfor planlægning og analyse. Og som videre omtalt i afsnittet har man inden for begge målgrupper både fokus på erhvervsaktive og studerende og nyuddannede, med en øget

opmærksomhed på sidstnævnte, idet man grundet markedssituationen ser muligheder i at uddanne disse internt.

Grundlæggende kan man derfor sige at Generation Y stemmer overens med den ene gren af Energinet.dk's målgruppe, nemlig de studerende og de nyuddannede, som netop står over for at skulle ud på arbejdsmarkedet. For ikke at sigte for bredt er det yderligere relevant at holde fokus på branchen, hvor Energinet.dk går efter kandidater inden for Energi & Teknik samt Forretning. Det er en balancegang at specificere sin målgruppe idet man kan komme til reelt ikke at ramme nogen, hvis man sigter for bredt, populært sagt; skyder med spredehagl. Samtidig risikerer man at ramme et meget lille antal af personer, hvis man indsnævrer sin målgruppe for meget. Selvom jeg kunne indsnævre målgruppen endnu mere, ved igen at dele henholdsvis de studerende og de erhvervsaktive op, samt personer med brancherelation til enten Energi & Teknik eller Forretning, afholder jeg mig således fra dette. Energinet.dk's målgruppe på de sociale medier definerer jeg således som:

Studerende og nyuddannede med brancherelation til Energi & Teknik eller Forretning.

Den primære målgruppe kan på den måde inddeles i følgende fire dele:

1.A Studerende med brancherelation til Energi & Teknik	1.B Nyuddannede med brancherelation til Energi & Teknik
2.A Studerende med brancherelation til Forretning	2.B Nyuddannede med brancherelation til Forretning

Denne specificering vurderer jeg er den rette i henhold til at ramme flest muligt uden at gøre kommunikationen uvedkommende. Jeg mener dermed det er muligt at kommunikere stof der eksempelvis fanger både en studerede stærkstrømsingeniør, såvel som en nyuddannet controller, så begge føler sig unikke.

Udover den primære målgruppe, er der dog en sekundær målgruppe man skal have sig for øje; Energinet.dk-medarbejdere. Som belyst i afsnit 3.3 har eksterne aktiviteter også en virkning internt, og derfor skal man, selvom man kommunikerer til en ekstern målgruppe, have dem i mente. Hvad

enten man i virksomheden er bevidst om det eller ej, fungerer en stor del af kommunikationen nemlig som autokommunikation; kommunikation om virksomheden selv til den selv (Engelund & Buchhave 2009: 33). Den eksterne kommunikation skal ikke træde nogen over tæerne internt, men så længe dette håndhæves er det vigtigste som udgangspunkt at målrette sin kommunikation til den primære målgruppe. Den måde den sekundære målgruppe påvirkes på sker oftest ikke direkte men indirekte, fx ved at medarbejderen ser, at virksomheden fremstår professionel og imødekommende i kommunikationssituationen.

7. Mediespecificering

I afsnit 2.6.3 erfarede vi, at Energinet.dk allerede er til stede på de sociale medier, nemlig på Facebook og LinkedIn. I samme ombæring blev det dog klart, at virksomheden hverken er til stede på en særlig aktiv eller professionel måde. I dette afsnit visker jeg derfor tavlen ren, og starter fra bunden med en vurdering af, hvilke medier det kunne være relevant at deltage på. Dette gør jeg via en vurdering af de individuelle sociale medier omtalt i afsnit 5.3; Facebook, Twitter, LinkedIn og Google+. Helt overordnet kan man dog argumentere for, at det umiddelbart synes oplagt at inddrage de sociale medier i employer brandingen, idet det ligger i tråd med kanalstrategien, som er koncentreret omkring elektroniske medier.

7.1 Vurdering af sociale netværkstjenester

Der hersker ingen tvivl om, at Facebook, i hvert fald i Danmark, er den suverænt mest populære sociale netværkstjeneste. 94 % af dem der er tilknyttet en social netværkstjeneste, 2,4 millioner danskere, er tilknyttet Facebook (Danmarks statistik: Befolkningens brug af internet - 2010). Der er altså gode muligheder for at blive set og hørt på dette medie. Også for virksomheder. I og med at dette sociale medie blev lanceret for offentligheden tilbage i 2006, må Facebook siges at være den mest etablerede tjeneste i det sociale netværksbillede. I de seks år Facebook har eksisteret har udviklerne bag gjort sig nogle erfaringer i forhold til hvad der har fungeret og hvad der ikke har. Dette har blandt andet medført, at Facebooks virksomhedssider omfatter en lang række af udbytterige funktioner, hvilket eksempelvis får en relativ ny tjeneste som Google+ til at fremstå en smule mangelfuld (Trickle: Velkommen til Google+ Brand Pages).

Twitter har ligesom Facebook været mange år på markedet. Microbloggen blev lanceret i 2006, men i Danmark er det stadig kun 6% af dem, som er tilknyttet en social netværkstjeneste, der er tilknyttet Twitter. Og det kan skyldes en ond cirkel. Når meget få brugere er til stede, tiltrækker det ikke nye brugere:

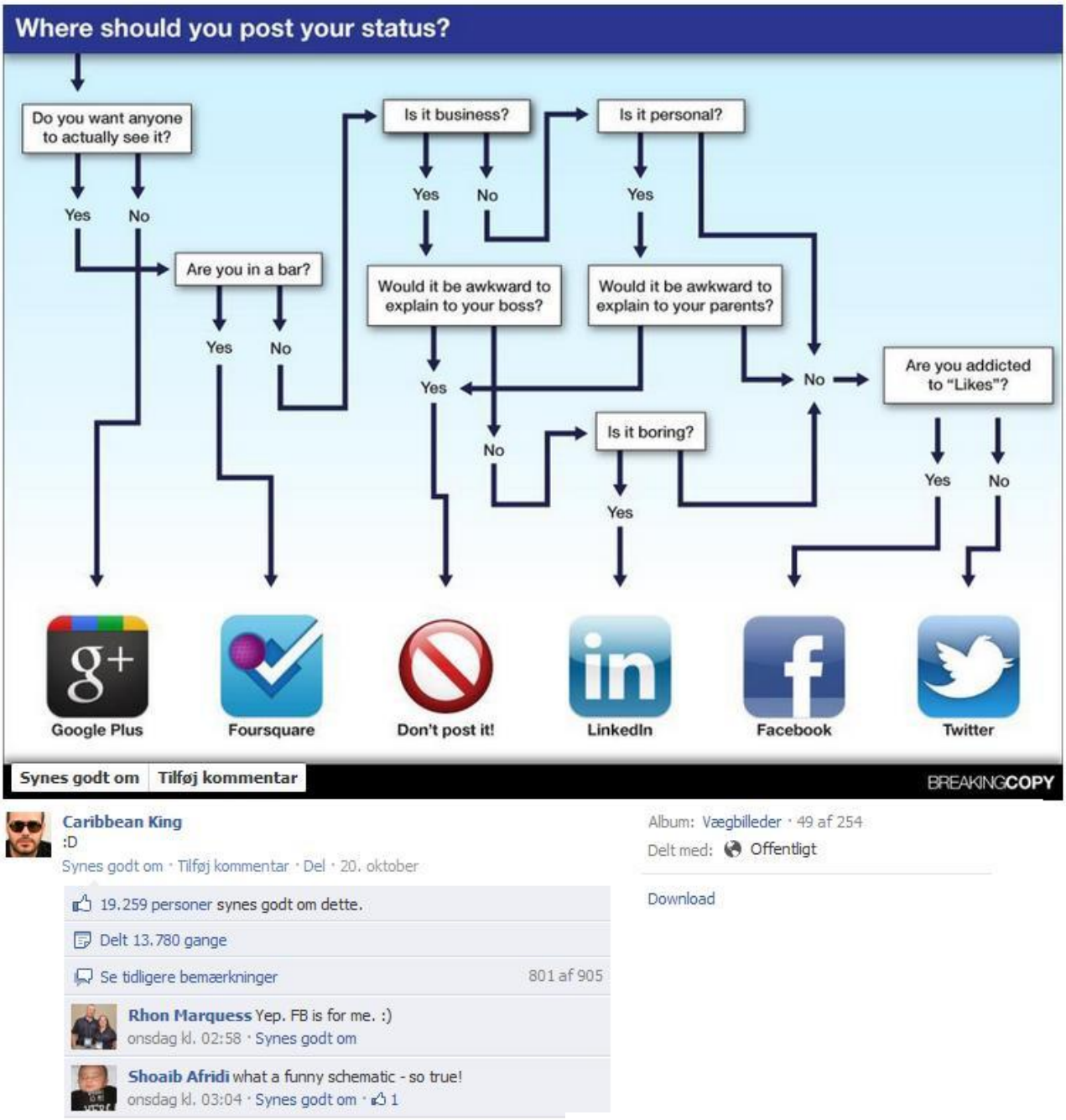
"Man kan ikke vove at påstå, at danskere ikke kan lide sociale netværk – og at det er det, der holder dem væk fra Twitter. Over to millioner danskere har en profil på Facebook – og netop derfor kan det være, at Twitter ikke har vundet ind på danskerne. Fordi de har nok i Facebook. Måske er det bare VIP syndromet, som vi har oplevet så tit med sociale netværk så som Diaspora og Quora. 'Early adopters' får adgang til Diaspora og råber: "Vi er her! Vi er her!" Men når der ikke er så mange andre til festen, er det bare ikke sjovt at være der (Atcore: Derfor bør din virksomhed være på Twitter).*"*

Twitter kan dog vise sig formålstjenstlig hvis man som virksomhed vil positionere sig internationalt. I USA er Facebook og Twitter eksempelvis forholdsvis lige folkeyndede, og man har på den måde mulighed for at nå bredt ud. (Simtanda: Social netværket Twitter og aktiviteter i landet). At Twitter fortrinsvis har vundet indpas uden for landets grænser, behøver imidlertid ikke være nogen hindring selvom man blot ønsker at kommunikere med et dansk publikum, så længe det rigtige publikum er til stede. Der findes dog ingen tilstrækkeligt detaljerede undersøgelser af brugerskaren på Twitter, og på den måde kan en mere sikker måde at ramme sin målgruppe på være, at satse på mere udbredte sociale netværkstjenester.

I employer branding-øjemed kan LinkedIn af flere grunde siges at være en oplagt tjeneste for virksomheder at anvende. Ydelserne på dette medie ligger netop i forlængelse af det at tiltrække og fastholde medarbejdere, idet LinkedIn er et professionelt netværk, hvor omdrejningspunktet er brugernes CV'er og arbejdsliv. I modsætning til konkurrerende netværkstjenester er emnet fastlagt, nemlig karriere, og dette giver en sikkerhed i forhold til anvendelsesformen. Om man har bagt boller, hørt et godt musiknummer eller er frustreret over at bilen er gået i stykker er her underordnet. Det der tæller er arbejdsrelateret stof. Hvor virksomheders tilstedeværelse på konkurrerende medier til tider kan opfattes som støj, har virksomhederne på LinkedIn et enestående belæg for deres eksistensberettigelse. Og hvor mediet i høj grad tidligere blot fungerede som et smart visitkort, har udviklerne, lige som tilfældet med Facebook, siden 2003 haft tid til at gøre sig nogle erfaringer i forhold til hvad der virker og ikke virker, hvilket gør mediet helstøbt. Dette har

blandt andet resulteret i en implementering af muligheden for at skrive statusbeskeder. På den måde har man taget Facebooks grundstamme ind, hvilket bidrager til strømmen af konversation og dermed dialog. Om dette har gjort udslaget, eller om folk blot har skullet vænne sig til mediet er ikke til at sige. Men medio 2011 rundede LinkedIn 700.000 danske brugere, og på trods af at den sociale netværkstjeneste er én af de ældste netværkstjenester på markedet, er den stadig stødt voksende (Mediebevægelsen: 700.000 danske brugere af LinkedIn).

Google+ derimod, som blev søsat som en konkurrent til Facebook, er et nyt fænomen. Selve tjenesten blev lanceret i juli 2011 og i november 2011 præsenterede man Google+ Business, som gjorde det muligt for virksomheder, og ikke kun privatpersoner, at være med på mediet. Der er dog stadig forholdsvis få funktioner at anvende på Google+ Business, sammenlignet med Facebooks virksomhedssider (Trickle: Velkommen til Google+ Brand Pages). Google+ er dog endnu meget ny på markedet, i forhold til mange af konkurrenterne. Tjenesten har derfor indtil videre for alvor ikke slået igennem, hvilket nedenstående illustration viser. Denne søger at afdække den usødede sandhed om de mest kendte netværkstjenester, hvilket blandt andet indbefatter påstanden om, at man som bruger ikke skal anvende Google+ hvis man vil have at nogen til rent faktisk skal se ens budskab. 13.780 personer har delt linket, og 19.259 ’Synes godt om’ illustrationen (pr. 6/11 2011), hvilket eksemplificerer at brugere af sociale netværkstjenester synes den er sjov fordi den i høj grad repræsenterer virkeligheden:



Figur 9: *Where should you post your status* (Facebook)

7.2 Sociale netværkstjenester og Energinet.dk

Som tidligere nævnt er Energinet.dk i øjeblikket repræsenteret på både Facebook og LinkedIn. Og med udgangspunkt i ovenstående vurderinger, synes det også de rigtige steder for virksomheden at være til stede. Facebook er kraftigt udbredt i Danmark og indbefatter gode funktionaliteter for virksomheder. LinkedIns udbredelse er stødt stigende og er et oplagt medie i forbindelse med

employer branding i og med, at arbejdslivet er i fokus. Twitters styrker derimod ligger pt. hovedsageligt uden for landets grænser, hvilket endnu vil skabe den store værdi for Energinet.dk. Og Google+ er stadig et så nyt medie, at det endnu ikke er færdigudviklet, hvilket gør at funktionaliteter og brugere for alvor ikke har vundet indpas.

Figur 9 illustrerer dette det meget godt. På Google+ kan du poste din statusopdatering hvis du ikke vil have nogen skal se den, på LinkedIn kan du poste den hvis den er 'kedelig' – business-relateret, kunne man måske også kalde det. Og på Twitter og Facebook kan du poste det meste, så længe det hverken er noget du ville have svært ved at konfrontere din chef eller dine forældre med, og mange vil se det. I forhold til Twitter skal det dog nævnes at illustrationen er fra USA, hvor Twitter er langt mere udbredt end i Danmark, og Twitter kunne derfor reelt set ligge ved siden af Google+.

Facebook og LinkedIn vurderer jeg således som potentielt gode sociale netværkstjenester at anvende i forbindelse med Energinet.dk's employer branding-indsats. Tjenesterne er så tilpas forskellige fra hinanden i forhold til funktionaliteter og fokus, at jeg mener at de ville kunne supplere hinanden godt. Dog skal valget ikke opfattes således, at det ville være direkte forkert at inddrage Twitter eller Google+. Hver social netværkstjeneste har sine potentialer. Google+ ville jeg i Energinet.dk heller ikke helt afskrive. Som tidligere nævnt er det et ungt medie, der endnu ikke har fundet sin position i et socialt medie landskab, der konstant udvikler sig. Derfor kunne det være relevant at man i Energinet.dk fulgte udviklingen på dette medie. Som situationen er nu har man som virksomhed mulighed for at blive 'first mover' på Google+, men dette ser jeg ikke som et mål i sig selv for Energinet.dk. At være til stede på et veletableret og veludviklet socialt medie, med mulighed for dialog med målgruppen vægter jeg derimod højt. Derfor vil jeg videre i opgaven sætte fokus på Facebook yderligere begrundet i, at jeg på den måde kan kunne gå i dybden med den konkrete analyse og strategi. Selvom jeg vurderer både Facebook og LinkedIn relevante i Energinet.dk-regi vælger jeg således, i henhold til afgrænsningen, at stille skarpt på et enkelt medie, nemlig Facebook.

8. Kommunikationssituationen på Facebook

Identificeret er nu *hvem* Energinet.dk skal sigte efter at ramme via *hvilke kanaler*, nemlig studerende og nyuddannede med brancherelation til Energi & Teknik eller Forretning via Facebook og LinkedIn, men her med fokus på Facebook. Herudover er det afgørende at finde frem til,

hvordan dette så skal gøres. At forstå kommunikationssituationen på Facebook er i den forbindelse meget vigtigt, idet det kan have endnu større negativ indflydelse, hvis man mistolker det medie man er til stede på, end det kan have positiv indflydelse, hvis man agerer i henhold til mediets præmisser. Derfor vil jeg indlede afsnittet med en redegørelse for de to grundlæggende kommunikationsopfattelser; transmissions- og interaktionsparadigmet, hvorefter jeg vil diskutere formålet med kommunikationen på Facebook som udgangspunkt for en introduktion til James W. Careys opfattelse af kommunikation som deltagelse i sociale ritualer. Derpå opstilles en kommunikationsmodel til analyse af kommunikationen på Facebook, hvorefter begrebet we-ness introduceres. Begge elementer til brug i den videre analyse af af Energinet.dk's konkurrenters aktiviteter.

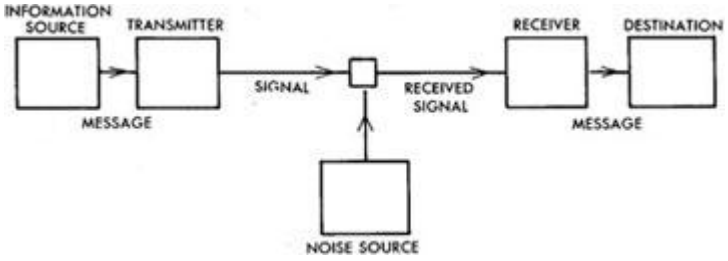
8.1 Kommunikationstilgange

(Lange 2009: 2-3) Ordet kommunikation stammer fra det latinske udtryk "communicatio", som betyder forbindelse eller udveksling, og af ordet "communis", som betyder fælles (Frandsen Halkier & Johansen 2009: 61). Når man kommunikerer med hinanden udveksler man altså noget, og gør noget fælles. Til det punkt har forskere gennem tiden været enige. Men derudover er der blevet fremstillet et hav af mere specifikke definitioner på kommunikation, som hver især fremhæver et ganske bestemt aspekt af kommunikationsprocessen som det mest centrale. Dog er det muligt, og også relevant, at opdele disse definitioner i to grundopfattelser, som overskueliggører de overordnede forskelligheder. Disse to store paradigmer inden for kommunikationsteori kaldes transmissionsparadigmet og interaktionsparadigmet.

8.1.1 Transmissionsparadigmet

Inden for transmissionsparadigmet opfattes kommunikation som overførsel af et budskab fra en afsender til en modtager. Kommunikation betragtes som en afgrænset handling der har en begyndelse og en afslutning, som i diverse kommunikationsmodeller er repræsenteret ved et lineært forløb, hvor én eller flere pile starter ved en afsender (ude til venstre) og slutter hos en modtager (ude til højre). Afsenderen opfattes som den aktive, og det er denne der er i fokus, hvorimod modtageren er passiv. Kommunikationen lykkes når afsenderens hensigt med budskabet realiseres og den ønskede effekt derved opnås (Frandsen, Halkier & Johansen, 2009: 63). Information anses

derved som et objekt der kan besiddes, sendes og modtages. En klassisk model, som repræsenterer transmissionsparadigmet er Shannon og Weavers kommunikationsmodel fra 1949.



Figur 10: *Shannon og Weavers kommunikationsmodel* (Frandsen et. al. 2002: 70)

Modellen omfatter fem funktioner og illustrerer en lineær proces, fra venstre mod højre, hvor afsender sender en meddelelse gennem et medie til en modtager. Afsenderen er i centrum, det er denne der bestemmer og udsender budskabet, hvorimod modtageren er passiv. Modellen kan i dag stadig være anvendelig, men den har sine begrænsninger idet den netop opfatter kommunikation som et lineært forløb uden mulighed for interaktivitet og idet konteksten ikke inddrages.

8.1.2 Interaktionsparadigmet

Den anden store grundopfattelse inden for kommunikationsteori er interaktionsparadigmet, hvor kommunikation opfattes som interaktion gennem meddelelser. Her betragtes kommunikation som en dynamisk og strategisk proces, hvor både afsender og modtager er aktive aktører, i modsætning til transmissionsparadigmet, hvor kommunikation anskues som en afgrænset handling. Inden for interaktionsparadigmet kan kommunikation således defineres som følger:

"*Kommunikation betragtes ikke snævert som en enkelt afgrænset handling inden for en kommunikations situation, men mere bredt som en kompleks dynamisk proces, hvor mennesker skaber mening i deres omgang med hinanden, og hvor det er vanskeligt, hvis overhovedet muligt, at udpege en begyndelse og en afslutning."* (Frandsen, Halkier & Johansen 2002: 64)

Formålet med denne form for kommunikation er altså, via interaktion, at frembringe og udveksle betydning. På den måde består kommunikation inden for interaktionsparadigmet ikke kun af én handling

men af to, nemlig at afsende OG modtage et budskab. Begge aktører er lige involverede i at skabe mening og på den måde kan man sige at modtageren er en slags medafsender (Lange 2009: 2-3)

8.3 Formålet med kommunikationen på Facebook

Som belyst i afsnit 4.1 har måden vi anvender WWW de senere år taget en drejning. Den ændrede adfærd kommer blandt andet til udtryk i en bevægelse fra statisk indhold til interaktion om indhold, og betydningen af massekommunikation har ændret sig fra envejs kommunikation fra én til mange, til tovejs kommunikation fra mange til mange. WWW fungerer i mange tilfælde i dag derfor nærmere som en platform for interaktion og samarbejde mange brugere imellem, end som et middel til at transmittere en meddelelse fra en afsender til en modtager (Dohn & Johnsen 2009: 14). Dette betegnes som overgangen fra web 1.0 til web 2.0, og man kan således sige, at de træk der kendetegner web 2.0, herunder også kommunikationen på Facebook, læner sig op ad interaktionsparadigmet, frem for transmissionsparadigmet.

Går man et skridt videre kan man dog stille spørgsmålstegn ved, om det overordnede formål med kommunikationen på Facebook er, via interaktion, at frembringe og udveksle betydning. På Facebook spænder emnerne bredt, man kan 'tale' om alt fra global opvarmning til nybagte boller. Man kan dele billeder, følge diverse virksomheder, musikere, bevægelser mv. og danne specifikke emnegrupper. Men er det at frembringe og udveksle betydning for sammen at skabe mening det, der er det væsentlige? Er det selve indholdet i kommunikationen der er afgørende for, om man er på Facebook eller ej? Her mener jeg at svaret er nej. Man kan som person finde det værdifuldt at blive gjort opmærksom på hvad ens 'venner' går og laver eller at diskutere noget der er sket i medierne eller lignende. Men det er ikke selve indholdet der er vigtig i sig selv. Det er efter min mening derimod det, at være en del af et fællesskab. At føle man er en del af noget større end sig selv, og føle at man 'er med'. Og på den måde kan man sige, at det overordnede formål med kommunikationen trækker i en anden retning end interaktionsparadigmet.

8.4 Rituel kommunikation

Kommunikationsteoretiker James W. Carey opfatter kommunikation som deltagelse i sociale handlinger og kalder sin opfattelse for rituel kommunikation. Han sætter selv kommunikation som transmission op mod kommunikation som ritual og argumenterer for, at kommunikation inden for transmissionsopfattelsen handler om at overføre indhold fra ét sted til et andet, med det formål at påvirke andre menneskers tanker og handlinger. Kommunikationens rolle i et rituelt perspektiv

mener han derimod handler om, at konstruere og løbende vedligeholde en fælles meningsfuld kulturel verden, frem for at kontrollere og forandre (Carey 2009: 15). Carey sætter ikke selv kommunikation som interaktion op mod kommunikation som ritual, men disse adskiller sig ligeledes idet kommunikation inden for interaktionsopfattelsen betragtes som skabelse af indhold, hvilket igen står i kontrast til Careys mere holistiske opfattelse af kommunikation, som bygger på konfirmation – at repræsentere og bekræfte en underliggende orden, frem for information.

Carey er i høj grad inspireret af John Dewey fra The Chicago School, og selvom han på nogen punkter lægger afstand til Dewey, slutter han sig entydigt enig i, at kommunikation handler om fællesskab og om at binde folk sammen:

"'*Communication is the most wonderful thing', because it is the basis of human fellowship; it produces social bonds, bogus or not, that tie men together and make associated life possible. Society is possible because of the binding forces of shared information circulating in an organic system*." (Carey 2009: 18).

Limen der binder folk sammen er rituelle handlinger, og som eksempel bruger Carey avis-læsning. Avislæsning er et ritual fordi avisen ikke kun bringer nyheder. Ser man bort fra nye begivenheder, er avisen i store træk den samme hver eneste dag, idet der kun meget sjældent laves om på form og kategorier. Bag selve nyhederne præsenterer og repeterer avisen derfor et relativt stabilt billede af, hvordan virkeligheden ser ud og hvordan man kan forstå den. Ifølge Carey siger avisen altså ikke noget 'nyt', men den siger noget om hvordan verden grundlæggende er. Avislæsning som ritual handler derfor om den tilfredsstillelse det er, at opleve at verden og tilværelsen, trods alt, har en grundlæggende orden og struktur (Carey 2009: 17). Dette kan overføres til Facebook hvor formen hver dag er den samme, selvom der postes nye statusopdateringer, billeder osv. Det er ikke det 'nye' indhold der er det væsentlige, det er det derimod at man som individ forsikres om, at tilværelsen har en grundlæggende struktur og at man er en del af denne.

Kommunikation i Careys optik er således ritualer, der kan sidestilles med sociale handlinger, der realiseres igennem sociale former, først og fremmest sproget, men også via eksempelvis dans og teater, eller i Facebook-regi; upload af billeder og referencer til musiknumre eller artikler mv. Ritualbegrebet åbner derfor op for en analyse af Facebook som et socialt fænomen, med effekter ud over selve indholdet.

8.5 Opstilling af kommunikationsmodel

Den rituelle kommunikation, som hverken helt kan knyttes til transmissionsparadigmet eller interaktionsparadigmet, har vist sig relevant i forhold til formålet med kommunikationen på Facebook. Det at føle sig som en del af fællesskabet og føle, at verden er en genkendelig størrelse kan siges at være et vigtigere parameter end selve informationen, og på den måde kan man argumentere for, at kommunikationen på Facebook bærer præg af den rituelle kommunikation. I forlængelse af dette ville det være oplagt, at opstille en model inden for denne kommunikationsopfattelse. Men idet opfattelsen knytter sig til nogle helt overordnede tanker om, hvad kommunikation er, og ikke går konkret ind i, hvordan de enkelte aktører og elementer har indflydelse på kommunikationen, lader dette sig ikke gøre. Den rituelle kommunikationsopfattelse må derfor i stedet integreres i en model, som tager udgangspunkt i en mere specifik kommunikationsopfattelse. Og i den forbindelse er det mest nærliggende at tage udgangspunkt i interaktionsparadigmet. Selvom det overordnede formål med kommunikationen på Facebook knytter sig til den rituelle kommunikation, bærer de mere lavpraktiske træk præg interaktionstilgangen, som belyst i afsnit 8.3. Derfor vil jeg til en analyse af kommunikationen på Facebook opbygge en kommunikationsmodel, som tager afsæt i interaktionsparadigmet. Den rituelle kommunikation får således ikke indflydelse på modellens udformning, men i selve analysen af Energinet.dk's konkurrenter bliver tilgangen trukket ind over formålet med kommunikationen.

8.5.1 Elementer i modellen

Som udgangspunkt for opbygningen af modellen, finder jeg det relevant at gennemgå kommunikationen på Facebook ud fra et eksempel. Derfor vil jeg herunder gennemgå centrale elementer for kommunikationen, ud fra Energinet.dk's eksisterende alumnigruppe. Det er vigtigt at understrege, at nedenstående ikke skal opfattes som en decideret analyse, men at eksemplet blot skal eksemplificere relevansen af de enkelte elementer i modellen, uden yderligere vurdering af konsekvenserne af Energinet.dk's konkrete kommunikationssituation. Derfor denne sporadiske gennemgang af modellen, som tages op senere i opgaven.

2.5.1.1 Afsender, meddelelse, modtager og medie

For at en kommunikationsmodel kan betegnes som en kommunikationsmodel, skal den som minimum indeholde afsender, meddelelse, modtager og medie. Disse elementer er altså grundlæggende og jeg vil derfor ikke redegøre yderligere for inddragelsen af disse, men blot definere 'aktørerne' i eksemplet. Afsenderen på Energinet.dk's alumniside på Facebook (bilag 9) er

således som udgangspunkt Energinet.dk (eller personerne bag profilen, hvis navne står listet til venstre på siden). Modtageren er nuværende og tidligere medarbejdere i Energinet.dk som er medlem af gruppen, meddelelsen er en fortælling om hvad der rører sig i Energinet.dk – primært på rekrutteringsfronten, og mediet er Facebook. I forbindelse med specifikke indlæg har både Energinet.dk og gruppens medlemmer dog mulighed for at starte, ved at poste noget på væggen, og på den måde kan begge parter både fungere som afsender og modtager. Dette bekræfter Holzners udsagn præsenteret i afsnit 4.2 om, at vi med de sociale medier er gået fra en top-down til en bottom up-struktur, hvor brugerne har mulighed for at tage styringen. Når nogen poster noget på væggen er kommunikationen potentielt ikke slut. Mediet understøtter, at modparten har mulighed for at reagere, hvilket er paradigmatisk for interaktionsparadigmet og som i den opstillede model repræsenteres via pile der går i begge retninger.

8.5.1.2 Genre

Om Facebook reelt bedst kan karakteriseres som medie eller som genre, kan være svært at definere. Der eksisterer en basal forveksling af begreberne genre og medie, og termerne anvendes ofte som synonymer, selv om de i virkeligheden refererer til to forskellige ting. Men et medie bruges til at transportere, producere og/eller lagre eksemplarer af en genre, og på den måde kan man sige, at mediet danner en konkret ramme, som bestemte genrer (selve indholdet) passer ind i. Fordi WWW i dag understøtter så utrolig mange anvendelsesmuligheder og måder at kommunikere på, kunne man definere Facebook som et medie. Facebook indeholder andre funktionaliteter og domineres af andre kommunikative træk, end eksempelvis virksomhedswebsitet gør, og af den grund kunne det være relevant at splitte den digitale kommunikation på WWW op. Facebook har som medie udviklet sig i retning af, at understøtte flere forskellige former for kommunikationsbehov, og herunder måder at kommunikere på, og derfor kunne Facebook betragtes som et medie, der bruges til at producere og lagre eksemplarer af genrer som: en Facebook-side, en Facebook-personprofil og en Facebook-gruppe. Men tager man genreanalytikerne John M. Swales' og Vijay K. Bhatias synspunkter i betragtning, ville det være mere præcist at definere WWW som mediet og Facebook som genren, eftersom de forskellige Facebook-sider helt overordnet deler samme kommunikative formål. Ifølge Swales og Bhatia kan 'tekster' nemlig inddeles i forskellige genrer alt efter hvilket eller hvilke formål, de har til hensigt at opfylde. Væsentlige ændringer i det kommunikative formål resulterer i en anden eller ny genre, mens mindre ændringer fører til en subgenre (Bhatia 1993:13). Og på den

måde ville man i forbindelse med Energinet.dk-gruppen kunne definere WWW som mediet, Facebook som genren og Facebook-gruppen som subgenre.

Således inddrager jeg genre-elementet i modellen. Og dette med udgangspunkt i John M. Swales' og Vijay K. Bhatias genreanalytiske tilgang for, som tidligere nævnt, at integrere den rituelle kommunikation i modellen. Der findes mange forskellige tilgange til genre-begrebet, men Swales' og Bhatias vælges her, idet de netop betragter det kommunikative formål som et helt centralt begreb. Swales og Bhatia som i 1980'erne udviklede genreteori for sag- og fagtekster, anvender nemlig det kommunikative formål (hensigten med at kommunikere teksten) som kriterium til at klassificere visse kommunikative handlinger som genrer (Holm 2006: 96). Herfor fravælges samtidig eksempelvis Professor i lingvistik J.R. Firth's systemiske funktionelle tilgang, hvor sammenhængen mellem tekst og kontekst er i fokus (Trosborg 1997: 16). Swales og Bhatia definerer genrer ud fra et funktionelt kriterium som værende sproglige handlinger (communicative event), som udføres med henblik på at opnå et eller flere ganske bestemte formål (communicative purpose(s)):

"…*Genre … is a recognizable communicative event characterized by a set of communicative purpose(s) identified and mutually understood by the members of the professional or academic community in which it regularly occurs* (Bhatia 1993: 6)."

Dette fokus stemmer overens med integrationen af den rituelle kommunikation i den interaktionelle model, idet det overordnede formål med kommunikationen, det at skabe fællesskabsfølelse, er helt centralt for netop den rituelle kommunikation. Genre-aspektet bliver på den måde også et ganske centralt element i kommunikationsmodellen, da dette er afgørende for, om kommunikationen lykkes eller ej.

Swales' og Bhatias tilgang knytter sig til den anglosaksiske tradition der anskuer genrer som kulturelle processer der hele tiden udvikler sig (Askehave & Ellerup 2004: 14). Ifølge Swales og Bhatia er genrer en kulturbetinget måde at kommunikere på, og de er dynamiske idet brugere af genren (afsender/modtager) og dem der har skabt mediet bag, ændrer genren over tid. Deres grundlæggende antagelser eksemplificeres igennem en gennem en tretrins-model bestående af;

kommunikativt formål (communicative purpose), trækstrukturer (move structure) og retoriske strategier (rhetorical strategies) (Bhatia, 1993: 13).

Som nævnt ovenfor anses det kommunikative formål som det primære definerende karakteristika for genre. Men ligesom hver genre har sit eget overordnede kommunikative formål, har også de træk, tekstdele, som genren er opbygget af hver deres kommunikative formål, som medvirker til, at genrens overordnede formål opfyldes. Et træk kan derfor karakteriseres som et delmål i opfyldelsen af tekstens overordnede formål:

"*Just as each genre has a communicative purpose that it tends to serve, similarly, each move also serves a typical communicative intention which is always subservient to the overall communicative purpose of the genre*" (Bhatia 1993: 30).

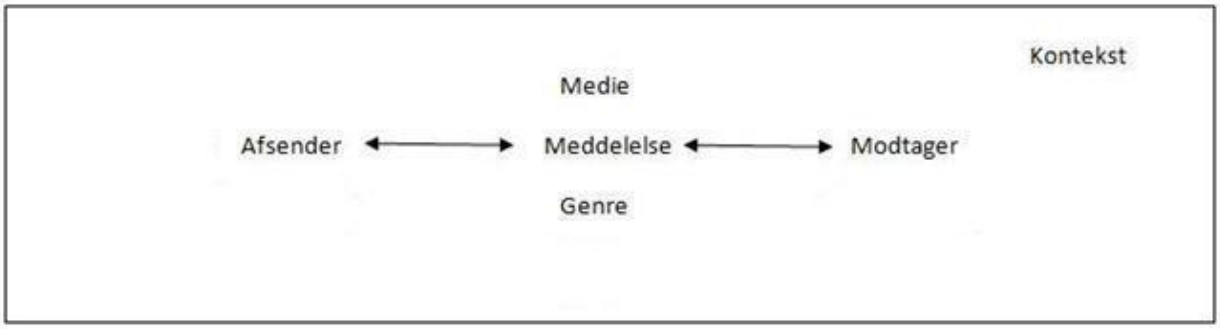
Sammensætning af kommunikative træk udmønter i en trækstruktur, der gør det muligt at finde frem til genren. Sidste del af modellen er retoriske strategier, som omhandler både sproglige og visuelle valg i opfyldelsen af delmålene – de kommunikative træk. Her er der altså fokus på måden de kommunikative træk realiseres på.

8.5.1.3 Kontekst

Slutteligt er elementet kontekst inddraget i modellen, idet ingen 'tekst' er uafhængig af sin kontekst. For at forstå en 'tekst' til fulde må man kende dens kontekst, som kan siges at være de omgivelser teksten optræder i og som afsender og modtager er fælles om. Dette kan være en situationel- eller en kulturel kontekst. Den situationelle kontekst er meddelelsens fysiske og sociale omgivelser, og den kulturelle kontekst er de forskellige kulturelle omgivelser, som meddelelsen kan indgå i. Begge former for kontekster indeholder forskellige normer, som kommunikationen foregår indenfor, og for at kunne definere kommunikationen som vellykket må meddelelsen kunne forenes med disse normer.

8.5.2 Model til videre analyse

Med afsæt i ovenstående tager den opstillede kommunikationsmodel sig således ud;



8.5.3 We-ness

Som ekspliciteret i afsnit 8.4 om den rituelle kommunikation og i afsnit 8.5.1.2 omhandlende genre-aspektet, er formålet med kommunikationen, nemlig det at skabe en fællesskabsfølelse via kommunikationen på Facebook, helt centralt for den opstillede model. Og netop det at skabe en fællesskabsfølelse fra den rituelle tilgang til kommunikation, ligger tæt op af A. Fayard og G. DeSanctis' begreb om we-ness. I deres artikel *Enacting language games: the development of a sense of we-ness in online forums* præsenterer de via eksempler fem hyppige 'language games' praksisser, der er med til at skabe en følelse af we-ness. De fem konkrete praksisser, eller sociale processer, kan vise sig nyttige i forbindelse med genre-aspektet i analysen af Energinet.dk's konkurrenter. Derfor behandles her Fayard og DeSanctis' we-ness-begreb, med det formål at opbygge nogle værktøjer til at afgøre, i hvilken grad Energinet.dk's konkurrenter på Facebook for skabt en fællesskabsfølelse – en følelse af we-ness.

Fayard og DeSanctis undersøger i deres artikel *Enacting language games: the development of a sense of we-ness in online forums* hvordan deltagere i et online forum via sociale processer udvikler en følelse af we-ness. Deres tilgang er diskursiv, hvorfor de opfatter sprog som handling og ord som redskaber, og af den årsag ser de det som elementært at forstå et ords betydning i bestemte kontekster, så man ved hvordan man skal agere:

"*Following Hardy et al. (2005), we take a discursive approach to the notions of collective identity and culture. We consider language less as a tool for describing and reporting on reality and more as a tool with which to accomplish things*" (Fayard & DeSanctis 2009: 384).

Som et håndfast eksempel på dette nævnes mureren der råber "cement" til kollegaen, hvorefter kollegaen bringer ham cementen. Fayard og DeSanctis argumenterer for, at en følelse af we-ness kræver en udvikling af en kollektiv identitet og kultur, hvilket henholdsvist produceres gennem

samtaler og diskursive praksisser. I deres undersøgelse trækker Fayard og DeSanctis på Wittgenstein's begreb om 'language games', som er systemer der ikke blot inkluderer ord, men også aktører og de handlinger sprog er vævet sammen med. Hvert 'language game' består af et sæt af diskursive praksisser og aktiviteter, og på den måde skaber deltagerne selv den virkelighed de befinder sig. Således skaber de også selv gruppens identitet og kultur og ved aktivt at deltage bliver de en del af fællesskabet og får en fornemmelse af hvad der ligger inden for normerne og hvad der ikke gør:

"As a result, by participating in the language game of specific online forums, contributors become members of a community (Boland & Tenkasi,1995), developing a sense of what is appropriate or not within their group, and thus defining the boundaries of the group and its identity." (Fayard & DeSanctis 2009: 384).

I undersøgelsen af, hvordan deltagere i et online forum udvikler en følelse af we-ness gennem fælles 'language games' inddrager Fayard & DeSanctis to online fora inden for knowledge mangement; henholdsvis et australsk og et indisk forum, kaldet KM Forum og KM Chapter. Ud fra en dybdegående analyse af disse, identificerer Fayard & DeSanctis fem grundlæggende sociale processer, gennem hvilke deltagerne i de to fora udvikler en fælles identitet og kultur:

Table 3. Collective identity practices and activities within language games

Practice	Activities comprising the practice
Self-referring	Use of collective language (we, us, our group); reference to the group ('this group'); reference to the knowledge management community ('as KM enthusiasts'); reference to the geography
Building a shared history	Linking; forwarding; quoting; weaving
Expressing legitimacy	Introducing oneself; referring to one's experience and expertise; referring to lurking; welcoming new members.
Enacting a consistent linguistic style	Informal; greeting and closings; conversational flow; paralinguistic features (parentheses, emoticons).
Managing relationships	Thank you; giving feedback; helping

Figur 11: Sociale processer i skabelsen af we-ness
(Fayard & DeSanctis 2009: 391)

Som tabellen viser, omhandler dette; selv-reference, opbygge en fæles historie, udtrykke troværdighed, udvikle en konsekvent stil og håndtere relationer.

Selv-reference er vigtigt for at deltagerne i et online forum skal føle sig som en del af gruppen. Det at deltagerne definerer sig selv i forhold til gruppen og benytter sig af et kollektivt sprogbrug, som for eksempel ”vi”, ”os” og ”vores gruppe”, er derfor vigtigt for at få deltagerne til at blive (Fayard & DeSanctis 2009: 391). At opbygge en fælles historie eller en fælles referenceramme er ligeledes vigtigt for at skabe en følelse af we-ness, da det giver den individuelle gruppe noget unikt, for eksempel i form af nogle fælles citater eller meninger, som deltagerne kan referere til (Fayard & DeSanctis 2009: 395). For at man skal føle sig som en accepteret del af gruppen er det afgørende at man udviser troværdighed og ærlighed, så de resterende deltagere får en fornemmelse af, at man er til stede af de rigtige grunde. Dette kan man blandt andet gøre ved at fortælle noget relevant, i forhold til gruppen, om sig selv:

“*Legitimate membership, or the right to contribute, is signaled by reference to relevant experience; by reference to shared history, such as reading earlier contributions to the online forum; by statements that signal worthiness of participation in the topical discussion (e.g. ‘I have been practicing KM in my company for years’); and by disclosing personal information that states who and/or why one is present in the online forum”*. (Fayard & DeSanctis 2009: 391).

En anden faktor som Fayard & DeSanctis mener, har indflydelse på om der skabes en følelse af we-ness eller ej, er det at udvikle en konsekvent stil. Denne stil kan enten være formel eller uformel, indeholde indledende- og afsluttende hilsener eller ej mv. Hvilken stil der opbygges er underordnet, så længe den er konsekvent, og man som deltager kan genkende den. Femte og sidste sociale proces Fayard & DeSanctis trækker frem er det at håndtere og særligt opbygge relationer. Dette kan være svært online, idet eksempelvis non-verbale tegn er en umulighed, men det at takke folk, give feed-back eller at hjælpe andre nævner Fayard & DeSanctis kan have en positiv indflydelse.

9. Konkurrentanalyse

Efter at have fået et indblik i kommunikationssituationen på Facebook er forudsætningerne skabt for, via konkrete eksempler, at gå dybere ind i kommunikationen. Ved hjælp af den opbyggede kommunikationsmodel vil jeg i dette afsnit derfor analysere to af Energinet.dk’s konkurrenters tilstedeværelse på Facebook, med henblik på at vurdere, i hvor høj grad disse får skabt en følelse af we-ness. Erfaringerne fra denne analyse vil jeg videreføre til implementeringen af en Energinet.dk-facebookside, idet denne giver et prej om, hvad der virker og hvad der ikke virker. Således vil

denne analyse, i sammenspil med målgruppespecificeringen, fungere som grundlag for opbygningen at en reel Energinet.dk-facebookside.

Som erfaret i afsnit 2.6.2 kæmper Energinet.dk med virksomheder som Siemens Wind Power, Vestas, DONG Energy og Vattenfall om de dygtige kandidater. Derfor er det nærliggende at vælge to af disse ud, for at undersøge hvordan de er til stede på Facebook. Generelt for de fire virksomheder, dukker der rigtig mange søgeresultater op når man søger på dem, og de fleste af siderne er oprettet af privatpersoner med en eller anden tilknytning til virksomheden. Disse sider har meget få 'likes' og lader ikke til at blive brugt, hvilket blot vidner om, at Facebook burde facilitere en funktion, der gjorde det muligt, enten for virksomhederne selv eller for Facebook, at rydde op. De fire virksomheder har dog alle også én eller flere sider, der er oprettet af dem selv hvor de er aktive. Siemens Wind Power har 'Siemens Wind Power', Vestas har 'Vestas', DONG Energy har 'DONG Energy Balloons' og DONG Energy Solar Challenge' og Vattenfall har 'Vattenfall Cyclassics' og 'Vattenfall Polska'. Nogle af siderne er således generelle virksomhedssider, hvor andre er emnespecifikke virksomhedssider.

I analysen af Energinet.dk's konkurrenter ønsker jeg at undersøge begge typer af sider, for at få et indblik i de forskelle i kommunikationen der måtte være, og for at få det bredest mulige grundlag for, hvilke tiltag Energinet.dk ville kunne drage nytte af. Af den grund udvælger jeg Vestas- og DONG Energy Ballons-siden til analysen.

9.1 Vestas

Vestas Wind Systems er verdens største producent af vindmøller med en markedsandel på ca. 25%. Virksomheden producerer og sælger vindmøller i størrelsen fra 850 kW til 3,0 MW (Jyske bank: Selskabsinformation: Vestas Wind Systems). Vestas og Energinet.dk arbejder således inden for samme felt, nemlig energi. Men hvor Energinet.dk er koncentreret omkring lagring og transmission, ligger Vestas før i værdikæden, idet virksomheden har fokus på produktion og udveksling af energi.

Figur 12: *Værdikæde Energinet.dk/Vestas*

9.1.1 Afsender

Vestas er grundlæggende afsender på Vestas-facebooksiden. Om siden står der: ”*Vestas Wind Systems A/S (VWS) – the official page. Wind. It means the world to us.*”, hvilket sammen med billeder og øvrige funktionaliteter indikerer, at dette er den oficielle Vestas-facebookside. Der er ingen konkrete personer knyttet til Vestas-siden, og når en statusopdatering slås op på Væggen står der derfor blot ’Vestas’. Der er i skrivende stund 5.982 personer på Facebook der ’synes godt om’ Vestas-siden, og disse personer slår også selv noget op på væggen, hvorfor man kan argumentere for, at de i de givne situationer fungerer som afsendere. For eksempel spørger Amelie Oviedo Sarmiento d. 6. februar 2012 om, hvor i Columbia Vestas ligger, hvorefter Vestas svarer. Amelie Oviendo fungerer i situationen således som afsender, og Vestas som modtager.

9.1.2 Modtager

Modtagerne på Vestas-siden er grundlæggende de 5.982 personer der ’synes godt om’ siden. Og at dømme på korrespondancerne, kommer disse fra hele verden. Men som nævnt ovenfor, kan afsender/modtager-forholdet skifte, idet brugerne også har mulighed for at slå noget op på væggen.

9.1.3 Meddelelse

Når Vestas som afsender slår noget op på væggen har det som oftest form af koncernnyheder, for eksempel 21. februar 2012: ” 206 *MW order this week; 56 MW in Italy and 150 MW in the USA :-)*”, 16. februar 2012: ”*Election of members to the Board of Directors*” og 8. februar 2012 ” *The second round of negotiations for Vestas dismissals in Denmark concluded February 8, bringing the total dismissals to 587…*”, alle efterfulgt af links til nyhed på vestas.com. Dette vidner om, at Vestas med Facebook-siden ønsker at generere læsere til hjemmesiden. Der findes dog også eksempler på referencer til andre hjemmesider og artikler end Vestas’ egne, denne sågar på dansk, hvilket strider imod Vestas’ grundlæggende sprogkode på siden: 19. januar 2012: ”*Berlingskes lederskribent har blotlagt sin totale uvidenhed og manglende forståelse for energisektoren. Læs kommentaren fra Peter C. Brun, Senior Vice President, Group Government Relations, Vestas.*”, efterfulgt af link til berlingske.dk. Men igen tager opslaget form af en koncernnyhed, og netop det at formidle koncernnyheder må således siges at være en klar strategi fra Vestas’ side. Dette lader imidlertid ikke til at være klart for modtagerne, dem som synes godt om siden. Disse bruger Vestas-siden som kanal til af få afløb for en lang række af forskellige emner så som job og private

anliggender: Ryan Huston 26. januar 2012: ”*I am attending wwcc to become a technician,,,keep me in mind in 2013!!!!!!!!!!!!*”, Brandon Lewis 24. februar 2012: ”*Does anyone have contact information for a hiring manager in the Bad Axe, MI wind farm? I am leaving the army at the end of june and i am looking to transition to Vestas and would love to work in my home state of michigan.*” og Bjarne Sørensen 8. Februar 2012: “*er der nogle der kan sige noget om den model kan ikke finde noget på nettet af den jeg tror den er af messing på kassen står der Vestas special edition*”. Selvom Vestas lader til at have en klar strategi for siden i forhold til retning, nemlig med koncernnyheder som omdrejningspunkt, fremstår siden noget rodet idet dem der følger siden enten ignorerer eller ikke er opmærksom på dette.

9.1.4 Medie

Som diskuteret og konkluderet i afsnit 8.5.1.2 er det medie meddelelsen præsenteres igennem det skriftlige online medie; WWW. I modsætning til offline skriftlige medier som eksempelvis tidsskrifter, brugsanvisninger, opskrifter og lærebøger understøtter WWW muligheden for interaktion.

9.1.5 Kontekst

Kommunikationen på Vestas-facebooksiden finder sted i en interkulturel kontekst. Selvom Vestas er et dansk firma, er det ligeledes et verdensomspændende firma, og af den grund er dem der ’synes godt om’ siden ikke kun fra Danmark. Dette kommer til udtryk i en række forskellige måder at kommunikere på. For eksempel lægges der fra Vestas’ side op til, at kommunikationen skal foregå på engelsk så alle kan være med, men danskere på siden kommunikerer konsekvent på dansk. Derudover er Vestas en virksomhed i modvind. Aktierne er raslet ned og man har set sig nødsaget til at fyre en masse folk. Denne modvind kommer til udtryk på Facebooksiden: Nazmul Hashan 4. januar 2012: ”*It was just an unexpected sad day for the Vestas investors! Hope Vestas will take quick initiatives regarding this matter.....*” og Søren Eland Pedersen 13. Januar 2012: ”*se da og få fyret det fjols til ditlev engel han har da ikke gjort noget godt for firmaet han kan da kun fyrer folk han er ikke sin opgave voksen*”.

9.1.6 Genre

Fordi teksten optræder netop her, definerer mediet genren, og genren kan således karakteriseres som en Facebook-side i sub-genren; en Facebook-virksomhedsside. Trækkes Swales og Bhatias tre-trinsmodel ind kan formålet (communicative purpose) med denne genre, som erfaret i afsnit 8.5.1.2, betegnes som det, at skabe en fællesskabsfølelse.

De kommunikative træk genren realiseres igennem er grundlæggelse; posts (opslag på 'væggen), kommentarer til opslag, og deling af links, billeder eller videoer. Og de konkrete kommunikative træk Vestas bruger for at opfylde det overordnede kommunikative formål er, at poste koncernnyheder efterfulgt af et link til yderligere uddybelse, samt at besvare saglige spørgsmål direkte henvendt til Vestas. Eksempler på posts af koncernnyheder blev givet i afsnit 9.1.3, men et eksempel på en besvarelse af et sagligt spørgsmål findes d. 27. januar 2012. Her spørger Alex Dav, efter en introduktion til sig selv, om hvordan fremtiden inden for grøn energi ser ud fra Ukraine, hvorefter Vestas svarer: "*Hi Alex and thanks for your kind words :-) Yes, we recently sold our very first turbine - a V112-3.0 MW - in Ukraine, and it sure is market we keep an eye on. (http://www.vestas.com/en/media/news/news-display.aspx?action=3&NewsID=2896)*". Et andet eksempel er fra d. 24. januar 2012 hvor Anish Gupta efter et koncernnyhedspost spørger om Vestas opererer i Latinamerika, hvorefter Vestas svarer: "*Yes we do Anish. Check out our track record:http://bit.ly/gLHijE*". Herefter svarer Anish Gupta: "*ok, thankyou , because we are getting new deals for power plant in latin america , so me and my team will be taking care of that project, with loads of software tools,*", hvorefter Vestas ikke svarer tilbage. Der bliver imidlertid heller ikke stillet nogle direkte spørgsmål, men kigger vi tilbage til afsnit 4.2, hvor det blev klart at det på Facebook er vigtigt at se kommunikationen som en samtale, kan de virke uhøfligt og besynderligt, at Vestas ikke reagerer. Havde Anish Gupta stået overfor en person fra Vestas i en kaffebar og sagt det samme, ville det virke unaturligt af personen fra Vestas ikke i det mindste at komme med en tilkendegivelse af, at det virker som et spændende projekt. Vestas interagerer altså udelukkende med brugerne når det er 'strengt nødvendigt'. Brugerne kommer med en masse kommentarer, for det meste negative/spydige, men også positive, som Vestas ikke reagerer på: Frederik Torp Nedergaard d. 8. februar: "*Fyret bestyrelsesformand check, fyret næstformand check, fyret finansdirektør check, fyret havmøllechef check - Næste skridt i den rigtige retning: Ditlev Engel fyret, så kan det være denne fadæse får sin ende. Vh en stærkt bekymret aktionær*" og Jens Michael Madsen 7. februar 2012: "*Personally I am confident Ditlev will continue to deliver. The industry*

has entered a new era and Im confident Vestas and its excellent management will do whatever is possible to turn the tide. Its funny how the press loves to promote the glass half empty while in fact it is half full". Dette strider igen mod det at se kommunikationen på Facebook som en samtale I en kaffebar, det kan virke uhøfligt ikke at svare. På den anden side kan det dog siges at være et fornuftigt træk fra Vestas' side for, at der ikke skal gå mudderkastning i den. I den situation Vestas sidder i kan det være bedre, som i tilfældet her, at forholde sig forholdsvist passivt, både i forbindelse med positive og negative udmeldinger, og i stedet lade brugerne interagere.

De enkelte træk, bestående af koncernnyhedsposts og besvarelse på saglige spørgsmål direkte henvendt til Vestas, danner til sammen en trækstruktur (move structure). Det er ikke muligt præcist at angive hvem der gør hvad hvornår, idet både afsender og modtager har frie tøjler, idet mediet understøtter at alle når som helst har mulighed for at poste et indlæg på væggen, at kommentere på et hvilket som helst indlæg og at dele indhold. Men typisk poster Vestas et indlæg på væggen, hvorefter én eller flere brugere kommenterer det aktuelle indlæg.

De enkelte kommunikative træk i trækstrukturen realiseres på en bestemt måde via retoriske strategier (rhetorical strategies). Og for at finde frem til hvilke retoriske strategier Vestas anvender, vil jeg i analysen inddrage Fayard & DeSanctis fem grundlæggende sociale processer (figur 11). Disse processer er nemlig afgørende for, om brugerne online udvikler en fælles identitet og kultur, som er vigtigt for at skabe en følelse af we-ness og dermed også vigtigt for at opfylde det overordnede formål med genren.

Selv-reference er den første sociale proces Fayard & DeSanctis lægger vægt på. Det at brugerne definerer sig selv i forhold til gruppen og benytter sig af et kollektivt sprogbrug, som for eksempel "vi" og "os" er vigtigt. På Vestas-siden er dette dog nærmest ikke-eksisterende. I enkelte tilfælde præsenterer brugerne sig selv, men dette har i højere grad den funktion, at Vestas sættes i stand til at svare på et personligt spørgsmål, end det har at åbne op for dialog på siden: Alex Dav 27. januar 2012: "*Hi Vestas! I am a student from Ukraine studying sustainability in Sweden. I would like to say that your company is the best example of sustainable business all over the World! Great thanks for making an opportunity for the future generations. Do you have any vision about green wind energy in Ukraine, the country which suffered the most from the so called "peaceful atomic energy"?*". Der er heller ingen eksempler på, at aktørerne anvender kollektivt sprogbrug som "vi" og "os". Dog stiller brugerne enkelte spørgsmål, der er udformet på en sådan måde, at det

tilkendegiver at man er opmærksom på at der er andre end én selv og Vestas til stede på siden: Bjarne Sørensen 8. februar 2012: ”*er der nogle der kan sige noget om den model kan ikke finde noget på nettet af den jeg tror den er af messing på kassen står der Vestas special edition*”, og Brandon Lewis 24. februar 2012: ”*Does anyone have contact information for a hiring manager in the Bad Axe, MI wind farm? I am leaving the army at the end of june and i am looking to transition to Vestas and would love to work in my home state of michigan*.”.

At opbygge en fælles historie eller en fælles referenceramme er ligeledes vigtigt for at skabe en følelse af we-ness. Dette kommer på Vestas-siden til udtryk i, at folk ytrer sine meninger som andre brugere kommenterer på eller ’synes godt om’: D. 7. februar 2012, Axel Peter Madsen kommenterer et Vestas-post, som omhandler en udskiftning i ledelsen: ”*What is next Ditlev”,* hvortil Miriam Cusworth kommenterer ”*Shouldnt that be "who is next"!!,* hvilket fem ’synes godt om’. Og efterfølgende kommenterer Ryan Notman: ”*Whatever happened to 'failure is not an option' ??*”, hvilket fire ’synes godt om’. Fælles frustrationer skaber en fælles referenceramme, hvilket dette yderligere er et eksempel på: René Gulstad Egedal poster d. 12. januar 2012 dette indlæg på væggen: ”*Så må det da snart være på tide, at vi slipper for at se på den person, der har kørt Vestas i sænk. Imponerende at denne person kan blive ved med at lede Vestas, men alt kan jo lade sig gøre, når man har de, eller rettere DEN rigtige ven. Det er så utroligt sørgeligt at to så inkompetente personer skal have lov, at blive ved med at være et par bette konger, men nu kan det jo heller ikke blive meget værre!”.* Hertil svarer Kasper Kjærsgaard: *”Nej. Det er imponerende, at han stadig sidder i den bløde stol, når man tænker på, hvor mange milliarder han har kostet firmaet. Mange penge for nogle ubrugelige slogans! Hvor Vestas er gået baglæns er Siemens marcheret fremad, på noget old-gammel vindmølleteknologi. DE har virkelig udvist "The will to win"!”.* De to brugere ’synes godt om’ hinandens indlæg, hvilket for dem giver en fællesskabsfølelse.

At udvise troværdighed, via for eksempel at fortælle noget relevant, i forhold til gruppen, om sig selv er ligeledes vigtig for at der skabes en følelse af we-ness. Vestas udviser troværdighed blot ved at have ’Vestas-etiketten’ på kommunikationen. Men i forlængelse af selvreference-aspektet, fortæller brugerne ikke noget om sig selv til gavn for fællesskabet, og heller ikke for skabe troværdighed omkring egne udsagn. Udsagnene bliver præsenteret direkte, ofte uden nogen form for introduktion: Jens Gjerløff d. 24. februar 2012: ”*Er blevet blokeret som debattør på Dagbladet Børsen på grund af min kamp mod Børsens ensidige kritik af Vestas.”* og Michael Geline 13. februar 2012: ”*All, If you're living in the USA and haven't already done so, please contact your*

representative in congress urging him/her to extend the Production Tax Credit for wind energy. The AWEA's website has a good link: http://www.awea.org/". Udsagnene er ude af kontekst og man savner en introduktion, ikke blot for troværdighedens skyld, men også for rigtigt at forstå budskabet.

En anden faktor som Fayard & DeSanctis mener, har indflydelse på om der skabes en følelse af weness eller ej, er det at udvikle en konsekvent stil. Det første der på det punkt springer i øjnene er, at koden ikke er entydig. For det meste kommunikerer Vestas på engelsk når der postes et indlæg, men der findes også tilfælde hvor der kommunikeres på dansk: d. 19. januar 2010: "*Berlingskes lederskribent har blotlagt sin totale uvidenhed og manglende forståelse for energisektoren. Læs kommentaren fra Peter C. Brun, Senior Vice President, Group Government Relations, Vestas.*". Dette giver de ikke-dansksprogede brugere en klar følelse af at være udenfor. Ikke fordi det måske er afgørende for den enkelte bruger at få den konkrete information, men nærmere fordi uvisheden om hvad der står, kan være ubehagelig. Generelt sker der et løbende kodeskift mellem dansk og engelsk. Langt de fleste danske brugere kommunikerer på dansk, mens alle andre kommunikerer på engelsk. Og når Vestas skal svare sker det på det sprog, spørgsmålet er stillet: Tom Roseman 22. januar 2012: "*Dear Vestas, I just wanted to say you are doing very good work all over the world on wind energy utilization, and you also do a very great favor with nature. I hope that some day you will do some projects in Israel. Good job and greetings from Israel! :-)*" hvortil Vestas svarer: "*Thanks Tom. Actually we have installed 3 turbines in Israel -http://www.vestas.com/en/about-vestas/profile/track-records/results-–-countries-and-regions.aspx - but we are of course ready to install more :-)".* Og Bjarne Sørensen 8. Februar 2012: "*er der nogle der kan sige noget om den model kan ikke finde noget på nettet af den jeg tror den er af messing på kassen står der Vestas special edition*", hvortil Vestas svarer: "*Bjarne, hvad er det for info, du mere præcist er på jagt efter?*". Disse er yderligere eksempler på, at der ikke hersker en klar stil hvad angår indledende- og afsluttende hilsener. Aktørerne på siden formulerer sig generelt meget kort, men igen er dette ikke konsekvent, og det er eksempelvis også forskelligt om aktørerne benytter sig af forkortelser. Vestas benytter sig som hovedregel ikke af forkortelser, men der findes undtagelser som her: 14. februar 2012 svar på kommentar. "*this is a scam. Pls report.".* Overordnet kan man derfor ikke argumentere for, at der på siden er etableret en konsekvent stil.

Femte og sidste sociale proces Fayard & DeSanctis trækker frem er det at håndtere og særligt opbygge relationer, hvilket online kan ske igennem det at takke folk, give feed-back eller at hjælpe

andre. På Vestas-siden sker dette oftest Vestas og bruger imellem, når en bruger stiller et spørgsmål og Vestas besvarer det, som i eksemplet ovenfor fra 14. februar 2012. Adrian Martinez Molina spørger: "*Is there a man named William Soler working in Colombia looking for people who wants to work in Canada with vesta? or is this a scam from William Soler?*", Vestas svarer: "*this is a scam. Pls report.*"og Adrian Martinez Molina siger: "*thanks I will*". Dette er hyppigt på siden, men at brugerne søger at opbygge relationer mellem hinanden sker stort set ikke.

9.1.7 Vurdering af Vestas' tilstedeværelse på Facebook

Det overordnede formål med kommunikationen i Facebook-genren er at skabe en følelse af fællesskab – we-ness. Dette har Vestas imidlertid valgt, bevidst eller ubevidst, at se bort fra idet Vestas' formål med kommunikationen på Facebook-siden er, at generere brugere videre til Vestas.com. Dette tydeliggøres via et fra Vestas' side hyppigt træk, nemlig en koncernnyhed efterfulgt af et link til vestas.com. På den måde kan man argumentere for, at Vestas bruger genren som en nyhedskanal frem for som en kanal til at skabe en fællesskabsfølelse, og derved udnyttes mediets muligheder ikke optimalt. Der lægges ikke op til dialog og Vestas gør ingen speciel indsats for at skabe en fællesskabsfølelse, hvilket udmønter i, at brugerne ikke får skabt noget forhold til hinanden og ikke får skabt en fælles 'base'. Vestas-siden bliver således blot en kanal hvor Vestas kan få spyttet en masse koncernnyheder ud, og hvor brugerne kan få afløb for meninger og holdninger, uden at parterne egentlig lytter til hinanden og interagerer med hinanden.

9.2 DONG Energy Balloons

DONG Energy er en af Nordeuropas førende energikoncerner med hovedsæde i Danmark. Virksomhedens forretning er baseret på at fremskaffe, producere, distribuere, handle og sælge energi og tilknyttede produkter i Nordeuropa (Dongenergy.dk: Om DONG Energy). Dong Energy og Energinet.dk arbejder således inden for samme felt, nemlig energibranchen. Men hvor Energinet.dk er koncentreret omkring lagring og transmission, ligger Dong Energy et skridt længere fremme i værdikæden, idet virksomheden har fokus på distribution, måling og salg af energi.

Figur 13: *Værdikæde Energinet.dk/Dong Energy*

Dong Energy sponserer forskellige tiltag der har med energi at gøre: "*All our sponsorship agreements are in some way related to energy; either literally- such as educational material or exhibitions on energy - or in a figurative sense; such as sports activities"* (Dongenergy.dk: Balloons). Og i den forbindelse sponserer DONG ballonskipper Christoffer Mundt. DONG ejer to balloner som ballonskipperen, med besætning, flyver til diverse konkurrencer og events. Tiltaget kaldes DONG Energy Balloons og gevinsten for DONG er, at virksomhedens logo bliver vist i luften rundt om i verden.

9.2.1 Afsender

DONG Energy ballonholdet er afsender på DONG Energy Balloon-facebooksiden – fremadrettet blot kaldet DONG-siden. Dette indikeres via opslag som 22. december 2011*: Glædelige jul til alle fra hele DONG Energy ballonholdet. Tak for et godt år med milde vinde og opløftende oplevelser, ses i 2012 til nye eventyr med vores røde balloner."* og 22. september 2011: "*Juhuuuu, så er det endelige resultat kommet. Vi fik en samlet 8 plads. Vi er blandt de 10 bedste hold i Europa! Der er stor jubel på hele holdet !!*". Der er ingen konkrete personer knyttet til DONG-siden, og når en statusopdatering slås op på væggen står der derfor blot 'DONG Energy Balloons'. Selvom det ikke direkte er DONG Energy der er afsenderen på Facebook-siden, men DONG Energy ballonholdet, har en undersøgelse af netop denne side sin berettigelse i konkurrentanalysen i og med, at DONG Energy lægger navn til gruppen, og på den måde i sidste ende er ansvarlige for gruppen. Ej heller er det usandsynligt, at DONG Energy reelt står bag initiativet om at oprette en Facebookside, i og med at DONG Energy på den måde får en yderligere eksponering. At DONG Energy har en finger med i spillet på Facebook-siden vidner denne kommentar ligeledes om; d. 26. september 2011: *" Et stort tillykke fra DONG Energy - vi er meget stolte af vores ballonteam*". Kommentaren kommer fra DONG Energy Balloons, altså afsenderen på siden som skulle være DONG Energy ballonholdet, men selve beskeden er en hilsen fra DONG Energy til ballonholdet hvilket indikerer, at DONG Energy ligeledes har adgang til at styre kommunikationen på siden.

9.2.2 Modtager

Modtagerne på DONG-siden er grundlæggende de 261 personer der 'synes godt om' siden. Og at dømme på korrespondancerne, kommer disse hovedsageligt fra Sverige eller Danmark. Men man behøver ikke at 'synes' godt om gruppen for at kunne gå ind at følge med, så på den måde kan modtagerskaren reelt være noget større.

9.2.3 Meddelelse

Når DONG Energy Balloons slår noget op på væggen, tager det ofte form af nyheder om ballonerne, deling af billeder eller videoer af ballonerne, eller deling af links til artikler om ballonerne. Eksempelvis så indlægget d. 18. september 2011 således ud: *" Jubii. Vi scorede maksimale 1000 point på den ene delkonkurrence på første flyvning. Stor jubel hos hele holdet.",* og samme dag tilføjede DONG Energy Balloons fire billeder til albummet 'Europamesterskaberne 2011 samtidig med, at der blev delt et link til en youtube-video af ballonerne: 'Take-off of at European Championship 2012'. Opslagene på væggen tager yderlige indimellem form af en opfordring til at komme og deltage, som d. 10. juni 2011: "*Kom og få en gratis op- og nedstigning i Frigg i dag på Fredericia C i forbindelse med TallShips. Ballonen vil stå der indtil kl. 21.00*". Det svinger meget hvor ofte der slås noget op på væggen, idet siden er relativt nyhedspræget. Når ballonerne er med i konkurrencer opdateres siden ofte, mens der kan gå længe imellem de enkelte posts hvis ikke der er noget på programmet. For eksempel postes der noget på væggen, enten i form af indlæg, billeder, videoer eller links til artikler, 12 gange mellem d. 17. og 25. september 2011, mens der derefter først postes noget igen næsten tre måneder senere, nemlig d. 22. december. De enkelte posts kommer altså lidt i klumper, hvilket seks posts mellem 5. og 11. august ligeledes vidner om.

9.2.4 Medie

Ligesom i Vestas-eksemplet er det medie meddelelsen præsenteres igennem det skriftlige online medie; WWW.

9.2.5 Kontekst

For at man helt forstår formålet med kommunikationen på siden, må man kende den kontekst teksten indgår i; nemlig at DONG Energy sponserer ballonteamet. Er man fuldstændigt uvidende

om konceptet og ser Facebook-siden ville mange nok umiddelbart tænke: DONG Energy laver da ikke balloner? Det at DONG Energy sponserer en række tiltag der på den ene eller anden måde har med energi at gøre, og at DONG i den forbindelse har investeret i to balloner og sponserer en ballonskipper og hans team til diverse konkurrencer, er vigtigt for sammenhængen. Om siden står der: ”*DONG Energy Balloons består af de to balloner Freja og Frigg. Freja er den mindste af ballonerne og bruges til konkurrencer, stævner og fortøjrede opstigninger. Frigg er en større ballon med plads til fem personer, som bliver brugt til events. Siden 1996 har DONG Energy ejet 2 balloner - Freja og Frigg. Freja er den mindste af ballonerne med plads til 3 personer og bruges til konkurrencer, stævner samt fortøjrede opstigninger. Frigg er en større ballon med plads til 5 personer, som bruges til events. Ballonerne flyves af ballonskipper Christoffer Mundt og hans team, som tilsammen udgør DONG Energy Balloon Team.”.* Dette er med til at opklare baggrunden for kommunikationen, men hvorfor DONG Energy i det hele taget ejer de to balloner kunne for helhedens skyld med fordel have været inddraget på Facebooksiden.

9.2.6 Genre

Som med Vestas-siden kan denne side, fordi teksten optræder netop her, karakteriseres som en Facebook-side i sub-genren; en Facebook-virksomhedsside, idet mediet definerer genren. Og trækkes Swales og Bhatias tre-trinsmodel ind kan formålet (communicative purpose) med denne genre, som erfaret i afsnit 8.5.1.2, betegnes som det, at skabe en fællesskabsfølelse.

De kommunikative træk genren realiseres igennem er grundlæggelse; posts (opslag på væggen), kommentarer til opslag, og deling af links, billeder eller videoer. Og de konkrete kommunikative træk afsenderen bruger for at opfylde det overordnede kommunikative formål stemmer overens med dette. DONG Energy Balloons kommenterer dog meget sjældent kommentarer fra brugerne. Brugerne stiller heller ikke spørgsmål, idet kommunikationen oftest tager form af lykønskninger, og disse poster også kun meget sjældent noget selv. Her er dog et eksempel: Acn SusanneAllan Lassen d. 19. februar 2011: ”*Jeg har 35 billeder jeg gerne vil "sende" til Jer. mon nogen kan give mig en mailadr. det er formeget at oplaode på FB, den vil have et billede ad gange.”*, hvortil DONG Energy Balloons svarer: ”*Mange tak. Du er velkommen til at maile dem til santr@dongenergy.dk, så vil jeg gemme dem i vores ballonarkiv.*”. De eneste gange DONG Energy Balloons ’kommenterer’ på opslag er når DONG Energy, og ikke den ellers intenderede afsender; ballonteamet, tager over. For eksempel poster DONG Energy Balloons d. 18. september 2011

følgende indlæg: ” *Jubii. Vi scorede maksimale 1000 point på den ene delkonkurrence på første flyvning. Stor jubel hos hele holdet.”,* hvorefter selv samme afsender poster følgende: ” *Super - håber I fortsætter stilen :-)*”, hvilket indikerer at det er DONG Energy der har logget sig ind som administrator og nu agerer som afsender. Ballonteamet er altså den intenderede afsender, mens den reelle afsender til tider er DONG Energy, hvilket kan virke forvirrende.

DONG Energy Balloons poster ofte indlæg som opdaterer modtagerne om, hvordan det går i en konkret konkurrence som for eksempel d. 20. september: ”*To flyvninger er veloverstået idag. Vi fik en 2. plads i den ene delkonkurrence. Vi glæder os til at se det samlede resultat. Nu er det hjem og sove, inden at vi skal til næste briefing kl. 06.30 i morgen tidlig.* Ligeledes postes der en del billeder af ballonerne i ’aktion’ og en del links til videoer af, og artikler om ballonerne. Disse aktiviteter kan karakteriseres som typiske træk for genren og trækkene danner til sammen en trækstruktur (move structure). Man kan ikke sætte nogen klare retningslinjer for, hvordan kommunikationen forløber på Facebooks-siden, idet alle når som helst har mulighed for at agere på flere forskellige måder. Men typisk poster DONG Energy Balloons noget på væggen, i form af et indlæg, et billede, en video eller et link til en artikel. Derefter kommenterer én eller flere brugere det aktuelle indlæg, eller også sker der ikke noget på siden før næste gang DONG Energy Balloons slår noget op på væggen. Tilsammen udgør dette således trækstrukturen på siden.

De enkelte kommunikative træk i trækstruktur realiseres på en bestemt måde via retoriske strategier (rhetorical strategies). Og for at finde frem til hvilke retoriske strategier DONG Energy Balloons anvender, vil jeg, ligesom i analysen af Vestas-siden, inddrage Fayard & DeSanctis fem grundlæggende sociale processer (firgur fra afsnit 8.5.3). Disse processer er nemlig afgørende for, om brugerne online udvikler en fælles identitet og kultur, som er vigtigt for at skabe en følelse af we-ness og dermed også vigtigt for at opfylde det overordnede formål med genren.

Selv-reference er den første sociale proces Fayard & DeSanctis lægger vægt på, og denne proces knytter sig til vigtigheden i, at brugerne definerer sig selv i forhold til gruppen og benytter sig af et kollektivt sprogbrug. På DONG Energy Balloons-siden er dette dog nærmest ikke-eksisterende. Ingen præsenterer sig, men der findes få eksempler på kollektivt sprogbrug: DONG Energy Balloons 22. december 2011: ”*Glædelige jul til alle fra hele DONG Energy ballonholdet. Tak for et godt år med milde vinde og opløftende oplevelser, ses i 2012 til nye eventyr med vores røde balloner.”*, hvortil brugerne svarer: ”*Detsamma till er! Hoppas att vi ses i Gränna 12-18 februari*”,

”*God jul!!*” og ”*Gud jul på er alla!*”. Når der bruges kollektivt sprog som ”vi” refererer dette dog typisk til ballonteamet og ikke til alle sidens ’medlemmer’: DONG Energy Balloons 22. september 2011: *Ballonen er netop landet efter sidste flyvning. Inden flyvningen lå vi på en samlet 14 plads ud af 82 hold..”* og senere samme dag: ”*Juhuuuu, så er det endelige resultat kommet. Vi fik en samlet 8 plads. Vi er blandt de 10 bedste hold i Europa! Der er stor jubel på hele holdet !!”.*

At opbygge en fælles historie eller en fælles referenceramme er næste sociale proces Fayard & DeSanctis lægger vægt på. Men dette er på Facebook-siden ligeledes næsten ikke-eksisterende. Brugerne interagerer ikke med hinanden, og det sker også kun i ringe grad brugere og DONG Energy Balloons imellem. Der kommer aldrig nogen egentlig dialog i gang. Selvom der kun enkelte gange bliver stillet spørgsmål fra brugernes side, kunne man fra DONG Energy Balloons side være bedre til at gribe chancen for dialog, for derigennem at opbygge en fælles referenceramme; som her hvor DONG Energy Balloons d. 10. juni 2011 skriver: ”*Kom og få en gratis op- og nedstigning i Frigg i dag på Fredericia C i forbindelse med TallShips. Ballonen vil stå der indtil kl. 21.00”* og Henrik Atmer hertil skriver: ”*Det vore trevligt men jag har inge möjlighet då jag befinner mig norr om Stockholm i Täby. Kanske kan få den om vi ses på DM / SM i augusti.”.* Her ville det være oplagt at DONG Energy Ballons, som omtalt i afsnit 4.2, betragtede kommunikationen som en face-to-face-samtale og ikke blot lod ytringen hænge i luften, men derimod eksempelvis svarede: ”*Ærgerligt. Vi deltager i DM i august, men vi får desværre nok ikke tid til at tage folk med til den tid. Men vi laver et lignende arrangement senere på året, så følg med her på siden.”.*

At udvise troværdighed, via for eksempel at fortælle noget relevant, i forhold til ’gruppen’ om sig selv, er ligeledes vigtigt for at der skabes en følelse af we-ness. I forlængelse af selvreference-aspektet, fortæller brugerne dog ikke noget om sig selv. De fortæller i det hele taget ikke særlig meget, men ytrer oftest blot deres begejstring for ballonteamets bedrifter. DONG Energy Balloons udviser troværdighed ved, at det er ballonteamet selv der kommunikerer på siden, og ikke DONG Energy, hvilket dog som tidligere nævnt indimellem kikser. Indlæg som d. 22. september: ”*Ballonen er netop landet efter sidste flyvning. Inden flyvningen lå vi på en samlet 14 plads ud af 82 hold. De fire delkonkurrencer her til morgen gik godt, så det bliver spændende at se hvad vores samlede placering bliver. Det har været en super uge med 7 flyvninger, og nu er vi trætte”* giver en følelse af autencitet hvilket virker ægte og troværdigt.

En anden faktor som Fayard & DeSanctis mener, har indflydelse på om der skabes en følelse af we-ness eller ej, er det at udvikle en konsekvent stil. Og grundlæggende kan man sige at dette opfyldes,

idet kommunikationen kendetegnes af korte og præcise indlæg uden for meget omsvøb. De tendenser som i forbindelse med selvreference og det at skabe en fælles referenceramme strittede imod opbyggelsen af en følelse af we-ness, kan her siges at være karakteristiske for stilen på siden, og trækker derfor i den rigtige retning. Konsekvent bruger ingen endvidere indledende- og afsluttende hilsener, hvilket igen giver en ensartethed i kommunikationen og er med til at definere 'gruppen'.

Femte og sidste sociale proces Fayard & DeSanctis trækker frem er det at håndtere og særligt opbygge relationer, hvilket online kan ske igennem det at takke folk, give feed-back eller at hjælpe andre. På DONG Energy Balloon-siden sker dette oftest i form af brugeres feed-back på DONG Energy Balloons posts, som for eksempel d. 22. september 2011: "*Juhuuuu, så er det endelige resultat kommet. Vi fik en samlet 8 plads. Vi er blandt de 10 bedste hold i Europa! Der er stor jubel på hele holdet !!"* hvortil brugerne kommenterer: "*Grattis! Bra gjort!*", " *Grattis till åttondeplatsen!!!*" og "*Grattis, well done !*". Der findes også eksempler på at man på siden hjælper hinanden, men dette sker igen kun mellem DONG Energy Balloons og en bruger, og ikke brugerne imellem.

9.2.7 Vurdering af DONG Energy's tilstedeværelse på Facebook

Ligesom det var tilfældet på Vestas-siden, stemmer det overordnede formål med kommunikationen i Facebook-genren; det at skabe en følelse af fællesskab – we-ness, ikke overens med det reelle kommunikative formål på den konkrete Facebook-side. Formålet fra afsenderens side lader nemlig nærmere til at være det, at opdatere interesserede brugere om, hvordan det går ballonteamet i konkurrencerne og hvor man kan få mulighed for at prøve ballonerne. Dette kunne som sådan være et godt udgangspunkt for at skabe en følelse af fællesskab, men er ikke tilfældet idet der ikke følges op på de enkelte indlæg. At genren bruges som en nyhedskanal, frem for som en kanal til at skabe en fællesskabsfølelse, tydeliggøres gennem de retoriske strategier. Der lægges ikke op til dialog og der gøres fra afsenders side ingen speciel indsats for at skabe relationer aktørerne imellem. Ingen definerer sig selv i forhold til gruppen og der skabes ingen fælles referenceramme. Det giver en forfriskende autencitet at ballonteamet selv står bag kommunikationen, men som analysen viste tager DONG Energy indimellem over, og det skaber en forvirring og en mistillid til afsenderen. Der kan siges at være etableret en konsekvent stil på siden, men om dette er et tilfælde eller ej, skal lade stå hen i det uvisse. Overordnet udnyttes genren således ikke optimalt, idet der på siden ikke hersker en følelse af we-ness.

10. Strategi

Erfaringerne fra analysen af to af Energinet.dk's konkurrenters tilstedeværelse på Facebook har bidraget yderligere til de strategiske overvejelserne bag en egentlig implementering af en Energinet.dk-facebook-side. Hvad der virker godt og især, hvad der virker knapt så godt, hvis man vil udnytte genrens muligheder, er via konkurrentanalyserne blevet belyst. Dette er et vigtigt skridt på vejen i forhold til implementeringsforslaget, men det samme gælder det at lægge en strategi for sine aktiviteter. For som ved enhver anden investering er det i forbindelse med tilstedeværelsen på Facebook nødvendigt at kunne måle på processen (Shih, 2009, s. 146). En regelmæssig vurdering bidrager til et større udbytte af aktiviteterne, idet disse på den måde kan justeres, hvis resultaterne ikke opnås planmæssigt.

Facebook-strategien skal stemme overens med employer branding-strategien, som igen stemmer overens med forretningsstrategien, så Facebook-aktiviteterne ikke kommer i modstrid med Energinet.dk's overliggende strategier. Derudover er det vigtigt at der for facebook-strategien opstilles; et primært formål, en række målbare succeskriterier og en vurdering af ressourceforbruget for tilstedeværelsen. Sidstnævnte fordi det, selvom det er gratis at oprette en Facebook-side, er nødvendigt at afsætte tid og kræfter til at 'pleje' sin online profil. Går flowet på siden i stå, eller kommunikeres der uhensigtsmæssigt, risikerer man at komme til at stå svagere på markedet, end hvis man ikke var til stede. Derfor må der udarbejdes en realistisk plan for, hvor mange timer der skal lægges i aktiviteterne, og i forlængelse af dette også en fastsættelse af, hvem der er ansvarlige for aktiviteterne og hvordan. Denne ansvarsfordeling skal sikre, at aktiviteterne holdes i gang og at der er kvalitet i disse. I den forbindelse er det ligeledes afgørende, at man i virksomheden overvejer hvem det er der skal køre processen. Ifølge Morten Gade, lektor ved IT-universitetet og digital chef for FDB, er det centralt at involvere organisationen og menneskene i den, frem for at Facebook-aktiviteterne udelukkende køres af kommunikationsafdelingen. Han mener yderligere, at det brugerne på Facebook søger er personlig dialog: "*Vi vil ikke snakke med en virksomhed. Men måske vil vi snakke med Leif fra kundeservice*" (Mortengade.dk: Kommunikation: Drop formaliteterne). Og for at personerne bag aktiviteterne skal kunne yde optimalt er det vigtigt de ved, hvor arbejdet skal føre hen. Et primært formål med tilstedeværelsen skal derfor fastsættes og i den forbindelse skal nogle målbare mål opstilles, så aktiviteterne løbende kan evalueres.

10.1 Facebook-strategi for Energinet.dk

Som erfaret i afsnittet ovenfor er det som virksomhed centralt at lægge en strategi for sine facebook-aktiviteter for at få mest mulig udbytte af disse. Derfor vil jeg i dette afsnit fremsætte et eksempel på, hvordan Energinet.dk's facebook-strategi kunne se ud, hvilket inkluderer et formål, en række målbare succeskriterier og et anslået ressourceforbrug.

Eksemplet hænger sammen med den konkrete implementering af en Energinet.dk-facebook-side i employer branding-øjemed, hvorfor begrundelsen for udformningen af strategien følger i afsnit 12, Vurdering af effekt. Det skal i den forbindelse nævnes, at der ikke er én rigtig måde at opbygge en facebook-side for Energinet.dk på. Eksemplet er derfor blot et eksempel, men strategi- og implementeringsforslag følges ad, så havde strategien set anderledes ud, havde eksekveringen af denne ligeledes set anderledes ud.

Energinet.dk's facebook-strategi kunne således se sådan ud:

- Formål:
    - *At skabe en følelse af fællesskab med studerende og nyuddannede for derudfra at øge kendskabsgraden til Energinet.dk samt at vise, at vi efterlever vores employer value propositions;*
        - *Gå glad på arbejde*
        - *Faglig formel 1*
        - *Skab morgendagens energiløsninger*

- Succeskriterier:
    - *Efter tre måneder at have 300 der 'synes godt om', efter seks måneder at have 400 der 'synes godt om' og efter et år at have 500 der 'synes godt om'.*
    - *Efter tre måneder at have mere end to kommentarer fra brugere på minimum 80% af indlæggene, efter et halvt år at have mere end tre kommentarer fra brugere på minimum 80% af indlæggene og efter et år at have mere end fire kommentarer fra brugere på minimum 80% af indlæggene.*
    - *At øge antallet af kvalificerede ansøgere til graduateprogrammet med 10% i forhold til 2011.*

- Ressourceforbrug
    - *30 timer til klargøring af materiale samt opbygning af Facebook-side*
    - *10.000 kr. til kampagne der skal gøre målgruppen opmærksomme på siden*
    - *Gennemsnitligt 5 timer om ugen til vedligehold af side, indlæg, svar på indlæg eller kommentarer mv.*
    - *Trine Holm, rekrutteringsansvarlig, har det overordnede ansvar for, at de enkelte mål nås, men det er de seks graduates i virksomheden der er ansvarlige for, at der er kvalitativ aktivitet på Facebook-siden.*

11. Implementering

I afsnit 6.2 blev det klart, at den del af employer branding-målgruppen Energinet.dk skal satse på at ramme på Facebook er studerende og nyuddannede med brancherelation til energi og teknik eller forretning. Og som erfaret i afsnit 4.2 er det på Facebook vigtigt at opfatte kommunikationen som en samtale, på eksempelvis en kaffebar, mellem ligestillede samtaleparter. Derudover er det vigtigt at have forståelse for, at det overordnede formål med kommunikationen på Facebook er at skabe en fællesskabsfølelse, idet kommunikationen bedst betegnes som rituel kommunikation. Af blandt andet disse grunde har jeg, for at skabe værdi i Energinet.dk's employer branding-indsats via sociale medier, valgt at foreslå en implementering af en graduate-facebookside. Idéen bag den er, at virkelige personer i organisationen, nemlig Energinet.dk's graduates, er afsenderne hvilket som erfaret i afsnit 9.2.1 er med til at skabe troværdighed og ligeværdighed, yderligere fordi de otte graduates' personprofiler ligger tæt op ad målgruppen for facebook-aktiviteterne. Og dette danner netop et godt grundlag for at kunne skabe en følelse af fællesskab.

Energinet.dk-facebook-siden www.facebook.com/graduateenerginetdk (bilag13) har jeg kørt som pilotprojekt og i den forbindelse har jeg inddraget de seks nuværende graduates i Energinet.dk. Jeg har således, på baggrund af mine erfaringer i forbindelse med udarbejdelsen af denne opgave, givet dem nogle guidelines om, hvad formålet med siden er og hvilke typer af indlæg og måder at kommunikere på der fungerer godt i den sammenhæng. Derpå har jeg givet dem frie tøjler for, at kommunikationen fremstår så ægte som mulig, idet jeg har prioriteret troværdighed højt for at søge

at skabe en følelse af we-ness. De seks graduates er opfordret til at agere som de virkeligt ville skulle gøre hvis siden ikke blot fungerede som testrum, hvilket også har været naturligt for dem, idet det ikke er muligt at have en 'hemmelig' side på Facebook. Siden har fået 52 'likes' selvom der ikke er gjort opmærksom på siden nogen steder, og på den måde er det for de seks graduates blevet mere virkelighedsnært, selvom der kun er tale om et pilotprojekt.

Graduate-siden har jeg bygget op omkring de seks nuværende graduates i Energinet.dk. Profilbilledet indbefatter de seks graduates og der findes på siden billeder af dem i forskellige arbejdssituationer. Derudover er der indlagt en 'Kontakt os'-side under øverste billede (bilag 14) så man som bruger personligt kan kontakte de enkelte graduates hvis man har spørgsmål man ikke vil have andre til at se. Ligeledes er der tilføjet en 'video'-side hvor man eksempelvis kan se videoer om Smart Grid (fremtidens intelligente elsystem), for at man som bruger kan få et dybere indblik i Energinet.dk's overordnede arbejdsområder. Når det nye employer branding koncept 'forbind energi med mennesker' bliver implementeret på energijob.dk, ville det ligeledes være relevant også at implementere det på facebook-siden, blandt andet i form af at lægge nogle employer branding-billeder på siden.

De enkelte graduates bliver præsenteret uge for uge, så man på den måde får et indblik i, hvem de er som personer og hvordan deres hverdag som graduates i Energinet.dk er. Eksempelvis præsenteres graduate Mette Hansen d. 19. marts med billede i en arbejdssituation, og med en tilknyttet tekst: "*Som graduate får man en uoverstigelig erfaring på meget kort tid, fordi man bliver kastet ud i nogle spændende og vigtige opgaver. I mit daglige arbejde sidder jeg i Elmarked/kunder, hvor jeg har en projektlederolle. Jeg udnytter i høj grad mit netværk og mit kendskab til virksomheden og elmarkedet, for at kunne løse denne spændende opgave. - Mette Hansen, Cand.merc".* Det at siden både er bygget op omkring de seks graduates OG køres af dem, mener jeg skaber en troværdighed som gør, at afsender og modtager kommer i øjenhøjde med hinanden. Det at få sat ansigt på personerne i Energinet.dk skaber et godt udgangspunkt for dialog, hvilket som tidligere pointeret er en fordel da det er gavnligt at sidestille Facebook med en kaffebar, hvor mennesker mødes for at lære nyt og for at skabe relationer. Indlæg som d. 15. februar 2012: "*Vil du være med til at skabe en dynamisk organisation med fokus på performance, samarbejde og videndeling? Så søg ind på Energinet.dk's graduateprogram fra den 5. marts!!"* lægger op til dialog og handling hvilket egner sig godt til mediet. Dog bruges der også ofte bydeformer som lægger op til handling, men knapt så

meget dialog, hvilket kan fungere en gang imellem, men som ikke må komme til at præge siden: ”*Mød os på Karrieredagene”, ”Vent ikke med at sende din* (ansøgning)*”.*

En faktor der er vigtig i forhold til at skabe en følelse fællesskab og på den måde udnytte mediets muligheder er det at skabe en konsekvent stil. Og dette er ikke helt tilfældet her. Tonen er grundlæggende uformel og umiddelbar, men det er forskelligt hvordan de enkelte graduates runder indlæggene af. Eksempelvis poster Line d. 20. marts et billede af sig selv foran en helikopter med indlægget: ”*Som graduate i Energinet.dk befinder man sig i et slaraffenland af nye opgaver, nye kollegaer og ikke mindst nye oplevelser. En helikoptertur til Horns Rev A i Nordsøen er en sjov og anderledes dag på kontoret! - Line Skov Meyerhoff* ”. Afsenderen på alle indlæg er ’Graduate i Energinet.dk’ men her runder Line indlægget af med en bindestreg efterfulgt af sit fulde navn, i modsætning til Andreas der den 26. marts poster følgende uden afsluttende hilsen: ” *Kom og besøg mig på DSE-messen på DTU torsdag den 29. marts mellem kl. 10-16 og lad os få en snak om Energinet.dk, jobmuligheder og specielt det gode graduateprogram.”* I dette tilfælde ved man ikke det er Andreas der er afsenderen, og man ved derfor heller ikke hvem det specifikt er man kan møde på messen. At afslutte indlæggene med navn øger troværdigheden og gør det mere personligt, og gøres dette konsekvent er det ligeledes med til at danne grundlag for etableringen af en konsekvent stil på siden, som igen kan medvirke til at skabe en fællesskabsfølelse. Men som nævnt kan dette kun danne grundlaget. De seks graduates kan ikke skabe den konsekvente stil selv, og idet der ikke er nogen der har kommenteret nogen af indlæggene, kan det på nuværende tidspunkt ikke siges at kunne etableres.

Det samme gælder for Fayard og DeSanctis’ øvrige kriterier for at skabe en følelse af we-ness; selvreference, opbygning af fælles historie, at udvise troværdighed og at opbygge relationer. For at dette rigtigt kan ske skal der være nogen ’i den anden ene’, nogen at føre samtalen med. Og for at der kommer det, må aktiviteterne ud af ’testmiljøet’ og der må fra Energinet.dk’s side lægges nogle ressourcer i at gøre målgruppen opmærksom på siden, eksempelvis i form af en kampagne.

12. Vurdering af effekt

Vælger Energinet.dk at tage employer branding-aktiviteterne et skridt videre og implementere en Graduate-facebookbook-side, vil der være gode chancer for, at det vil have en positiv effekt i forhold til employer branding-målene:

- At øge kendskabsgraden blandt studerende og erhvervsaktive
- At sikre væksten af den fremtidige kvalificerede ansøgerpulje

Dette indebærer dog, i henhold til den tilknyttede facebook-strategi (afsnit 10.1) at Energinet.dk er villige til at lægge nogle ressourcer i projektet. Både i form af, at sætte arbejdstid af til de seks graduates, så de kan holde siden ved lige, og at sætte en sum penge af til en kampagne, eksempelvis en konkurrence, der synliggør siden så den bliver startet ordentligt i gang og får tilknyttet tilstrækkeligt mange der 'synes godt om' – eksempelvis minimum 300 inden for de første tre måneder, i henhold til strategien for tilstedeværelsen. At mange følger siden fungerer som et succeskriterium i sig selv, men det har ligeledes indflydelse på antallet af kommentarer til de enkelte indlæg, hvilket påvirker aktivitetsniveauet. At øge antallet af personer der 'synes godt om' er derfor at sigte efter idet dette ofte resulterer i øget dialog på siden, hvilket igen øger chancen for skabelsen af en følelse af we-ness, som de fleste bruger i bund og grund søger på Facebook.

At få succes med graduate-siden på Facebook kræver således at man fra Energinet.dk's side er villig til at bruge de fornødne ressourcer, og at der rettes op på kritikpunkterne fra 'testmiljøet' så der blandt andet etableres et godt udgangspunkt for en konsekvent stil på siden og for dialog. Derudover kræver det, at der løbende følges op på effekten af tilstedeværelsen og aktiviteterne, så man kan gribe ind hvis ikke succeskriterierne opfyldes planmæssigt (afsnit 10.1).

Under disse betingelser mener jeg dog, at implementeringen af en graduate-side i Energinet.dk-regi ville få en, ikke stor men alligevel, betydelig effekt på de to opstillede mål for employer branding-indsatsen. Der er ingen tvivl om, at eksempelvis en tv-reklame ville have endnu større indflydelse på kendskabsgraden, men det ville også være nogle helt andre omkostninger man ville stå over for, hvilket ville være uforsvarligt som selvstændig offentlig virksomhed. At oprette en ny side lignende den nuværende graduate-side, men med erfaringerne fra pilotprojektet omtalt i forrige afsnit i mente, ville Energinet.dk, ved brug at relativt få ressourcer, kunne ramme den ene halvdel af

målgruppen, nemlig studerende (og nyuddannede) hvor de er 'på hjemmebane'. Som erfaret i afsnit 6.1.1 er studerende og nyuddannede, som i dag tilhører generation Y, vokset op med digitale medier. Derudover er Facebook det mest udbredte sociale medie i Danmark med 2,4 millioner brugere tilknyttet, hvilket udgør et stort potentiale for at ramme målgruppen netop her. Derudover ville oprettelsen af en graduate-facebook-side have positiv indflydelse på employer branding-målet om, at sikre den fremtidige kvalificerede ansøgerpulje, især hvad angår antallet af kvalificerede graduateansøgninger. Dette begrundet i, at der på siden ville blive stillet skarpt på de nuværende graduates' hverdag, så målgruppen dermed ville få et større indblik i, hvilke arbejdsopgaver man som graduate i Energinet.dk ville kunne komme til at arbejde med, og hvilket miljø man ville komme til at indgå i.

Men tilstedeværelsen på Facebook ville også kunne få en positiv effekt internt i Energinet.dk, idet aktiviteterne ligeledes ville fungere som autokommunikation –kommunikation om virksomheden selv, til den selv. Som erfaret i afsnit 3.3, påvirkes interne medarbejdere ikke kun af personaleblade, intranet og andre interne kommunikationskanaler, men også af ekstern kommunikation. Og ved via facebook-siden at lade de nuværende graduates selv fortælle om succeshistorier i jobbet, og på den måde vise at man i Energinet.dk forstår at 'walk the talk' i forhold til EVP'erne; gå glad på arbejde, faglig formel 1 og skab morgendagens energiløsninger, påvirkes medarbejderne internt ligeledes i positiv retning.

En implementering af en facebook-graduate-side ville således kunne få en positiv effekt på både tiltrækningen og fastholdelsen af medarbejdere i Energinet.dk, og man ville på den måde tage et skridt i den rigtige retning i forhold til at skabe en unik, positiv og genkendelig position som en attraktiv arbejdsplads blandt både nuværende og kommende medarbejdere.

13. Konklusion

Energinet.dk's nuværende employer branding-strategi er bygget op om, at sikre altid at have de rette kompetencer til at matche virksomhedens strategiske udfordringer og målsætninger, herunder at øge kendskabsgraden blandt studerende og erhvervsaktive og at sikre væksten af den fremtidige

kvalificerede ansøgerpulje. Målgruppen er studerende og erhvervsaktive indenfor energi og teknik samt forretning, og måden man søger at ramme dem på tager udgangspunkt i et grafisk koncept: ’Forbind energi og mennesker’, der kommunikerer budskaberne (EVP’erne) ’faglig formel 1’, ’gå glad på arbejde’ og ’skab morgendagens’ energiløsninger, via udelukkende elektroniske medier. Energinet.dk har dog endnu ikke brugt de sociale medier strategisk i employer branding-indsatsen. Men med en implementering af en graduate-facebook-side ville Energinet.dk kunne forbedre virksomhedens employer brand i betydelig grad. Dette kræver dog at man er villig til at lægge de fornødne ressourcer i tilstedeværelsen, hvilket både kræver strategisk planlægning og –opfølgning samt afsætning af arbejdstimer til at starte siden op, og ikke mindst løbende holde den opdateret. Siden ville for at lægge op til dialog og for at fremstå troværdig med fordel kunne bygges op omkring de nuværende graduates, som selv ville skulle stå for kommunikationen. De seks graduates ville på siden kunne dele oplevelser fra deres hverdag på Energinet.dk, så potentielle nye medarbejdere ville kunne få et dybere og mere virkelighedsnært indblik i, hvordan det er at arbejde hos Energinet.dk. Samtidig ville man via aktiviteterne kunne vise, at EVP’erne ikke blot er tom snak. På den måde ville implementeringen af en graduate-facebook-side både få en positiv effekt på målet om at øge Energinet.dk’s kendskabsgrad blandt studerende (og nyuddannede) og målet om at sikre væksten af den fremtidige kvalificerede ansøgerpulje, især hvad angår væksten af kvalificerede graduate-ansøgninger. Men facebook-siden ville ikke kun få en positiv effekt eksternt. Den ville også kunne få en positiv virkning internt i Energinet.dk idet medarbejdere i høj grad også påvirkes af ekstern kommunikation.

Således vurderer jeg, at man i Energinet.dk ville kunne drage nytte af at implementere sociale medier i kanalmixet i forbindelse med employer branding-indsatsen. Ved at oprette en graduate-facebook-side og lade de nuværende graduates selv kommunikere, og kommunikere i øjenhøjde med brugerne, ville man kunne skabe en følelse af fællesskab på siden, og på den måde forbedre Energinet.dk’s employer brand betydeligt.

14. Litteraturliste

14.1 Bøger

Andersen, I. (2005): *Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* 3. udgave. Forlaget Samfundslitteratur: Frederiksberg C.

Andersen, K.K. (2008): *Facebook, YouTube og andre gratis sites.* 1. udgave. Libris: Albertslund.

Askehave, I. & Ellerup, A. (2004): *Webmediated genres – A challenge to traditional genre theory*. 1. udgave. Aarhus School of Business, Center for Virksomhedskommunikation: Århus.

Buhl, C. (2005): *Det lærende brand.* 1. udgave. Børsens Forlag: København.

Bhatia, V. K (1993): *Analysing genre: Language use in professional settings*. 1. udgave. Longman: London.

Dohn, N.B. & Johnsen, L. (2009): *E-læring på web 2.0.* 1. udgave. Forlaget Samfundslitteratur: Frederiksberg C.

Frandsen, F., Halkier, H & Johansen, W. (2002): *Netværk – Introduktion til international erhvervskommunikation.* 1. udgave. Systime: Århus C.

Engelund, H. & Buchhave, B. (2009): *Employer branding som disciplin.* 1. udgave. Forlaget Samfundslitteratur: Frederiksberg C.

Holm, L. (2006): *Ord der brander: Talk the walk – Italesættelse I organisationskommunikation.* 1. udgave. Handelshøjskolens Forlag: København Ø.

Holm, L. (2006): *Blog kunder i butikken – om anvendelsen af weblogs i markedsføring.* 1. udgave. Handelshøjskolens Forlag: København Ø.

Holzner, S. (2009), *Facebook Marketing: Leverage Social Media to Grow Your Business*, 1. udgave, Que Publishing: Indianapolis.

Kvale, S. (1997): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.* 1. udgave. Hans Reitzels Forlag: København.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *InterView – Introduktion til et håndværk.* 2. udgave. Hans Reitzels forlag: København K.

Payton, S. (2009): *Internet Marketing for Entrepreneurs – Using Web 2.0 Strategies for Succes.* 1. udgave. Business Expert Press: Williston.

Rosethorn, H. (2009): *The employer brand – Keeping Faith with the Deal.* 1. Udgave. Gower Publishing Limited: Cornwall.

Safko, L. (2010): *The social media bible – Tactics, tools & strategies for business success*. 2. udgave. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey.

Seldorf, B. (2008): *Employer branding.* 1. udgave. Børsens Forlag: København K.

Shih, C. (2009): *The Facebook Era – Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff.* Boston: Pearson Education.

Trosborg, A (1997): Text Typology and translation. 1. Udgave. Benjamin Tranlation Library: Amsterdam.

Weber, L. (2009): *Marketing to the Social Web – How digital customer communities build your business*. 2. udgave. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey.

14.2 E-bøger

Mayfield, A. (2008): What is Social Media. London: Icrossing, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf

Danmarks Statistik (2010): Befolkningens brug af internet - 2010. København Ø: Danmarks Statistik, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.dst.dk/pukora/epub/upload/15239/it.pdf

14.3 Artikler

Adecco & Instituat for Fremtidsforskning (2008). Addecco: *Arbejdsmarked*.

Advice A/S (2006): *Employer branding: Vind kampen om talenterne*, lokaliseret d. 2/12 2011 http://www.adviceas.dk/default.aspx?id=135

Atcore (2011): *Derfor bør din virksomhed være på Twitter*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://atcore.dk/blog/derfor-bor-din-virksomhed-vaere-pa-twitter/

Berlingske (2011): *Google lancerer Facebook-konkurrent*, lokaliseret d. 6/11 2011. http://www.b.dk/tech/google-lancerer-facebook-konkurrent

E-lederen (2010): *Generation Y og deres forventninger til virksomhederne*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://e-lederen.blogspot.com/search/label/Generation%20Y

E-lederen (2012): *Tiltrækning af de bedste talenter fra generation Y*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://e-lederen.blogspot.com/search/label/Generation%20Y

EmployerBranding.dk (2011): *Employerbranding.dk møder Søren Schultz Hansen*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://employerbranding.dk/artikler/82)

Mediebevægelsen (2011): *700.000 danske brugere af LinkedIn*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://mediebevaegelsen.dk/danske-brugere-linkedin

Simtanda (2011): *Social netværket Twitter og aktiviteter i landet*, lokaliseret d. 31/1 2012. http://www.simtanda.com/da/online-marketing-internet-markedsfoering-services-produkter/marketing-social-netvaerket-twitter-firmaer-danmark-tweets.html).

Trickle (2011): *Velkommen til Google+ Brand Pages*, lokaliseret 31/1 2012. http://www.trickle.dk/2011/11/velkommen-til-google-brand-pages/)

14.4 Websites

Dong Energy: *Balloons*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.dongenergy.com/en/about%20us/sponsorships/our_sponsorships/pages/balloons.aspx

Dong Energy: *Om DONG Energy*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.dongenergy.dk/om%20dong%20energy/Pages/omdongenergy.aspx

Employerbranding.dk: *Employer branding*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://employerbranding.dk/

Energinet.dk: *Fredericia*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://energinet.dk/DA/OM-OS/Kontakt/Sider/Fredericia.aspx

Energinet.dk: *HR*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://energinet.dk/DA/OM-OS/Om-virksomheden/Ledelse-og-organisation/Sider/HR.aspx

Energinet.dk: *Mission og vision*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://energinet.dk/DA/OM-OS/Om-virksomheden/Mission-og-vision/Sider/Mission-og-vision.aspx

Energinet.dk: *Præsentationsfilm*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://energinet.dk/DA/OM-OS/Presse/Sider/Se-praesentationsfilm.aspx

Energinet.dk: *Vores arbejdsplads*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.energinet.dk/da/job/Vores-arbejdsplads/Sider/default.aspx

Facebook: *Statistikker*, lokaliseret d. 31/3 2012: https://www.facebook.com/press/info.php?statistics

Google+: *Statistics*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://socialstatistics.com/

Jyske Bank: *Selskabsinformation: Vestas Wind Systems*, lokaliseret d. 31/03 2012: http://www.jyskebank.dk/_jb/asp/apps/markets/aktier/new_visholdning.asp?fondskode=1992899&anbefaling=general&ShadowID=365

LinkedIn: *About Us*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://press.linkedin.com/about

Mediebevaegelsen.dk: *700.000 danske brugere af LinkedIn*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://mediebevaegelsen.dk/danske-brugere-linkedin

Mortengade.dk: *Kommunikation: Drop formaliteterne*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://mortengade.dk/category/kommunikation/page/3/

Økonomistyrelsen: *Selvstændige offentlige virksomheder*, lokaliseret d. 31/3 2012: http://www.oes.dk/OEAV/3-Bogfoering/31-Grundlaeggende-regulering-og-organisation/312-Regnskabsbekendtgoerelsen/3122-Regnskabsbekendtgoerelsens-anvendelsesomraade/31224-Selvstaendige-offentlige-virksomheder

14.5 Egne opgaver

Lange, S. H. (2009): *2. portfolioopgave: Opstilling af kommunikationsmodel til analyse af konkret webtekst.*

Lange, S. H. (2010): *Facebook i virksomhedsregi –et studie af danske virksomheders markedskommunikation via sociale medier.*

14. Bilag

1. Mail fra Advice

2. Udvidet Organisationsdiagram

3. Interviewguide – Trine Holm

4. Mendingskondensering af interview med Trine Holm

5. Medarbejdertilfredshed og personaleomsætning

6. Employer branding-koncept anno 2012

7. Tiltrækningsstratgi 2012

8. Søgeresultater ’Energinet.dk’ på Facebook

9. Energinet.dk som gruppe på Facebook

10. Virksomhedsside på LinkedIn

11. Energinet.dk som person på LinkedIn

12. Energinet.dk som gruppe på LinkedIn