

To forretningsben. Ét ATP.

- *Om employer brandings autokommunikative indvirken på organisationsidentitet.*

Kandidatafhandling

Af: Anders Wahlgreen Adelskov
Vejleder: Rikke Kristine Nielsen

Kommunikation
10. semester
AAU CPH

Maj 2018



AALBORG UNIVERSITET

Titel: To forretningsben. Ét ATP.
Semester: 10. semester.
Temaramme: Kandidatspecialemodulet
Studieretning: Kommunikation
ECTS: 30
Vejleder: Rikke Kristine Nielsen
Gruppenummer: 1
Studienummer: 20134028
Afleveringsdato: 31. maj 2018

Anslag: 154.409
Normalsider i alt: 64
Sider i alt: 119
Bilag: 14



Anders Wahlgreen Adelskov

31. maj 2018



AALBORG UNIVERSITET

Abstract

Purpose

Taking point of departure in the Danish corporation ATP, this Master Thesis seeks to investigate how autocommunicative employer branding initiatives influence organisational identity.

ATP is divided into two main areas/pillars of business. One deals with pensions and investments. The other deals with the administration of public means. Despite of the division of businesses, one of the main values within the company remains being “one ATP” emphasising the value of succeeding together. It is with regard to this aspect that I investigate how autocommunicative employer branding initiatives influence the vision concerning “one ATP” among employees.

Approach

The theoretical framework of the thesis is centered around CCO, autocommunication, a fragmented and constructivist understanding of culture as well as Hatch and Schultz’ (2002) view on organisational identity and the dynamic interplay between identity, image and culture.

The study is based on interviews with seven employees from around the organisation. The employees were introduced to five specific posts from ATP’s Facebook and LinkedIn profiles during the conversations. Through their answers, I investigate how the employees identify themselves with posts published by ATP on social media platforms.

Findings

Based on the framework, I find that the vision concerning “one ATP” gets challenged in relation to the autocommunicative employer branding initiatives. I find that the respondents give words to distinction within the organisation with regards to area of business, profession and geographical locations. In other words, I find that posts from the social media predominantly lack in setting the ground for identification among the employees in ATP.

Empirical data

- Five posts from the Facebook and LinkedIn profile of ATP
- Seven interviews with employees from different parts of the organisation
- Articles from the intranet of ATP

Keywords

“Employer branding”. “Organisational identity”. “Autocommunication”. “CCO”. “Corporate communication”. “Fragmented culture”.

Forord

Dette speciale udgør afslutningen på min kandidatuddannelse i Kommunikation ved Aalborg Universitet i København. Arbejdet indledes i februar måned 2018. Det færdige speciale indleveres torsdag d. 31. maj samme år.

Med specialet undersøger jeg employer brandingens autokommunikative indvirken på organisationsidentiteten i ATP. En organisation jeg som studentermedhjælper selv har været en del af siden oktober 2016.

Specialets empiri består af opslag, der har været publiceret på ATP's profiler på Facebook og LinkedIn. Derudover består empirien af syv medarbejderinterviews, der er foretaget i april og maj måned.

I denne forbindelse vil jeg gerne rette en tak til mine kolleger fra landets forskellige ATP-lokationer, der har stillet sig selv til rådighed for mine spørgsmål.

Derudover vil jeg rette en tak til min vejleder, Rikke. Tak for godt samarbejde. For udfordringer, motivation og inspiration gennem hele min tid på kandidatuddannelsen.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Indholdsfortegnelse	4
Læsevejledning	6
Indledning	9
Casebeskrivelse	13
Historie, organisering og værdier	15
ATP's arbejde med employer branding	18
Problemformulering	20
Arbejdsspørgsmål	20
Begrebsafklaring	21
Organisationsidentitet	22
Autokommunikation	22
Employer branding	23
Positionering	24
Kommunikation og organisation	25
Communication Constitutes Organization	26
Kultur	26
Metode	29
Indsamling af empiri; Facebook og LinkedIn	31
Opslag 1: "Holstebro"	35
Opslag 2: "P&I"	36
Opslag 3: "IT"	37
Opslag 4: "Agilt (Administrationsforretningen)"	38
Opslag 5: "Koncern"	39
Udvælgelsen af interviewpersoner	40
Litteraturreview	43
The employer brand	44
Organisationsidentitet	48
Teori	50
Mead: The 'I' and the 'Me'	52
Mirroring, reflecting, expressing og impressing	54
Mirroring	54
Reflecting	55
Expressing	55
Impressing	56
Analysestrategi og -værktøjer	57

Interviewguide	59
Behandling af data	60
Analyseværktøjer	61
Analyse	63
Analysestruktur	65
Første analysedel	66
Opslag 1: Holstebro	66
Arbejdsspørgsmål 1	66
Arbejdsspørgsmål 2	69
Opslag 2: P&I	73
Arbejdsspørgsmål 1	73
Arbejdsspørgsmål 2	76
Opslag 3: IT	80
Arbejdsspørgsmål 1	80
Arbejdsspørgsmål 2	83
Opslag 4: Agilt (Administrationsforretningen)	86
Arbejdsspørgsmål 1	86
Arbejdsspørgsmål 2	88
Opslag 5: Koncern	92
Arbejdsspørgsmål 1	92
Anden analysedel	97
Opslag 1: Holstebro	98
Opslag 2: P&I	100
Opslag 3: IT	102
Opslag 4: Agilt (Administrationsforretningen)	103
Opslag 5: Koncern	105
Delkonklusion	106
Konklusion	108
Perspektivering	111
Litteraturliste	114
Bilagsoversigt	119

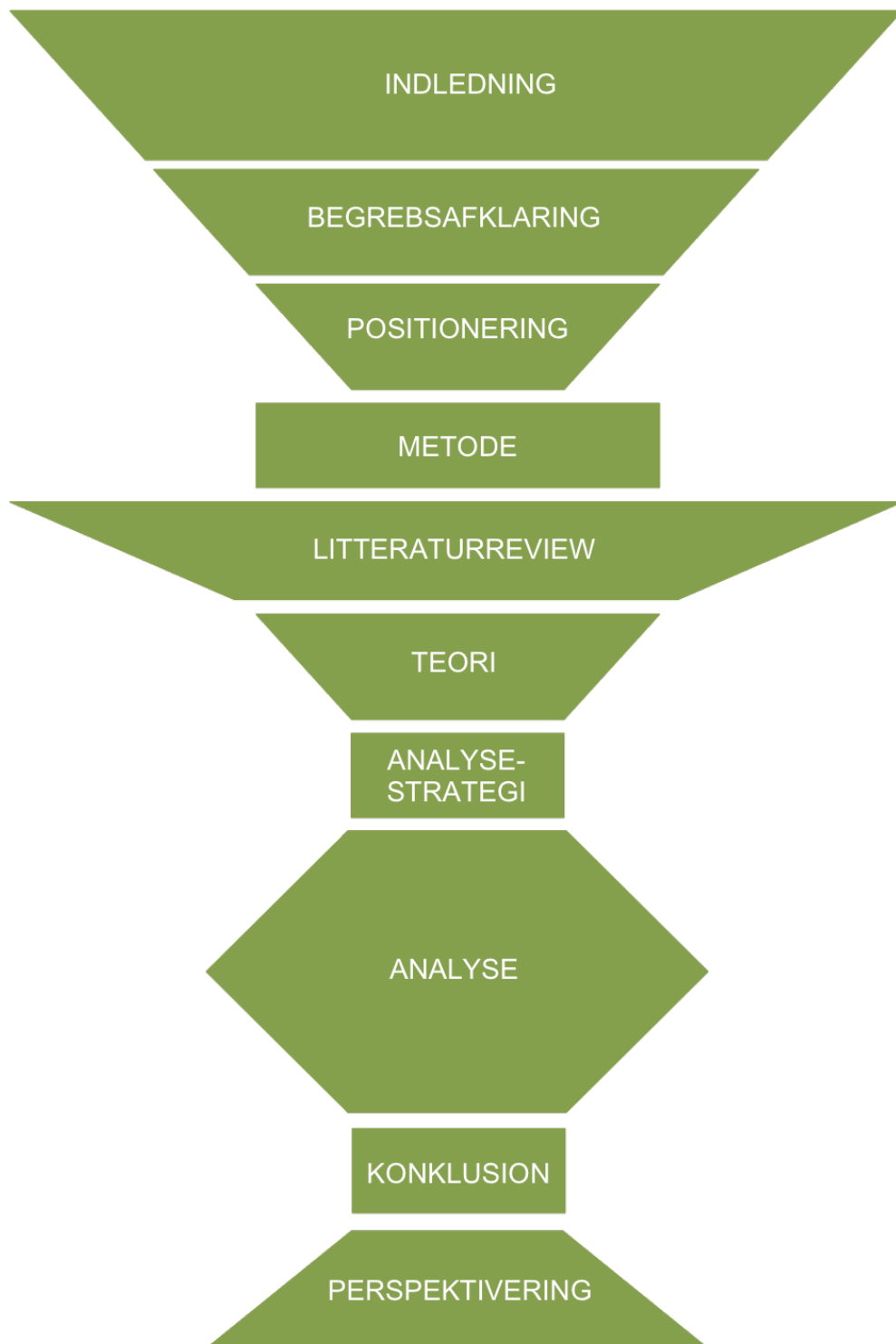
Læsevejledning

- I *indledningen* præsenterer jeg den undren specialet er funderet i. Jeg præsenterer specialets case, der tager sit udspring i ATP, hvorefter jeg introducerer til organisationens historie, organisering og værdier. Afslutningvis fremsætter jeg specialets problemformulering, hvortil jeg formulerer tre arbejdsspørgsmål, der har til formål at strukturere specialets undersøgelse.
- I *begrebsafklaringen* formulerer jeg min forståelse af tre centrale begreber, der indgår i specialets problemformulering.
- I forlængelse af begrebsafklaringen følger kapitlet "*Positionering*", hvori jeg præsenterer mit videnskabsteoretiske ståsted. Med henblik på dette kapitel samt den foregående begrebsafklaring er det min hensigt at skabe klarhed i forhold til de rammer, specialet er udarbejdet inden for.
- I kapitlet "*Metode*" forholder jeg mig indledningsvis til de fordele og ulemper, der knytter sig til min ansættelse i organisationen, når jeg som specialestuderende indtager rollen som intern undersøger. Derudover præsenterer jeg undersøgelsens interviewpersoner samt min tilgang til indsamlingen af specialets empiri. I kapitlet afstår jeg fra at kommentere på metodiske elementer vedrørende behandling af data. Disse præsenteres senere i forbindelse med kapitlet "*Analysestrategi og -værktøjer*".
- I *litteraturreviewet* forholder jeg mig til forskningsfelterne inden for employer branding og organisationsidentitet. Derudover præsenterer jeg min tilgang til litteratur- og informationssøgning.
- Min forståelse af organisationsidentitet udfoldes i kapitlet "*Teori*", hvor jeg med udgangspunkt i Hatch og Schultz (2002) forholder mig til begrebet og dets dynamiske samspil med kultur og image.
- Kapitlet "*Analysestrategi og -værktøjer*" kan betragtes som anden halvdel af specialets metodeafsnit. Med afsæt i teorikapitlets beskrivelse af organisationsidentitetens dynamikker, forklarer jeg, hvordan min tilgang til specialets interviews og behandlingen af data præges af føromtalt teoretiske afsæt. Derudover præsenterer jeg de analytiske værktøjer, der bringes i spil i analysen.

- I *analysen* fremhæver jeg udvalgte citater fra empiriens syv medarbejderinterviews, idet jeg analyserer interviewpersonernes udtalelser i relation til specialets arbejdsspørgsmål og de udvalgte analytiske værktøjer. Analysen er opdelt i en første og anden analysedel. Sidstnævnte efterfølges af specialets delkonklusion, hvor analysepointer opsummeres inden konklusionen.
- I kapitlet "*Konklusion*" besvarer jeg specialets problemformulering på baggrund af arbejdet i foregående analysekapitel.
- I specialets sidste kapitel "*Perspektivering*" forholder jeg mig til de tendenser, der fremgår af specialets konklusion, hvortil jeg vurderer specialets anvendelsespotentiale fremadrettet.

Med afsæt i ovenstående er specialets opbygning illustreret på næste side.

God fornøjelse.



Indledning

kapitel 1

1. Indledning

“Hvis den måde, du bliver oplevet på, hænger sammen med det, du siger og det, du gør, så har du et godt brand. I bund og grund handler et godt brand om at kunne fortælle om sig selv og at kunne levere på løfterne. (...). Når vi snakker om Employer Branding, så snakker vi om en virksomheds varemærke som arbejdsplads - en kombination af omdømme, kultur og den historie, man fortæller om sig selv.” (Bilag 1)

Ovenstående citat er fra artiklen “Tiltræk og engagér de rigtige medarbejdere med god Employer Branding”. Artiklen er fra 2017. Fra et annoncetillæg i Berlingske Business, hvor Henrik Engelund, manden bag citatet og administrerende direktør samt ejer af kommunikationsbureauet core:workers, interviewes.

Som titlen afslører, forklares det i artiklen, hvordan employer branding dels handler om organisationens formåen i forhold til at tiltrække de rigtige medarbejdere. Engelund fortæller imidlertid, at “Det er ligeså vigtigt at skabe og vedligeholde et brand indadtil, som giver mening for de medarbejdere, man har, og som de kan genkende i deres dagligdag i virksomheden.” (Bilag 1).

Engelunds pointe kan anses for at indramme den undren, mit speciale er funderet i. For kan man sikre sammenhæng mellem det, der bliver sagt og det, der rent faktisk foregår i en organisation? Og hvordan vedligeholder man et brand indadtil, når selve varemærket er kombinationen af omdømme, kultur og den historie, organisationen fortæller om sig selv?

At kommunikere som en helhed

I 2008 udkommer anden udgave af bogen “Bagom corporate communication”. Med bogen ser forfatterne Lars Thøger Christensen og Mette Morsing nærmere på idéen om “(...) at en virksomhed kan kommunikere som én samlet totalitet eller krop.” (Christensen & Morsing, 2008, s. 8). De stiller spørgsmålstegn ved, om man kan kommunikere som et samlet hele? Og hvis ja. Hvad det i så fald betyder.

Indledningsvis definerer Christensen og Morsing corporate communication som “(...) kommunikation, der vedrører virksomheden som helhed, fordi den indarbejder eller indlemmer de mange forskellige dimensioner af virksomhedens kommunikation under ét samlende udtryk.” (Christensen & Morsing, 2008, s. 8). Som det er tilfældet inden for employer branding er corporate communication altså på samme måde forudsat en kondensering af organisationens forskellige dimensioner. Men hvordan kondenserer man på

tværs af afdelinger og lokationer, når man kommunikerer på vegne af en samlet organisation?

Autenticitet i markedsføringen

Ligesom Engelund fokuserer Christensen og Morsing på organisationens medarbejdere, når de understreger vigtigheden ved genkendelig i branding:

“Når ledere og medarbejdere tages i ed som aktive dele af virksomhedens corporate brand, stilles fortællingen imidlertid over for et større krav om sandhed. Ikke mindst de ansatte formodes at ønske en vis genkendelighed i virksomhedens kommunikation om sig selv. Med corporate branding rykker kravet om autenticitet derfor nærmere. Men også heri finder vi en forførelsesdimension. Med kravet om autenticitet trænger virksomhedskulturen sig på i virksomhedens brandingbestræbelser.” (Christensen & Morsing, 2008, s. 56).

Ovenstående citat kan anvendes til endnu engang at omtale den undren, der ligger til grund for specialets undersøgelse. For hvordan skabes autenticitet i branding, når der skal tages højde for organisationskulturen? Og kan man overhovedet tale om organisationskulturen som noget bestemt?

Polyfoni

I kapitlet “Den polyfone krop” spørger Christensen og Morsing, om man kan “kropsliggøre virksomhedens kommunikation uden at hæmme kroppens lemmer unødigt?” (Christensen & Morsing, 2008, s. 141). I relation til dette inddrager jeg Betina Wolfgang Rennison, der i 2017 skriver artiklen “Polyfon Ledelse - fra kakofonisk krydspres til kreativ polyfoni.

I sin artikel fremsætter Rennison en række taktikker til opnåelsen af det, hun betegner den polyfone orkestrering af organisationen. Med fremlæggelsen af taktikkerne er det Rennisons agenda at fremme lederskab, hvor paradokser “(...) ikke paralyserer, men perspektiverer tanke, tale og handling.” (Rennison, 2017). Hun skriver blandt andet:

”Fællesskab skal ikke tænkes som en enhed, men som en flerhed, hvor forskellige, frie og lige systemer/subjekter mødes, alt imens de bekræfter hinandens unikhed, uerstattelighed og ukrænkelighed. At iscenesætte dette møde og sikre, at det ender i konstruktivt samspil fremfor konfliktuelt kollaps, er det polyfone lederskabs fornemmeste opgave.” (Rennison, 2017, s. 12).

Med afsæt i de foregående perspektiver vedrørende branding, corporate communication, autenticitet, genkendelighed og polyfoni præsenteres specialets casebeskrivelse i det forestående. En beskrivelse, der omhandler én koncern, to forretningsben og 3000 medarbejdere.

Casebeskrivelse

Torsdag d. 5. januar 2017 får ATP ny direktør. Carsten Stendevad har sagt sin stilling op og overlader posten til den nye mand i spidsen, Christian Hyldahl.

I slutningen af april 2017, knapt fire måneder efter Hyldahls første arbejdsdag, udkommer artiklen "Servicetjek af ATP's fundament" på koncernens intranet, Medarbejderportalen.

Artiklen kan læses i bilag 2 og indledes med at præsentere, hvordan globale forandringer, et udfordrende investeringsmiljø, digital disruption og øvrige faktorer har betydning for ATP og verden omkring koncernen. Det pointeres, hvordan ATP på bare fem år er blevet fire gange større målt i antallet af medarbejdere. Hvordan koncernen har fået nye opgaver. Og hvordan nye tilgange til processerne har medført, at ATP er blevet ved med at levere resultater til gavn for Danmark (Bilag 2).

En del af årsagen til den fortsatte resultatleverance tilskrives ATP's værdier. Som artiklens forfatter og nuværende kommunikationsdirektør, Annemette Moesgaard, formulerer det:

"At vi i ATP har været i stand til at håndtere så store forandringer uden at miste fokus på det, vi er sat i verden for, skyldes ikke mindst vores værdier. Vi ved, hvem vi er – og vi ved, hvordan vi er det." (Bilag 2).

Under mellemoverskriften "En virksomhed, et brand, en fortælling" citeres Christian Hyldahl, idet han uddyber vigtigheden ved organisationens værdier:

"ATP er opdelt i to forretningsområder – Pension & Investering og Administrationsforretningen - støttet af koncernfunktionerne - dette for bedst muligt at kunne imødekomme den store bredde i vores virksomhed. Opdelingen giver forretningsenheder mulighed for at drive deres områder så optimalt som muligt, fordi der bliver plads til forskellighederne i både opgaver, kompetencer, interessenter og medarbejdere.

"Men uanset hvordan vi vælger at organisere os internt, så er ATP én virksomhed – både for os medarbejdere og for verden udenfor ATP. Vi er ét brand, vi har den samme overordnede mission, og vi har én fælles fortælling. En fortælling om ATP som en unik brik i velfærdsdanmark. Der er tillid til ATP – tillid til, at ATP kan løse opgaven. Den tillid gør, at vi ikke bare er betroet hele Danmarks pensionskasse, men at vi også bliver betroet nye vigtige opgaver for det danske samfund", siger ATP's direktør Christian Hyldahl og slår fast, at et

meget væsentligt element i den tillid, ATP har opnået, er vores stærke og konsistente værdier.” (Bilag 2).

Med afsæt i pointerne ovenfor står det klart, at direktøren betragter organisationen som en enhed. Som ét ATP. Til trods for italesættelsen af organisationens to forretningsområder – til trods for omtalen af de forretningsmæssige fordele, der er forudsat en opdeling – så er ATP ifølge direktøren én virksomhed, med én fælles fortælling og samme overordnede mission. Både for medarbejderne og for verden uden for. Men hvordan kommer dette til udtryk? Hvordan kommunikerer man som én koncern, når det er på vegne af 3000 medarbejdere? Og hvordan balanceres ét narrativ, der går på to forretningsben? Mulige svar på disse spørgsmål peger pilen i retning af hovedkontoret i Hillerød. Inden vi fortsætter dér, præsenteres ATP’s historie, værdier og organisationsstrukturen på næste side med det formål at skabe en klarere indsigt i organisationen ATP og de omtalte værdier.

Historie, organisering og værdier

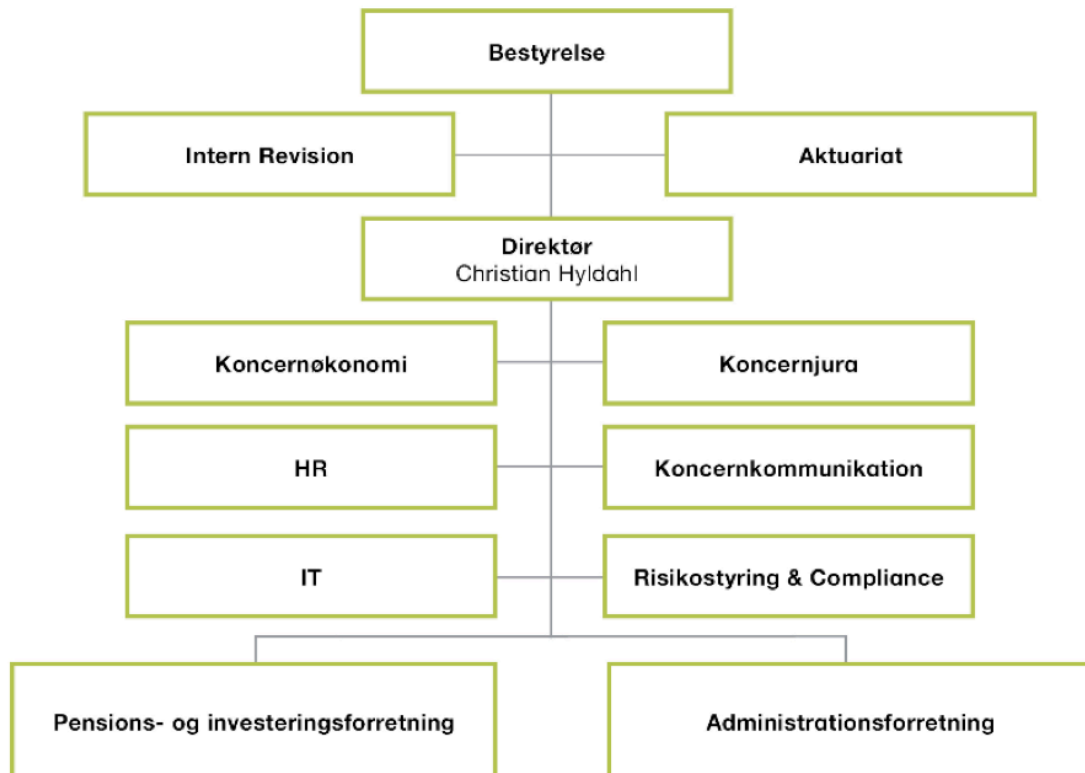
I 1964 vurderer folketinget, at der til sikringen af fremtidens ældreforsørgelse må etableres et supplement til folkepensionen. Resultatet bliver Arbejdsmarkedets Tillægspension, ATP (atp, 2018).

Gennem årene udvikler ATP sig fra at være en koncern, der forvalter tillægspensionen til yderligere at administrere en række ordninger tilknyttet arbejdsmarkedet. Petersen og Petersen (2014) beskriver udviklingen i bogen "atp= fra grim ælling til smuk svane":

"Fra at være administrator af en pensionsordning var ATP ved at udvikle sig til også at blive en administrativ koncern." (Petersen & Petersen, 2014, s. 104).

Som led i udviklingen etableres blandt andet Udbetaling Danmark i 2010 (atp.dk, 2018). Etableringen er et af de elementer, der har stor betydning for koncernen. Dels for antallet af medarbejdere, der, som beskrevet i artiklen fra bilag 2, vokser sig fire gange større i løbet af fem år (Bilag 2). Dels for koncernens geografiske placering. Etableringen af Udbetaling Danmark afføder således centre i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev, Vordingborg samt Lillerød, hvilket kort sagt betyder, at koncernen i dag er repræsenteret bredt rundt om i Danmark.

På næste side er ATP's organisationsdiagram præsenteret. Diagrammet er kopieret fra koncernens intranet og illustrerer den samlede organisation samt de to omtalte forretningsben, Pension & Investering (P&I) og Administrationsforretningen.



ATP's værdisæt fordeler sig over fire værdier, der vedrører ansvar, nytænkning, enkelthed og sammenhold. I forhold til disse fire betragter jeg den sidste som særlig i relation til specialet. Nedenfor præsenteres de fire værdier, der ligesom organisationsdiagrammet er kopieret fra koncernens intranet.

Vi tager ansvar

ATP har en særlig rolle i Danmarks pensions- og velfærdssystem, og vi er vores ansvar bevidst. Vi prioriterer ordentlighed, fordi vi ved, at danskernes tillid er noget, vi skal gøre os fortjent til.

Vi tænker nyt

Vi sikrer økonomisk grundtryghed i Danmark ved at være på forkant med forandringer i samfundet. Vi tager initiativ og kigger altid fremad for at gøre det bedre.

Vi gør det enkelt

Pension og velfærd er ikke simple størrelser. Men vi har fagligheden til at navigere i det komplekse samtidig med, at vi fokuserer på omkostninger og effektivitet. Derfor kan vi levere høje afkast og enkle løsninger til danskerne.

Vi lykkes sammen

Vi kan løfte vores opgave i samfundet, fordi vi gør det sammen. Fordi vi ved, at stærke resultater kommer af målrettet indsats, arbejdsglæde og samarbejde på tværs af fagligheder.

Med afsæt i ATP's historie, præsentationen af organisationsdiagrammet samt organisationens fire værdier fortsætter casebeskrivelsen på næste side.

ATP's arbejde med employer branding

I ATP's HR-afdeling i Hillerød sidder employer branding-teamet, der er en del af sektionen "Arbejds miljø & Rekruttering". På koncernens intranet er der fremsat en beskrivelse af de rekrutterings- og employer brandingopgaver, sektionen varetager.

"Vi har ansvaret for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Vi er ledernes sparringspartnere, når de søger nye medarbejdere, og vi bistår med hele eller dele af rekrutteringsprocessen. Samtidig sikrer vi synlighed i markedet af ATP som en attraktiv arbejdsplads ved at have fokus på ATPs employer brand, blandt andet gennem brug af sociale medier".

Som det fremgår af beskrivelsen, anvender sektionen sociale medier for at sikre synlighed i markedet på vegne af den samlede organisation. I en ATPnyt-artikel fra marts 2017 (Bilag 3) omtales indsatsen yderligere. Under overskriften: "Hjælp os med at være gode på de sociale medier" bliver ATP's tilstedeværelse på LinkedIn og Facebook italesat, hvorefter der opfordres til engagement blandt organisationens medarbejdere.

"I november rundede ATP's LinkedIn-side 10.000 følgere, og vi lancerede 'ATP Karriere' på Facebook. Nu har vi knap 11.000 følgere på LinkedIn og 500 på 'ATP Karriere'. Begge sider bruges til at øge kendskabet til ATP som en attraktiv og moderne arbejdsplads og til at tiltrække nye kolleger ved at synliggøre vores ledige stillinger." (Bilag 3).

I artiklen citeres Mai Brit Bøgehus, der er sektionschef i Arbejds miljø og rekruttering. Mai Brit fortæller om den værdi, der genereres af aktive medarbejdere på de sociale medier:

"I ATP er vi privilegerede af meget engagerede medarbejdere, som generelt er rigtig stolte af deres arbejdsplads. For mange er det helt naturligt at fortælle om ATP i deres netværk, og med de sociale medier er den slags omtale blevet endnu mere værdifuld for ATP" (Bilag 3).

Efter Mai Brits udtalelse fortsætter artiklen under mellemoverskriften "Brug af netværk gør en forskel". Her forklarer artiklens forfatter, hvordan medarbejderaktivitet i form af opslagsdelinger sørger for, at ATP "(...) når bredere ud til en større målgruppe end de, der følger ATP som virksomhed." (Bilag 3).

Artiklen afsluttes senere under mellemoverskriften "ATP støtter op om engagement på de sociale medier". Her citeres Mai Brit igen:

”I ATP støtter vi op om medarbejdernes engagement på de sociale medier, og vi bliver rigtig glade, når kollegerne har lyst til at dele ATP’s indhold på Facebook og LinkedIn i deres personlige netværk ved at like, kommentere eller dele,” siger Mai Brit.”

Med afsæt i ovenstående opfordring er det igen interessant at overveje, hvordan ATP håndterer fortællingen om sig selv. For hvad skal der til, før medarbejderne kan identificere sig med opslag afsendt af ATP? Og hvad skal der til, før de har lyst til at dele, like eller kommentere indhold på de sociale medier?

Brandingens autokommunikative elementer

I artiklen ”Det forførende medie - om autokommunikation i markedsføringen” (Christensen, 2004) behandler Lars Thøger Christensen begrebet autokommunikation - dvs. ”kommunikation om og til afsender selv” (Christensen, 2004, s. 14). Med reference til Shakespeare påpeger Christensen, at reklamer i dag, ligesom gøgen i juni, bliver hørt men ikke bemærket (Christensen, 2004, s. 17). Med sammenligningen fremhæver han, at den traditionelle eksterne modtager typisk udviser en ligegyldig holdning til reklamers budskaber. Derimod er det afsenderen – eller den interne, der på anden vis er knyttet til afsender – der er højinvolveret som ingen andre (Christensen, 2004, s. 17). Christensen skriver yderligere:

”Ved at kommunikere via omverdenen bekræfter afsender sin identitet eller (ideale) rolle i verden og demonstrerer dermed for sig selv, at han eller hun eksisterer og formår at udtrykke denne eksistens på en socialt sanktioneret måde. Autokommunikationen rummer således en afgørende rituel dimension, der på den ene side handler om mening og identitet og på den anden side åbner op for forførelse og selvforførelse.” (Christensen, 2004, s. 16).

På baggrund af det foregående omhandlende ét ATP, employer branding og Christensens pointer vedr. mening, identitet, forførelse og selvforførelse vil jeg i mit speciale undersøge, hvordan medarbejdere i ATP forholder sig til koncernopslag på de sociale medier. Jeg vil undersøge, hvordan ATP håndterer fortællingen om sig selv. Undersøge, hvordan de autokommunikative elementer påvirker medarbejdere inden for ét forretningsområde, hvis opslaget vedrører eget eller et andet? Og undersøge, hvordan kommunikation via sociale medier påvirker organisationsidentiteten og koncernledelsens vision om ét ATP. Samlet set vil jeg arbejde mod besvarelsen af specialets problemformulering, der præsenteres på næste side.

Problemformulering

Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP?

Arbejdsspørgsmål

Til besvarelsen af ovenstående problemformulering formulerer jeg arbejdsspørgsmål, der skal understøtte strukturen i mit arbejde. Jeg formulerer i alt tre spørgsmål.

1. Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?
2. Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?
3. Hvordan identificerer ATP-medarbejdere sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på de sociale medier?

Med afsæt i indledningen, casebeskrivelsen samt præsentationen af specialet problemformulering og dertilhørende arbejdsspørgsmål følger en begrebsafklaring i det forestående kapitel. En begrebsafklaring, der har til formål kort at præsentere min forståelse af tre centrale begreber fra problemformuleringen, der foruden en afklaring kan forvirre som følge af begrebernes nuancer.

Begrebsafklaring

kapitel 2

2. Begrebsafklaring

Som beskrevet i indledningen præciserer jeg i det følgende min forståelse af tre begreber, der i relation til specialet influerer min forståelse af problemfeltet betydeligt. I forsøget på at forhindre forvirring omkring min anvendelse og forståelse præciserer jeg de centrale begreber organisationsidentitet, autokommunikation og employer branding.

I næste kapitel, "Positionering", uddybes min videnskabsteoretiske placering i relation til specialets problemfelt. På den måde er det hensigten, at positioneringskapitlet skal læses i naturlig forlængelse af begrebsafklaringen. To kapitler, der tilsammen skal skabe klarhed i forhold til de rammer, specialet er udarbejdet inden for.

Organisationsidentitet

Min forståelse af organisationsidentitet er funderet i Hatch og Schultz beskrivelse af fænomenet, som den fremtræder i artiklen "The dynamics of organizational identity" fra 2002.

"(...) we argue that organizational identity is neither wholly cultural nor wholly imagistic, it is instead constituted by a dynamic set of processes that interrelate the two." (Hatch & Schultz, 2002, s. 997-998)."

Som det kan udledes på baggrund af citatet ovenfor, definerer Hatch og Schultz organisationsidentitet som noget, der influeres af kultur og image i et dynamisk samspil. I kapitlet "Teori" beskæftiger jeg mig yderligere med Hatch og Schultz samt deres definition af begrebet.

Autokommunikation

Som beskrevet i indledningen forstår jeg jf. Christensen autokommunikation som "(...) kommunikation om og til afsender selv." (Christensen, 2004, s. 14). I supplement til min forståelse inddrager jeg endnu engang Christensen, da han med reference til begrebets ophavsmand, Juri Lotman, genfortæller historien om poeten, der giver sig til at læse sit eget værk, lige så snart forlaget har trykt de første eksemplarer (Christensen, 2003, s. 92).

"Afsender/digteren har jo selv skrevet det og måske endda selv laserprintet det. Ikke desto mindre repræsenterer digtsamlingen noget nyt for ham. Og det nye består ikke kun i, at han nu ved, at andre vil læse det. Dette er i sig selv ganske vigtigt. Men produktet har samtidig

undergået en forandring. Det er blevet oversat til nogle tegn, som har en højere status og autoritet i samfundet, nemlig det trykte ord.” (Christensen, 2003, s. 92).

Med afsæt i Christensens definitioner forstår jeg, at autokommunikation i relation til empiriens opslag fra de sociale medier rummer en dimension, der er i stand til at påvirke organisationsidentiteten i en betydelig grad.

Employer branding

I supplement til definitionen af employer branding fremsat af Engelund i specialets indledning forstår jeg employer branding, som det defineres i artiklen “Is there a bigger and better future for employer branding? (2011). Artiklens forfattere, Martin, Gollan og Grigg, definerer et employer brand ”(...) as a generalised recognition for being known among key stakeholders for providing a high-quality employment experience, and a distinctive organisational identity which employees value, engage with and feel confident and happy to promote to others.” (Martin, Gollan and Grigg, 2011, s. 3618-3619).

I specialets litteraturreview følger en gennemgang af employer branding som forskningsfelt. En gennemgang, der præsenterer begrebets nuancer, og som endnu engang vedrører Martin, Gollan og Grigg.

Efter ovenstående begrebsafklaring følger beskrivelsen af mit videnskabsteoretiske afsæt i næste kapitel. I kapitlet forholder jeg mig endnu engang til centrale begreber, der kan anses for at være udslagsgivende for min tilgang til organisationen ATP.

Positionering

kapitel 3

3. Positionering

“Da den moderne virksomheds grænse til omverdenen bliver stadig mere flydende og transparent, kan det grundlæggende kommunikationssyn ikke være baseret på en rigid opdeling mellem et internt og et eksternt syn på kommunikation. Hvad medarbejdere gør og siger, har således betydning for, hvordan omverdenen ser på virksomheden, og omvendt; hvordan omverdenen ser på virksomheden har indflydelse på, hvordan medarbejdere opfatter deres organisation og arbejde (...).” (Nielsen, Asmuß og Due, 2016, s. 30-31).

Ovenstående citat kan anses for at indkapsle specialets problemfelt. Med fremhævelsen af et kommunikativt grænseland i opløsning opnår fokus på employer brandinginitiativers autokommunikative formåen særlig relevans i relation til forståelsen af organisationer i dag. Med blikket rettet mod opdateringer på de sociale medier, der med førnævnte autokommunikative elementer placerer sig på tværs af organisationens ydre og indre, følger særlige krav til forståelsen af fænomenerne inden for specialets problemfelt. En forståelse, der placerer kommunikation centralt på dagsordenen og desuden fokuserer på dynamik og samskabelse fremfor eksempelvis envejskommunikation.

Med udgangspunkt i ovenstående pointer anvendes citatet som springbræt til præsentationen af det videnskabsteoretiske fundament, specialets undersøgelser er funderet i. I det forestående præsenterer jeg således min organisations- og kommunikationsforståelse samt min forståelse af kultur.

Kommunikation og organisation

Med afsæt i Nielsen, Asmuß og Dues afstandstagen fra den rigide opdeling mellem et internt og eksternt syn på kommunikation er specialet funderet i et corporate communication-perspektiv. Det betyder, at jeg betragter organisationers eksterne og interne kommunikation som to sider af samme dynamiske sag (Nielsen, Asmuß og Due, 2016, s. 31).

Due, Asmuß og Nielsen beskriver tre paradigmer inden for organisationsteorien, mono-paradigmet, duo-paradigmet og co-paradigmet. Hvor de to første fokuserer på det, der udgår fra én og ud mod verden samt fra verden og tilbage mod én, er specialet placeret inden for sidste kategori, co-paradigmet, hvor fokus er rettet mod det, “(...) der ikke udgår fra noget bestemt, men skabes imellem aktører/systemer.” (Nielsen, Asmuß og Due, 2016, s. 27). Sagt på en anden måde er der inden for co-paradigmet fokus på samskabelse, hvilket betyder, at der er fokus på måden, hvorpå betydning og mening skabes mellem

interagerende aktører (Due, Asmuß og Nielsen, 2016, s. 28). På den måde forstås kommunikation ikke som en proces mellem modtager og afsender - men som en proces, hvor mening og betydning skabes i et fællesskab (Due, Asmuß og Nielsen, 2016, s. 82).

Communication Constitutes Organization

Min forståelse af organisationer er funderet i en emergent tilgang (Nielsen, Asmuß og Due, 2016, s. 26). Det betyder, at jeg anser kommunikation som værende konstituerende for selve organisationen. I stedet for at betragte organisationen som adskilt fra kommunikation forstår jeg, at "(...) organization is an effect of communication and not its predecessor." (McPhee og Zaug, 2009, s. 25). Med relevans for denne pointe er jeg inspireret af Communication Constitutes Organization-tilgangen (CCO), der anerkender betydningen af kommunikation i forståelsen af organisationer. Putnam, Nicotera og McPhee understreger denne pointe i bogen "Building Theories of Organization" (2009), da de med reference til Taylor iscenesætter kommunikationsteori som et værktøj til forståelse.

"This book employs communication theory as an explanatory mechanism for unpacking the ontology of organizations. (...) Taylor, et al. (1996) summarize this task by challenging the assumption that organizations can exist independently of communication. "We err in thinking of communication as a transparent window on organizations; the properties that we recognize as organizational are *in the communicational lens*, not in the object they are focused on (...)." (Putnam, Nicotera og McPhee, 2009, s. 5).

Med afsæt i den ovenstående forståelse af kommunikation som konstituerende for organisationen bliver sprogets rolle afgørende. Med andre ord betyder det, at analysen af en kommunikativ praksis skaber grundlaget for forståelsen af organisationen. En central pointe i relation til specialet og de forestående kapitler.

Kultur

Til beskrivelsen af den kulturforståelse specialet er funderet i, læser jeg Nielsen og Due (2016). Nielsen og Due forstår kultur "(...) som en social konstruktion, der består af normer, værdier og praksisser, og som skabes og genskabes gennem interaktioner mellem medarbejdere i organisationer (i afdelingen, teamet osv.) og som også defineres i relation til det andet; de andre organisationer (andre afdelinger, teams osv.)." (Nielsen og Due, 2016, s. 56).

Med afsæt i Nielsen og Dues forståelse af kultur som noget, der skabes og genskabes gennem interaktioner, er specialet funderet i en socialkonstruktivistisk kulturforståelse. Det betyder, at jeg grundlæggende forstår kultur, som noget organisationens medlemmer "gør" og som noget, der konstant genskabes og forhandles (Nielsen og Due, 2016, s. 38).

I supplement til Nielsen og Due inddrager jeg Martin (1992), der definerer tre tilgange til kulturbegrebet. Martin beskriver, hvordan kulturforskere på forskellig vis tilgår kulturforskningen ud fra perspektiverne "integration", "differentiation" og "fragmentation". Martin beskriver eget identifikationsforhold, men afstår fra at udnævne et bestemt perspektiv som "det rigtige". I stedet er det Martins agenda at fremme erkendelsen af, at et bestemt valg er et fravalg af noget andet. Hun skriver:

"When any single organization is viewed from all three perspectives a greater understanding emerges than if it were viewed from any single perspective. If any cultural context is studied in enough depth, some things will be consistent, clear, and generate organization-wide consensus. Simultaneously, other aspects of the culture will be fragmented, in a state of constant flux, and infused with confusion, doubt, and paradox. For this reason, it is useful to understand the differences among the perspectives and to use a multiperspective approach or, at least, acknowledge what is excluded when only one perspective is used." (Martin, 1992, s. 18)

Martin påpeger, at studier grundlagt i et integrationsperspektiv kendetegnes ved eksklusionen af tvetydighed (Martin, 1992, s. 30). Det betyder, at organisationens medlemmer anses for at indgå i det, der kan betegnes som en kulturel konsensus, hvor kulturelle karakteristika fremstår klart og tydeligt.

I kontrast til det ovenstående er studier grundlagt i et differentieringsperspektiv optaget af subkulturer (Martin, 1992, s. 30). Her er opfattelsen, at konsensus eksisterer inden for afgrænsede områder - områder, der i relation til kultur er i et konfliktfyldt forhold til organisationens øvrige subkulturer.

Afslutningsvis præsenterer Martin det fragmenterede perspektiv. Her er essensen uklarheder og tvetydighed. Stabil konsensus inden for organisationen eller subkulturer betragtes som ikke eksisterende, og forståelsen hviler i stedet på, at konsensus og dissensus er emnebestemt og konstant vekslende (Martin, 1992, s. 30).

Min tilgang til organisationen ATP er funderet i sidstnævnte fragmenterede perspektiv. Det betyder, at jeg tilgår organisationen med en forståelse af, at der på tværs af og inden for afdelinger og lokationer eksisterer kulturelle forskelle, der konstant genskabes og forhandles. Med udgangspunkt i mit standpunkt forstår jeg, at jeg jf. Martin ekskluderer elementer fra differentiering- og integrationsperspektivet, der vil nuancere mine undersøgelser. Dette er en pointe, jeg er bevidst om, hvortil det er et element, der vil blive behandlet senere i specialets perspektivering.

Mit afsæt i det fragmenterede perspektiv er præget af mit kendskab til organisationen. Som beskrevet i specialets forord har jeg siden oktober 2016 været studentermedhjælper i ATP's HR-afdeling, ligesom jeg i efteråret 2017 har min daglige gang i koncernen, da jeg arbejder som praktikant. Under mit praktikophold arbejder jeg med undersøgelsen af ATP's regionale employer brands. Et arbejde, der bringer mig rundt i landet, da jeg besøger ATP-lokationer i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev og Vordingborg for at interviewe ledere og medarbejdere. Besøgene kan betragtes som en forundersøgelse, der har skærpet min interesse for problemstillingen vedrørende ATP's organisationsidentitet. Desuden har min tid i koncernen givet mig et indtryk af organisationens kulturelle særpræg på tværs af lokationer - et indtryk, der påvirker specialets kulturperspektiv, ligesom det har influeret min metodiske fremfærd, der danner grundlag for forestående kapitel "Metode".

Metode

kapitel 4

4. Metode

Som omtalt i det foregående kapitel er mit kendskab til organisationen ATP præget af min ansættelse, der siden oktober 2016 har ladet mig stifte bekendtskab med hverdagen i ATP indefra.

Mit tilhørsforhold til ATP er et element, der i relation til specialet funderer en række fordele og ulemper i et videnskabeligt perspektiv. I dette metodekapitel forholder jeg mig indledningsvis til nogle af de elementer, der kan anses for at præge opgavens metodiske fremfærd samt specialets resultater. Jeg præsenterer min tilgang til indsamlingen af specialets empiri, inden jeg afslutningsvis præsenterer opgavens interviewpersoner samt de kriterier, der ligger til grund for udvælgelsen af den enkelte interviewperson.

Med relevans for gennemsigtheden i mit metodiske arbejde afstår jeg i indeværende kapitel fra at kommentere på metodiske elementer vedrørende specialets analysestrategi. Dette skyldes, at specialets teorikapitel yder særlig indflydelse på elementer som interviewguide, kodning og øvrig behandling af data, hvorfor dette vil blive omtalt senere i kapitlet "Analysestrategi og -værktøjer".

Undersøgelsen af egen organisation

"I was reminded during my time inside that when you are in the system you are part of the system - for better and for worse." (Scott, 2008, s. 1).

Citatet ovenfor er fra artiklen "Consulting on the inside: A practical guide for internal consultants" (2008). Heri omtaler Scott nogle af de fordele og ulemper, der influerer den interne konsulent i relation til undersøgelsen af det, der kan betragtes som undersøgerens egen organisation.

Som en af de fordele, der knytter sig til den interne, skriver Scott ligesom Andersson (2008, s.28), at personlige forhold inden for rammerne af organisationen kan anvendes til at tilgå projektet effektivt (Scott, 2008, s. 2). Dertil forklarer hun ligesom Coghlan & Brannick (2010, s. 101), hvordan den interne er opmærksom på de daglige forretningsmæssige udfordringer, ligesom den interne har indsigt i konteksten vedrørende forskellige ledelsesanliggender samt de kundebehov, der er relateret til forretningen (Scott, 2008, s. 2).

Med henblik på nogle af de udfordringer, der præger den interne i arbejdet med undersøgelsen, påpeger Scott, at den interne er udfordret i vedkommendes formåen i

relation til det at forholde sig objektiv og neutral. I forlængelse af dette uddyber hun: "As internal consultants, they must stand at the edge, operate at the margins, and maintain distance." (Scott, 2008, 3).

Med afsæt i de ovenstående pointer forstår jeg, at jeg som intern først og fremmest opnår fordelene af at kunne åbne døre effektivt inden for organisationens rammer. Konkret kommer dette til udtryk, da jeg med adgang til organisationens intranet uforhindret kommer i besiddelse af de dokumenter, der i større omfang danner grundlag for specialets casebeskrivelse. I supplement til dette er jeg qua min ansættelse i besiddelse af et netværk, der gør det lettere for mig at udvælge og indgå aftaler med interviewpersoner fra forskellige dele af ATP. Dette er et element, der endnu engang vil blive behandlet senere i kapitlet under mellemoverskriften "Udvælgelsen af interviewpersoner".

I relation til de udfordringer, der følger min status som intern, forstår jeg, at jeg, jf. Scott, er involveret i en grad, der potentielt modarbejder min evne til at forholde mig objektiv. Dette er et element, der stiller særlige krav til specialets transparens, ligesom det er et element jeg forholder mig til løbende.

Indsamling af empiri; Facebook og LinkedIn

Første del af min empiriindsamling består i indsamlingen af opslag fra ATP's Facebook- og LinkedInprofil. Jeg kopierer samtlige opslag fra perioden 1. juni 2017 til og med 31. marts 2018. Konkret betyder det, at jeg er i besiddelse af 78 opslag fra ATP's karriereprofil på Facebook og 95 opslag fra LinkedIn. En samlet oversigt kan findes i bilag 4 og 5.

De forskellige opslag sorteres i 11 forskellige kategorier på baggrund af forretningsben og lokation. Opslag, der hverken er lokations- eller forretningsbestemt, kategoriseres "koncern", hvortil ikke-employer brandingrelaterede opslag afsendt af ATP's Koncernkommunikation kategoriseres "Koncernkommunikation". Konkret betyder det, at de 11 kategorier består af: "Frederikshavn", "Holstebro", "Haderslev", "Vordingborg", "Lillerød", "Allerød", "Hillerød", "Østerbro", "P&I", "koncernkommunikation" og "koncern".

Et eksempel på et opslag fra kategorien "Haderslev" ses på næste side, hvor billedet og teksten indikerer, at historien tager sit udspring i netop Haderslev. Til trods for beskrivelsen af, at en sund livsstil er vigtig for den enkelte medarbejders trivsel på tværs af organisationens lokationer og afdelinger, kategoriseres opslaget Haderslev, idet centret nævnes eksplicit.

I ATP er en sund livsstil vigtigt for den enkelte medarbejders trivsel, og det er en løftestang for at skabe en arbejdsplads, hvor toppræsentationer og arbejdsglæde går hånd i hånd. I ATP i Haderslev gør vi op med stillesiddende arbejde og er med i Dansk Firmaidrætsforbund's [Tæl skridt](#) kampagner, der kører 4 gange årligt. Mere end 70 pct. af kollegerne har deltaget i årets kampagner og det samlede antal skridt svarer til, at de har gået 1,5 gange rundt om jorden.



På baggrund af den førømtalte kategorisering udarbejder jeg oversigten fremsat nedenfor. Oversigten viser antallet af opslag inden for de 11 forskellige kategorier:

Kategori:	Facebook + LinkedIn = X
Frederikshavn:	0+0=0
Holstebro:	1+1=2
Haderslev:	4+2=6
Vordingborg:	3+0=3
Lillerød:	0+0=0
Allerød:	2+2=0
Hillerød:	9+8=17
Østerbro:	4+3=7
P&I:	3+6=9
Koncernkommunikation:	47+46=93
Koncern:	5+27=32

Med afsæt i ovenstående udvælger jeg fem opslag til fremvisning i specialets interviews. Opslagene udvælges på baggrund af lokation, forretningsområde, mit kendskab til organisationen, min fragmenterede kulturforståelse samt specialets arbejdsspørgsmål.

Som bekendt er jeg i relation til arbejdsspørgsmålene interesseret i at undersøge, hvordan interviewpersonerne identificerer sig med opslag fra egen afdeling eller eget forretningsområde. Dertil er jeg interesseret i at undersøge, hvordan de identificerer sig med opslag fra andre forretningsområder eller andre afdelinger. Som følge af dette udvælger jeg opslag, der tager sit udspring i forskellige afdelinger og på tværs af ATP's lokationer.

Som beskrevet i relation til Scott kan udvælgelsen betegnes som en metodisk variabel, der præger undersøgelsens resultater på baggrund af min funktion som intern undersøger. Sagt på en anden måde forstår jeg, at udvælgelsen og kategoriseringen er delvist funderet i personlige forestillinger. Med relevans for dette inddrages Bryman (2012), der med henblik på kritikken af det kvalitative studie fremhæver en række elementer, der kan anses for at gøre sig gældende i relation til mit speciale og den førnævnte variabel. Bryman skriver blandt andet:

“(...) because of the unstructured nature of qualitative data, interpretation will be profoundly influenced by the subjective leanings of a researcher. Because of such factors, it is difficult - not to say impossible - to replicate qualitative findings.” (Bryman, 2012, s. 405).

På baggrund af Brymans citat forstår jeg, at der med henblik på eksempelvis analysen, indeksering af transskriptioner (omtalt i kapitlet analysestrategi og -værktøjer) samt førnævnte udvælgelse af interviewpersoner eksisterer elementer inden for specialets rammer, der kan anses for at udfordre gennemsigtheden i min metodiske fremfærd.

Med relevans for det ovenstående beskæftiger Tanggaard og Brinkmann (2015) sig med kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. Med reference til Olsen (2002, 2003) beskriver de, nogle af de faktorer, der fremmer transparens og fremmer kvalitet:

“Det skal være muligt at kigge forskeren over skulderen for at kunne gennemskue vejen fra design af undersøgelsen til udførelse, analyse og resultater. Det muliggør, at man som læser kan tage kritisk stilling til undersøgelsens resultater, og den særligt interesserede vil kunne lade sig inspirere og forsøge at lave et lignende studie i tilsvarende eller anden sammenhæng.” (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 523).

Med inspiration fra pointen i citatet forsøger jeg at fremme transparens i form af beskrivelser vedrørende de overvejelser, jeg har gjort mig før og under udarbejdelsen af specialet. Et eksempel på dette er fremsat på de følgende sider, idet jeg præsenterer de fem opslag, der funderer specialets interviews og i samme omgang præciserer udvælgelseskriterierne.

Opslag 1: "Holstebro"

Sidste år fik vi 100 nye kolleger i vores center i Holstebro. Netop nu søger vi flere kolleger til Kundeservice, som skal rådgive danske pensionister i udlandet. Er det dig, eller en du kender?

"Når du vælger et job som kunderådgiver hos os, kan du være sikker på, at der er fokus på din udvikling. I afdelingen International Pension arbejder du samtidig for et større samfundsmæssigt formål, når du rådgiver danske pensionister i hele verden."

– Lene Hougaard-Enevoldsen,
centerdirektør i ATP, Holstebro.



Dygtige kunderådgivere til International Pension i Holstebro.

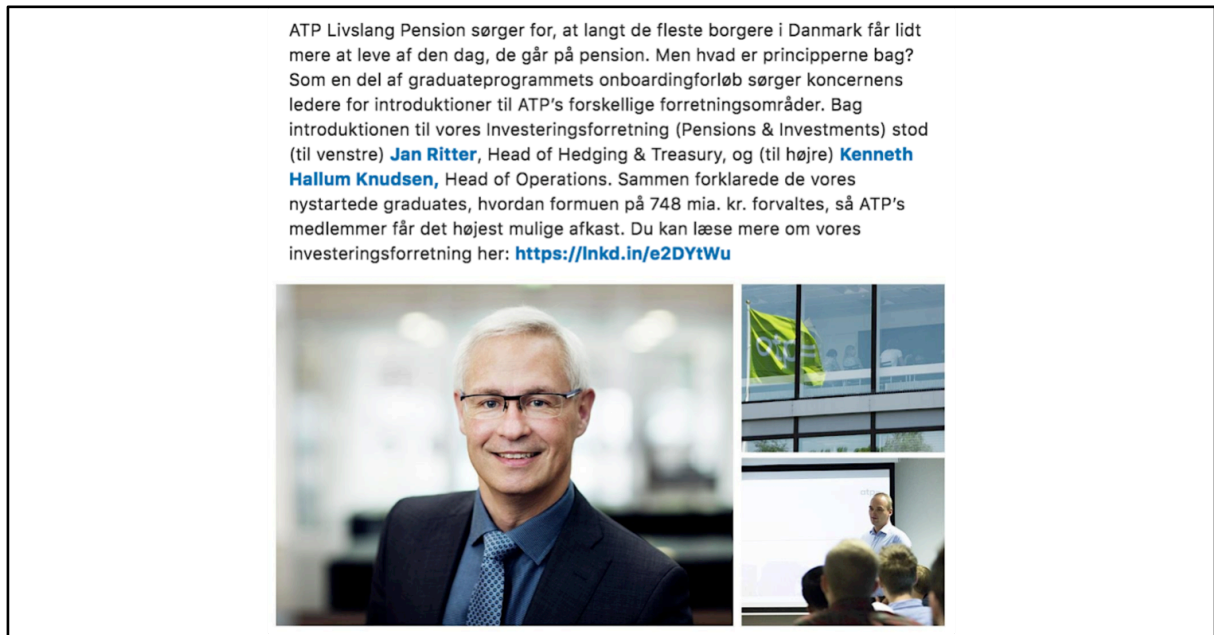
Kan du give gode kundeoplevelser over telefon? Trives du med kundebetjening og general sagsbehandling?

CANDIDATE.HR-MANAGER.NET

Ovenstående "Opslag 1: Holstebro" er fra kategoriseringen "Holstebro". Et jobopslag hentet fra ATP's karriereprofil på Facebook, der blev offentliggjort 17. juli 2017.

Jeg vælger at navngive opslaget "Holstebro" som følge af jobopslagets efterspørgsel af kunderådgivere til centret i Holstebro. Dertil finder jeg, at opslagets omtale af kunderådgivere er interessant, da jeg i relation til specialets undersøgelser ønsker at undersøge, hvorvidt der eksisterer identifikationsforskelle på tværs af faggrupperne inden for ATP. Sagt på en anden måde ønsker jeg, at interviewpersonerne skal forholde sig til opslag, der vedrører faggruppen kunderådgivere samt derudover forholde sig til opslag, der vedrører øvrige faggrupper inden for ATP. Dertil ønsker jeg at præsentere opslag vedrørende organisationens forskellige forretningsben, hvilket ovenstående opslag opfylder med tilhørsforholdet til Udbetaling Danmark, der udspringer af Administrationsforretningen.

Opslag 2: "P&I"



Ovenstående "Opslag 2: P&I" er et opslag fra kategorien "P&I" hentet fra ATP's profil på LinkedIn. Opslaget blev offentliggjort 11. oktober 2017.

Jeg vælger at navngive opslaget "P&I" som følge af opslagets eksplicite henvisning til investeringsforretningen, Pensions & Investments. Som det på tilsvarende vis er tilfældet i forbindelse med opslag 1, er en af årsagerne til udvælgelsen af opslag 2 funderet i mit ønske om at præsentere interviewpersonerne for opslag fra de to forskellige forretningsben. Med inddragelsen af ovenstående opslag opnår jeg med andre ord muligheden for at undersøge, hvordan medarbejdere fra ATP's forskellige lokationer og forretningsområder forholder sig til et opslag med udspring i det andet af organisationens to forretningsben.

Opslag 3: "IT"

ATP indtager flot 6. plads i en ny undersøgelse af attraktive danske it-arbejdspladser: "Det er fantastisk! Vi er utroligt glade for, at vores it-afdeling kommer på landkortet i en undersøgelse som den her, og at tilfredsheden blandt vores 275 dygtige og dedikerede medarbejdere har givet genlyd uden for egne rækker." Sådan siger it-direktør, Per Kjersgaard Rasmussen, efter offentliggørelsen af dette års IT Company Rank, der på baggrund af en undersøgelse foretaget af [Version2](#) og [Ingeniøren](#) oplister Danmarks 50 største it-arbejdspladser attraktivitet. Klik på linket og se den samlede liste på side 22.



IT Company Rank 2017
IT COMPANY RANK 47 24. november 2017 www.ing.dk BEDSTE IT-ARBEJDSPLADS Monica Ahuja og Ayrton Massey repræsenterer to af de 47 nationaliteter hos imagevinderen Microsoft Development. side 2-3 KMD...
E-PAGES.DK

Ovenstående "Opslag 3: IT" er fra kategoriseringen "Allerød" - lokationen, der rummer ATP's IT-afdeling. Opslaget er hentet fra ATP's karriereprofil på Facebook og blev offentliggjort 24. november 2017.

Jeg vælger at navngive opslaget "IT" som følge af opslagets eksplicitte henvisning til ATP's IT-afdeling. Endnu engang er et af kriterierne for udvælgelsen funderet i den geografiske placering. Med IT-afdelingens placering i Allerød (tæt på hovedkontoret i Hillerød) er jeg interesseret i interviewpersonernes identifikationsforhold på tværs af organisationens øvrige lokationer.

Opslag 4: "Agilt (Administrationsforretningen)"



Ovenstående "Opslag 4: Agilt (Administrationsforretningen)" er fra kategoriseringen "Administrationsforretningen". Opslaget er hentet fra ATP's karriereprofil på Facebook og blev offentliggjort 30. november 2017.

Jeg vælger at navngive opslaget "Agilt (Administrationsforretningen)" som følge af opslagets eksplicitte henvisning til Administrationsforretningen og de agile coaches. Som et af kriterierne for udvælgelsen er jeg interesseret i interviewpersonernes identifikationsforhold, når det drejer sig om et opslag, der tager sit udspring i Hillerød.

Jeg forstår, at både opslag 1 og 3 vedrører forretningsområder, der indgår som en del af Administrationsforretningen. Til forskel fra tidligere finder jeg det med henblik på opslag 4 imidlertid interessant, at Administrationsforretningen nævnes eksplicit. Dertil er jeg interesseret i P&I-medarbejdernes beskrivelse af eventuelle identifikationsforhold, når det tages i betragtning, at medarbejdere fra P&I deler lokationen i Hillerød, men beskæftiger sig med opgaver inden for ATP's andet forretningsben.

Opslag 5: "Koncern"



Ovenstående "Opslag 5: Koncern" er fra kategoriseringen "Koncern". Opslaget er hentet fra ATP's profil på Facebook og blev offentliggjort 12. september 2017.

Jeg vælger at navngive opslaget "Koncern" som følge af opslagets eksplicitte henvisning til ATP's værdier og forretning. Sagt på en anden måde forstår jeg, at opslaget, trods billedets geografiske udspring i Hillerød, forholder sig til koncernværdierne, der kan anses for officielt at gå på tværs af lokationer og forretningsområder inden for organisationens rammer. På den måde forestiller jeg mig, at opslaget potentielt appellerer bredere end de foregående fire opslag, der til forskel fra opslag 5 vedrører bestemte afdelinger eller forretningsben.

Udvælgelsen af interviewpersoner

Som beskrevet i specialets positioneringskapitel forstår jeg jf. Martin kultur som fragmenteret. Som noget der skabes og genskabes gennem interaktioner, og som derigennem konstant forhandles på tværs af organisationen. Som følge af dette - og med relevans for specialets to første arbejdsspørgsmål - er jeg i relation til udvælgelsen af interviewpersoner interesseret i at interviewe medarbejdere, der repræsenterer forskellige dele af organisationen. Med afsæt i mit fokus på polyfoni og tanken om et fællesskab i form af en flerhed, hvor forskellige systemer/subjekter mødes, er jeg dertil interesseret i at udvælge interviewpersoner, der i forskelligt omfang er aktive på de sociale medier. Med andre ord udvælger jeg interviewpersoner uden hensyn til deres engagement og involvering på ATP's kanaler på de sociale medier, da jeg ønsker at vurdere employer brandingens autokommunikative effekter uden særlige kriterier for aktivitet på hverken Facebook eller LinkedIn.

I forlængelse af det ovenstående indgår jeg aftaler med syv medarbejdere fra organisationen. Jeg indgår aftale med to fra centret i Holstebro. To fra P&I-afdelingen i Hillerød. To fra Administrationsforretningen i Hillerød samt en enkelt fra ATP's IT-afdeling i Allerød.

Nedenfor præsenteres de syv interviewpersoner:

Administrationsforretningen, Holstebro:

- Pia: Pia er kunderådgiver i Holstebro i afdelingen International Pension HO 1. Hun har været ansat i ATP siden januar 2017.
- Mads: Mads er forretningskonsulent i Kundeservicecenter Holstebro. Mads har været ansat i ATP siden januar 2016.

Administrationsforretningen, Hillerød:

- Mannush: Mannush er forretningspecialist og product owner i Administrationsforretningens Pension & Sikring. Han arbejder i afdelingen Processer & Ordninger og har været ansat i ATP siden august 2016. Frem til og med august 2017 er Mannush en del af ATP's graduateprogram, inden han bliver fastansat i jobbet som forretningspecialist og senere product owner.

- Christina: Christina er tidligere kunderådgiver i Hillerød i Opkrævning HI 2. Christina er ansat i ATP fra december 2017, inden hun afbryder sin ansættelse i udgangen af maj 2018. Christina har kendskab til ATP-centret i Hillerød fra en tidligere ansættelse i PensionDanmark for 3,5 år siden, hvor PensionDanmarks kundeservicecenter lå placeret i centret i Hillerød.

Pensions & Investments (P&I), Hillerød:

- Kevin: Kevin er Senior Technical Architect i Pensions & Investments IT. Kevin har været ansat i ATP siden juni 2015.
- Caroline: Caroline er Senior Portfolio Manager i Hedging & Treasury - en del af ATP's P&I. Caroline har været ansat i ATP siden juli 2008.

IT-afdelingen, Allerød:

- Martin: Martin er sektionschef i ATP's IT-afdeling i Allerød, hvor han står i spidsen for sektionen Application Management Services. Martin har været ansat i ATP siden december 2016.

Jeg forstår, at antallet af interviewpersoner ikke udgør et repræsentativt udsnit af organisationen ATP. Med reference til Bryman (2012) afholder jeg mig imidlertid fra at afholde flere interviews, da behandlingen af data forudsætter en tidsmæssig investering (Bryman, 2012, s. 482), som jeg grundet specialets tidsmæssige rammer må afstå fra.

Jeg forsøger at afspejle fordelingen af medarbejdere fra organisationens to forretningsben, der henholdsvis er fordelt mellem 2400 medarbejdere i Administrationsforretningen og 130 medarbejdere i P&I. Dertil forstår jeg, at jeg på baggrund af undersøgelser funderet i syv medarbejderinterviews ikke er i stand til at sige noget generelt om employer brandingens autokommunikative indflydelse på organisationsidentiteten i ATP. Dette er en pointe, jeg vedkender mig, ligesom det er en pointe, jeg forholder mig til i specialets perspektivering.

Efter udvælgelsen af interviewpersonerne foretager jeg syv interviews i april og maj 2018. Samtlige interviews er optaget som lydfiler, hvorefter de er transskriberet. Transskriptionerne kan findes i bilag 6, 7, 8, 9, 10, 11 og 12.

Jeg anvender en interviewguide, der vil blive redegjort for senere i kapitlet "Analysestrategi og værktøjer". Fem af empiriens syv interviews foretages under fysiske møder i centret i Hillerød. De resterende to interviews med Mads og Pia fra Holstebro foretages via telefon.

Med afsæt i Brinkmanns (2015) pointer vedrørende etiske overvejelser inden for den kvalitative metode, spørger jeg efter samtlige interviews, om pågældende interviewperson fortsat ønsker at indgå i specialet. Dertil sender jeg transskriptioner til godkendelse i de tilfælde, interviewpersonerne ønsker det.

Efter beskrivelsen af min tilgang til indsamlingen af empiri samt præsentationen af undersøgelsens interviewpersoner følger specialets litteraturreview i det næste kapitel.

Litteraturreview

kapitel 5

5. Litteraturreview

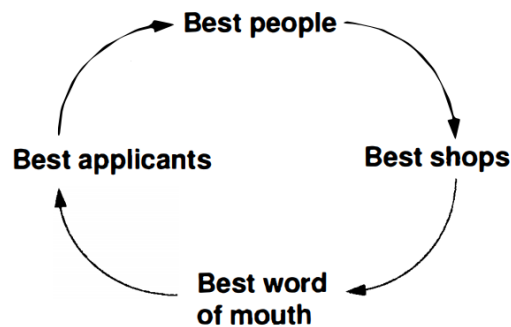
I dette kapitel beskriver jeg min tilgang til litteraturen vedrørende employer branding og organisationsidentitet. Jeg præsenterer centrale bidragsydere, et udvalg af de tekster, der nuancerer min forståelse af de forskellige begreber, inden jeg med afsæt i Hatch og Schultz uddyber min forståelse af organisationsidentitet i specialets næste kapitel.

Jeg tilgår litteraturreviewet med en søgning på ProQuest. Søgeordene er "employer branding" AND "review". En søgning, der samlet set giver 31.739 resultater. Jeg gennemgår de første siders resultater og læser blandt andet "Conceptualising employer branding in sustainable organisations" (Aggerholm, Andersen og Thomsen, 2011). Med henblik på artiklens referenceliste finder jeg flere af de udvalgte artikler og bidragydere, der senere er inddraget i specialet og som præsenteres i det forestående. Blandt bidragydere fra referencelisten kan blandt andre nævnes Edwards (2005) samt Backhaus og Tikoo (2004). Udover Edwards, Backhaus og Tikoo finder jeg henvisninger til Hatch og Schultz, der, som beskrevet i begrebsafklaringen, yder et særligt bidrag i relation til specialets fokus på organisationsidentitet - et forskningsfelt, der behandles sidst i indeværende kapitel.

I supplement til ovenstående anvender jeg referencesoftwarens Mendeley, hvis anbefalingsfunktion introducerer mig til anbefalede artikler i takt med, at mit artikelbibliotek vokser. Dertil nuanceres min forståelse af begrebet employer branding gennem læsningen af bøgerne "Employer branding" (Seldorf, 2008), samt "Employer branding som disciplin" (2009) af Buchhave og Engelund, hvoraf sidstnævnte optræder i specialets indledning.

The employer brand

Med afsæt i Aggerholm Andersen og Thomsen (2011) læser jeg indledningsvis Ambler og Barrow, da det i 1996 er dem, der introducerer begrebet "The employer branding". Med artiklen af samme navn advokerer de for indførelsen af marketingselementer i HR-afdelingen til anvendelse i organisationers rekrutteringsindsats (Ambler & Barrow, 1996, s. 186). Ud fra sammenhængen illustreret i figuren på næste side, påpeger de, hvordan marketingselementer kan målrettes organisationens medarbejdere og anvendes i arbejdet med tiltrækningen og fastholdelsen af arbejdskraft.



Ambler & Barrow, 1996, s. 186

Jeg læser Edwards (2005), der nuancerer feltet med sin skelnen mellem *employer* og *employee branding*. Edwards påpeger, at førstnævnte drejer sig om, hvordan organisationen opfattes af potentielle medarbejdere uden for organisations rammer, hvorfor det med andre ord er organisationens image udadtil, der er omdrejningspunkt (Edwards, 2005, s. 266). På den anden side vedrører *employee branding* medarbejdere inden for organisationens rammer. Formålet med *employee branding* er således at sikre en overensstemmelse mellem de værdier medarbejdere møder kunder og interesser med samt de værdier, der kan betragtes som organisationens formelle (Edwards, 2005, s. 266).

Kunden i fokus

Jeg læser Fernandez-Lores et al. (2015), der blandt andet beskæftiger sig med kundebegrebet i relation til *employer branding*. I artiklen står der bl.a: "(...)branding strategies should take into account not just external customers but also internal ones; business should seek to attract, retain and commit employees to the corporate mission by satisfying their needs and wants." (Fernandez-Lores et al, 2015, s 40).

I relation til ovenstående læser jeg Drury (2016), der blandt andet beskriver, hvordan *employer branding* disciplinen stadig vinder udbredelse inden for HR-, kommunikations- og marketingsafdelinger (Drury, 2016, s. 29). Drury skriver, at *employer branding* vedrører elementer som praktiske, psykologiske og økonomiske fordele for den ansatte. Fordele, der for overskuelighedens skyld kan opdeles i to kategorier; de praktiske og de symbolske (Drury, 2016, s. 29). De praktiske fordele vedrører elementer som løn, medarbejdergoder, sundhedsforsikring og lignende. Dertil har de symbolske fordele at gøre med kulturen på arbejdspladsen, karriereudviklingsmuligheder og den prestige, der kan være forbundet med at arbejde for den pågældende organisation (Drury, 2016, s. 29).

Branding og sociale medier

Med henblik på ATP's tilstedeværelse på de sociale medier læser jeg Kissel og Büttgen (2015), der foretager en teoretisk skelnen mellem "company-controlled" og "company-independent" social media platforms (Kissel og Büttgen, 2015, s. 755). Kissel og Büttgen beskriver, hvordan de betragter organisationskontrollerede medieplatforme som medier, hvor arbejdsgiveren producerer størstedelen af indholdet og står i midten af interaktionen med tusindvis af potentielle ansøgere. I kontrast til dette forklarer de, hvordan organisationsuafhængige medieplatforme gør det muligt for brugere – og ikke organisationen – at tilvejebringe størstedelen af platformens indhold (Kissel og Büttgen, 2015, s. 756). I relation til ATP kan koncernens tilstedeværelse på de sociale medier betragtes som en organisationsstyret brugerprofil på det, der af Kissel og Büttgen kategoriseres som en organisations-uafhængig medieplatform. Med andre ord er ATP's officielle tilstedeværelse på de sociale medier organisationskontrolleret – men på platforme, hvor privatpersoner på egen hånd har samme muligheder for at producere indhold.

Med fortsat relevans for de sociale medier læser jeg desuden Dabiran, Kietzmann og Diba (2017). Artiklens undersøgelser er funderet i empiri indsamlet fra det, der, jf. Kissel og Büttgen, kan betegnes som en organisationsuafhængig medieplatform. På trods af denne forskel fra specialets fokus på organisationskontrollerede profiler på Facebook og LinkedIn læser jeg artiklen med interesse. Ligesom Rampl (2014) identificerer Dabiran, Kietzmann og Diba således nogle af de elementer, der betyder mest, når ansatte vurderer organisationens attraktivitet (Dabiran, Kietzmann og Diba, 2017, s. 197). I artiklen præsenteres syv elementer, der er skildret i modellen nedenfor.

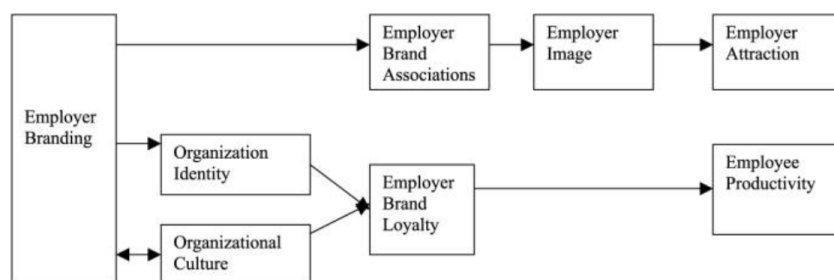
SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

(Dabiran, Kietzmann og Diba, 2017, s. 197)

Brand associations and loyalty

Backhaus og Tikoo (2004) fremhæver tre processer, som gør sig gældende i relation til employer brandingdisciplinen. Først og fremmest funderes organisationens employer brandinginitiativer i det, der betegnes "value proposition". En oversigt der beskriver, hvad organisationen tilbyder den potentielt fremtidige medarbejder (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Med afsæt i organisationens value proposition følger dernæst en ekstern brandingproces, hvor målrettet markedsføring tilsigtes relevante målgrupper af arbejdstagere. Afslutningsvis følger den interne brandingproces. En proces, der skal sikre engagement og opbakning til organisationsværdierne blandt den eksisterende gruppe af medarbejdere (Backhaus og Tikoo, 2004, s. 503).

I forlængelse af det ovenstående fremsætter Backhaus og Tikoo figuren præsenteret nedenfor, der viser, hvordan employer branding kan anses for at stå bag skabelsen af to forskellige aktiver i og omkring organisationen: "brand associations" og "brand loyalty" (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).



(Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504)

Som det kan aflæses i figuren kæder Backhaus og Tikoo elementer som image, identitet og kultur sammen men employer brandingdisciplinen. I forhold til mit speciale er dette centrale pointer, hvortil flere af begreberne går igen i teorikapitlet, hvor jeg med reference til Hatch og Schultz (2002) beskriver det dynamiske forhold mellem netop disse tre begreber.

Employer branding og autencitet

Jeg læser Backhaus (2016) og finder med interesse referencer til Martin, Gollan og Grigg (2011), der forholder sig til employer branding og autencitet i multinationale organisationer (Backhaus, 2016, s. 197). Ligesom Alniaçık et al., (2014) beskæftiger Martin, Gollan og Grigg (2011) sig således med forholdet mellem det lokale og det globale. De definerer et employer brand "(...) as a generalised recognition for being known among key stakeholders for providing a high-quality employment experience, and a distinctive organisational identity

which employees value, engage with and feel confident and happy to promote to others.” (Martin, Gollan and Grigg, 2011, s. 3618-3619). I relation til organisationsidentiteten, der er nævnt i sidste del af citatet, finder jeg artiklens fokus på spændinger inden for organisationens rammer særlig interessant. Martin, Gollan og Grigg skriver:

“On the one hand, organisations are often driven towards narcissism and self-absorption whereby ‘they only talk to themselves and remain deaf to (local) stakeholders (Hatch og Schultz 2008, p. 57); on the other hand, they run the risk of being over-responsive to local stakeholders and losing the benefits of a strong corporate culture by appearing to have no identity at all or in responding to the latest trends by striving to be a local brand.” (Martin, Gollan & Grigg, 2011, s. 3627).

Med relevans for citatet ovenfor skriver de senere, hvordan organisationens HR-afdeling må tage ansvar for den opgave, der står i at forbinde organisationens forskellige afdelinger og dialoger på en måde, der skaber muligheder for en fælles strategi (Martin, Gollan & Grigg, 2011, s. 3630).

HR-afdelingens ansvar i relation til employer branding er et element, der vinder genklang hos Cascio og Graham (2016). Med reference til blandt andet Martin skriver de, hvordan forskning viser, at det er essentielt for organisationer at levere præcise og autentiske repræsentationer, når oplevelsen som ansat i organisationen skildres gennem employer branding (Cascio & Graham, 2016, s. 184). I forlængelse af dette pointerer de, at HR-afdelingen bør føre an, når det drejer sig om employer brandings interne initiativer (Cascio & Graham, 2016, s. 186).

Organisationsidentitet

Jeg funderer læsningen omhandlende organisationsidentitet i bogen “Brug dit brand - udtryk organisationens identitet igennem corporate branding”. Bogen er skrevet af Hatch og Schultz og publiceres i 2009. I bogen beskæftiger Hatch og Schultz sig blandt andet med sammenhængen mellem vision, kultur og image. En sammenhæng, der i specialets indledende fase danner grundlag for den undren problemformuleringen er funderet i. I supplement til foregående læser jeg Nielsen (2014), der blandt andet skriver:

“Organisationens identitet er historikken i, hvad virksomheden gør-siger-syner, og den egens forståelse heraf spejlet i dens stakeholderes iagttagelse. Det kan være en del af organisationens identitet, at gør-siger-syner stritter i flere retninger, og at forståelsen kan være flerstemmig og modstridende.” (Nielsen, 2014. s. 53-54).

Med bogen kommer Nielsen omkring flere elementer, såsom indadrettet branding, brug af sociale medier samt organisatorisk selvfremsstilling, der kan anses for at optræde i relation til casen. På denne måde kan bogen betragtes som et input til min generelle forståelse af elementerne inden for specialets problemfelt samt herunder min forståelse af organisationsidentitet i en kommunikationssammenhæng.

Jeg læser Balmer (2001), der beskriver forskellene på et product brand og et corporate brand (Balmer, 2001, s. 248). I relation til sidstnævnte beskæftiger han sig med forholdet til corporate identity, hvortil han blandt andet fremsætter en oversigt vedrørende fem identitetstyper: "the actual identity", "the communicated identity", "the conceived identity", "the ideal identity" samt "the desired identity" (Balmer, 2001, s. 276). Med afsæt i identitetstyperne fremsætter Balmer en pointe, jeg læser med særlig interesse med henblik på fremtidigt arbejde funderet i specialets konklusion. Balmer skriver således, at de fem identitetstyper ideelt optræder afstemt, hvortil en ændring er påkrævet, hvis dette imidlertid ikke er tilfældet (Balmer, 2001, s. 276).

Afslutningsvis optages jeg endnu en gang af Hatch & Schultz (1997), da jeg læser artiklen "Relations between organizational culture, identity and image". Artiklen kan betragtes som mit afsæt til det, der kan anses for at udgøre specialets teoretiske hovedværk - endnu en artikel af Hatch og Schultz, der præsenteres i næste kapitel, Teori.

Teori

kapitel 6

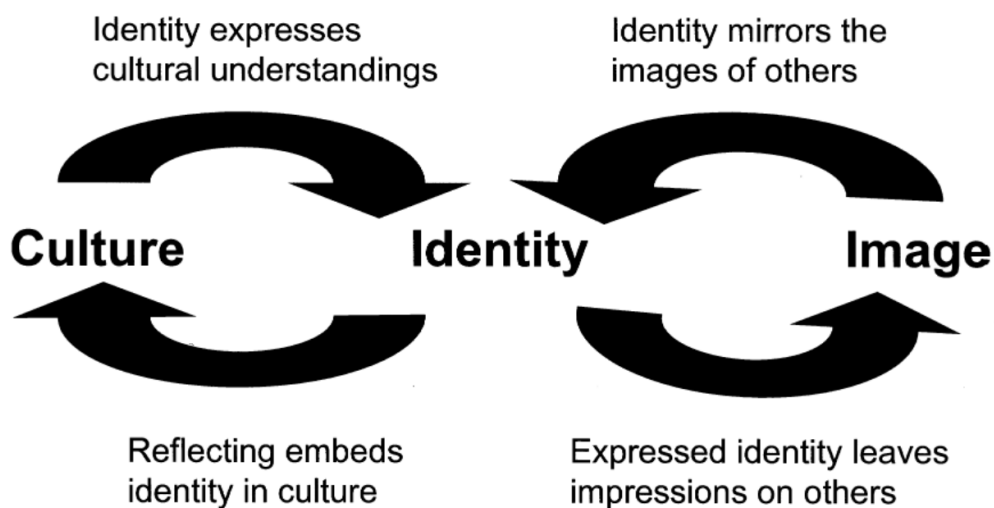
6. Teori

I dette kapitel uddyber jeg min forståelse af organisationsidentitet. En forståelse, der indeholder en model og flere forskellige processer, der er tillagt en central betydning i relation til specialets resterende kapitler.

Som beskrevet i begrebsafklaringen er min forståelse af organisationsidentitet funderet i Hatch og Schultz forståelse af fænomenet, som de beskriver det i 2002 med artiklen "The dynamics of organizational identity". Heri beskrives det, hvordan organisationer i dag finder det stadig mere udfordrende at skabe og vedligeholde den organisatoriske identitet (Hatch & Schultz, 2002, s. 990). Som årsag til dette fremhæver de internettet, hvilket kan anses for at være en central pointe i relation til specialets fokus på ATP's employer brandinginitiativer på Facebook og LinkedIn.

Internettets udbredelse har ifølge Hatch og Schultz medført en eksponering og transparens, der ikke tidligere har været kendt i samme grad. Det betyder, at organisationer i dag er mere tilgængelige for observatører, hvilket medfører at medarbejdere i dag må forholde sig til flere fordomme og meninger om organisationen (Hatch & Schultz, 2002, s. 990-991).

I artiklen fremsætter de en model over de organisatoriske elementer, der er på spil i relation til organisatorisk identitet, hvortil de beskriver, hvordan elementerne er forbundet (Hatch & Schultz, 2002, s. 989). Med udgangspunkt i pointen vedrørende transparens forklarer de, hvordan den organisatoriske identitet dynamisk influerer og influeres af kultur samt det image, eksterne parter eller 'organisationens andre' tillægger organisationen (Hatch & Schultz, 2002, s. 998). Modellen er illustreret på næste side og vil gennem resten af specialet blive refereret til som *identitetsmodellen*.



Hatch & Schultz, 2002, s. 991

Det identitetsmedierede forhold mellem image og kultur, der konstruerer organisationens identitet er funderet i fire processer, i et dynamisk samspil og på to forskellige måder. På den ene side dækker processerne over begreberne “mirroring” og “impressing” - elementer der forbinder identitet og image. På den anden side dækker processerne over “reflection” og “expressing” - elementer der forbinder identitet og kultur (Hatch & Schultz, 2002, s. 989).

Først og fremmest illustrerer spejlingsprocesserne i relation til organisations andre (i modellens højre side), hvordan identitet i relation til mirroring og opfattelsen af interessentimages påvirker organisations kulturer og refleksionen omkring, “hvem vi er”. Processerne i modellens venstre side vedrører de kulturelle forståelser, der kommer til syne i udsagn omhandlede identitet. Disse udsagn er funderet i kultur, der som følge af modellens dynamiske karakter er påvirket af organisationens andre og det image, andre pålægger virksomheden (Hatch & Schultz, 2002, s. 998). Sagt på en anden måde illustrerer processerne, hvordan organisatorisk identitet skabes, bevares og forandres. En uddybende gennemgang af mirroring, impressing, reflecting og expressing præsenteres senere i dette kapitel.

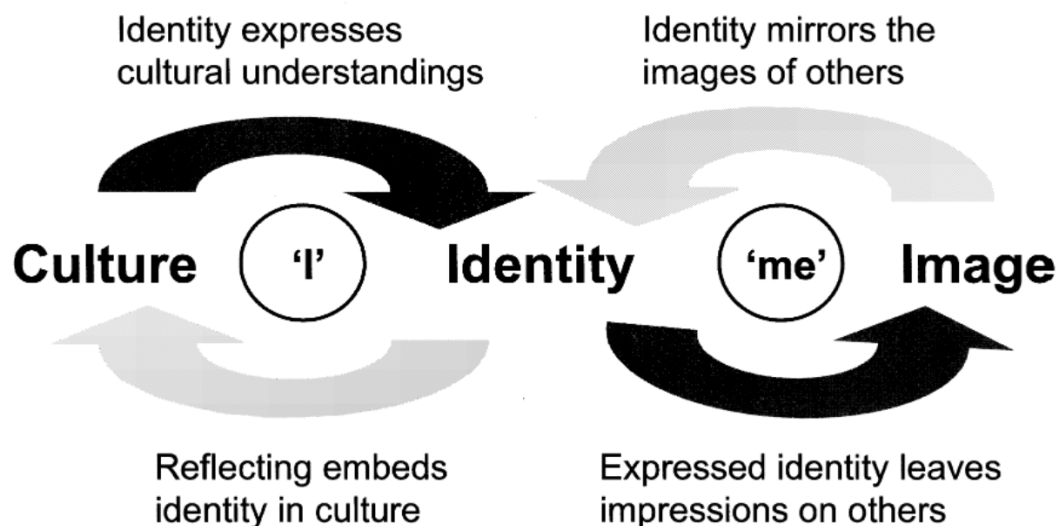
Mead: The ‘I’ and the ‘Me’

Hatch og Schultz præsenterer identitetsmodellen som et organisationsteoretisk sidestykke til George Herbert Meads teori om social identitet. Mead beskæftiger sig med individets “Jeg” og “Mig” og skriver: “The “I” is the response of the organism to the attitudes of the others; the “me” is the organized set of attitudes of others which one himself assumes. The attitudes of

the others constitute the organized “me,” and then one reacts toward that as an “I”. (Mead, 2004, s. 31).

Mead forklarer, at “Jeg’et” ikke er det samme som individets “Mig” (Mead, 2004, s. 30). Begge begreber er en del af individet, men med Meads egne ord afstår “Jeg’et” fra en plads i rampelyset. Til forklaringen af dette inddrager Mead hukommelsen. Det “Jeg” individet er i øjeblikket vil i det næste øjeblik være et “Mig”. Årsagen til dette er, at individet kan være bevidst om sit “Mig”, men ikke er i stand til betragte sit “Jeg” (Mead, 2004, s. 30). Med andre ord vil individet ikke være i stand til at betragte sit “Jeg”, idet “Jeg’et” i næste øjeblik vil være individets “Mig”. På den måde er forholdet mellem “Jeg” og “Mig” dynamisk. “Jeg’et” kommer til udtryk i de handlinger vi foretager os på baggrund af de tanker, vi gør os om vores “Mig” - eller som Mead beskriver det: *The “I” reacts to the self which arises through the taking on the attitudes of others. Through taking those attitudes we have introduced the “me” and we react to it as an “I.”*

Hatch og Schultz overfører det dynamiske forhold mellem “Jeg” og “Mig” og placerer førstnævnte i modellens venstre side, der som beskrevet forbinder organisationskultur og identitet. Sidstnævnte placerer de i modellens højre side, der forbinder organisationens image og identitet. Dette illustreres i modellen nedenfor.



Hatch & Schultz, 2002, s. 995

Mirroring, reflecting, expressing og impressing

Som beskrevet dækker identitetsmodellen over fire processer (Hatch og Schultz, 2002, s. 991):

- Mirroring: Processen hvori identitet spejles i andres image.
- Reflecting: Processen hvori identitet er indlejret i kulturel forståelse.
- Expressing: Processen hvori kulturelle kendetegn fremkommer gennem påstande relateret til identitet.
- Impressing: Processen hvori udtalelser vedrørende identitet påvirker andres opfattelse af organisations image.

I det forestående følger en uddybende gennemgang af de fire processer, hvortil jeg kommenterer på anvendelsen af den enkelte proces i forhold til analysen.

Mirroring

Med relevans for begrebet mirroring skriver Hatch og Schultz, at eksterne interessentimages påvirker organisationens identitet gennem den øgede transparens, der er omtalt tidligere i dette afsnit (Hatch & Schultz, 2002, s. 999). Med andre ord, og med afsæt i spejlingsmetaforen, er eksterne interessentimages det spejl, organisationens medlemmer spejler sig i. En proces, der, jf. identitetsmodellens dynamiske element, påvirker organisationens kultur og identitet.

Hatch og Schultz beskriver, hvordan eksterne interessentimages afstedkommer selvransagelse blandt organisationens medlemmer (Hatch & Schultz, 2002, s. 999-1000). I forlængelse af dette refererer de til Gioia et al. (2000), der kommenterer på organisationens identitetens ustabile fundament: "Image often acts as a destabilizing force on identity, frequently requiring members to revisit and reconstruct their organizational sense of self." (Hatch & Schutz, 2002, s. 1000). Citatet kan relateres til specialets empiri, idet interviewpersonerne lader eksterne interessentimages influere eget identifikationsforhold i relation til de udvalgte opslag fra de sociale medier.

Et eksempel på dette finder vi i interviewet med Kevin, idet han forholder sig til opslag 4 vedrørende agile coaches i Administrationsforretningen:

“Internt synes jeg, at det er fedt, at man endelig går den her vej. Og man ved, hvilket arbejde, der ligger bag, når man har set ATP's organisation inden, man begyndte at kigge den her (læs: agile) vej. Udefra tror jeg, at der er mange, der kommer fra mere moderne virksomheder, der vil sige tillykke, der var vi for 10 år siden.” (Bilag 7, 42).

Reflecting

I forlængelse af det ovenstående og i relation til begrebet reflecting skriver Hatch og Schultz, at organisationsmedlemmer ikke udelukkende udvikler egen identitet ud fra, hvilket image de formoder, andre tillægger dem (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000). Den organisatoriske identitet påvirkes ligeledes af de tanker og opfattelser, organisationens medlemmer har om dem selv. Hatch og Schultz hævder på den måde, at spejlingsprocessens eksterne interessentimages fortolkes i relation til en eksisterende identitetsforståelse, der er indlejret i en kulturforståelse (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000).

Hatch og Schultz forstår, at refleksionen aktiverer en proces, der forstærker eller forandrer identiteten gennem en selvransagelse funderet i dybe kulturelle forståelser (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000-1001). Sagt på en anden måde forstår de, at organisatorisk identitet besidder en refleksivitet, der kommer til udtryk, når medlemmer af organisationen forstår eller fortæller om sig selv som en organisation. Med relevans for denne pointe understreger de, at forståelse er forudsat kontekst. En kontekst, som organisationskulturen tilvejebringer (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000). Det betyder, at organisationsmedlemmer reflekterer over egen identitet med reference til organisationskulturen, hvormed tavse kulturelle forståelser, grundlæggende antagelser eller værdier kommer til skue. Når organisationsmedlemmer skaber mening ud fra kulturelle artefakter, bringer det kulturelle artefakt betydning fra den dybereliggende kulturelle forståelse mod den kulturelle overflade. Med andre ord bringer refleksionsprocessen dybereliggende kulturelle artefakter i spil på en måde, der gør det muligt for organisationens medlemmer at definere sig selv (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000-1001).

Med henblik på specialets analyseafsnit er der jf. ovenstående indlejret kulturelle forståelser i eksplicite ytringer om, hvad organisationen er. På den måde vil fremanalyserede pointer inden for refleksionsprocessen illustrere, hvordan kulturelle artefakter påvirker den organisatoriske identitet i ATP.

Expressing

I forlængelse af begrebet reflecting skriver Hatch og Schultz, at refleksioner udtrykt eksternt er en måde, hvorpå organisationsmedlemmer kan repræsentere sig selv som en del af

organisationen (Hatch & Schultz, 2002, s. 1001). De skriver blandt andet, at når symbolske objekter anvendes til beskrivelsen af organisationens identitet, er meningen tæt forbundet med det særpræg, der kendetegner organisationens kultur (Hatch & Schultz, 2002, s. 1001). Hatch og Schultz forklarer i denne forbindelse, at organisationskulturen har iboende ekspressive kræfter, der, i form af artefakter, kommer til udtryk i de symboler, værdier og antagelser organisationens medlemmer er i besiddelse af (Hatch & Schultz, 2002, s. 1001-1002). De skriver: "We argue that when stakeholders are in sympathy with expressions of organizational identity, their sympathy connects them with the organizational culture that is carried in the traces of identity claims" (Hatch & Schultz, 2002, s. 1002).

I forhold til opgavens analyse betyder ovenstående, at specialets interviewpersoner kan udvise en form for sympati i deres ytringer, når de præsenteres for opslag fra koncernens LinkedIn- eller Facebookprofil. En sympati, der kan anvendes til at kortlægge, hvordan forskellige opslag påvirker organisationens medlemmer. Og hvordan opslag fra de sociale medier på ens eller forskellig vis forbinder medarbejdernes identitetsforståelse med ledelsens vision om ét ATP.

Impressing

Til beskrivelsen af den sidste af identitetsmodellens fire processer, impressing, skriver Hatch og Schultz, at expressing-processens udtryk for organisationskultur kan medføre vigtige bidrag i forhold til at påvirke eksterne interessenter og organisationens image (Hatch & Schultz, 2002, s. 1003). De understreger, at der er flere faktorer, der påvirker organisationens image. Faktorer, der foruden expressing-processen består af bidrag fra medierne og øvrige eksterne interessenter - en mængde af bidrag, som er vokset i takt med den øgede eksponering, der blev omtalt i afsnittets indledning (Hatch og Schultz, 2002, s. 1003).

I forhold til opgavens analyse afstår jeg fra at fokusere på denne sidste af identitetsmodellens processer. Årsagen til dette er, at mit fokus er rettet mod ATP's medarbejdere. Som følge af dette forstår jeg, at jeg ikke vil være i stand til at udlede, hvordan medlemmernes forståelse af organisationsidentiteten påvirker eksternt. Dette er et element, der påkræver yderligere undersøgelser og interviews, hvortil det er et element, der vil kunne inddrages i fremtidige undersøgelser.

Analysestrategi og -værktøjer

kapitel 7

7. Analysestrategi og -værktøjer

På baggrund af identitetspointerne fremskrevet i teoriafsnittet præsenterer jeg nu den analysestrategi, der danner grundlag for specialets analyse. Med henblik på tidligere inddragelse af Tanggaard og Brinkmann (2015) samt Bryman (2012), kan kapitlet anses for at udgøre et element, der bidrager til specialets metodiske transparens. Her relaterer jeg således pointer fra identitetsmodellen til arbejdet før, under og efter specialets interviews, hvortil jeg afslutningsvis præsenterer de værktøjer, jeg anvender i relation til analysen.

Identitetsmodellens indflydelse på empiriindsamlingen

Som beskrevet fokuserer jeg på tre af identitetsmodellens fire processer, når jeg søger besvarelsen af specialets problemformulering og de dertilhørende arbejdsspørgsmål.

Med henblik på mirroring er jeg interesseret i, hvordan spejlingsprocessen afstedkommer en selvransagelse blandt interviewpersonerne. Med andre ord er jeg interesseret i, hvordan interviewpersonerne på baggrund af andres formodede forståelse udtaler sig vedrørende ATP's identitet.

I forhold til reflecting er jeg interesseret i, hvordan respondenterne reflekterer over organisationsidentiteten med reference til organisationskulturen.

I relation til expressing interesserer jeg mig afslutningsvis for, hvordan interviewpersonerne udviser en form for sympati, når de præsenteres for opslag fra de sociale medier. Sagt på en anden måde interesserer jeg mig i denne forbindelse for, hvordan opslagene på ens eller forskellig vis forbinder interviewpersonernes oplevelse af organisationsidentiteten med ledelsens vision om ét ATP.

Med afsæt i det ovenstående præsenteres min interviewguide på næste side. Her ses det, hvordan arbejdsspørgsmål og problemformuleringen præsenteres i tabellens venstre kolonne. Hvordan disse kædes sammen med identitetsmodellens processer i midterste kolonne. Samt afslutningsvis, hvordan førnævnte processer fra midterste kolonne kobles til interviewsituationen i form af interviewspørgsmål i højre kolonne.

Interviewguide

Problemformulering og/eller arbejdsspørgsmål:	Forskningsspørgsmål:	Interviewspørgsmål:
Indledende spørgsmål:	-	Kan du fortælle lidt om dig selv i en ATP-sammenhæng. Hvad er dit navn og din stilling? Hvor er du placeret i ATP-koncernen, og hvad er dine arbejdsopgaver?
Indledende spørgsmål:	-	Er du aktiv på de sociale medier? Og i så fald: i hvilken grad?
Arbejdsspørgsmål 1: Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde? Arbejdsspørgsmål 2: Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?	Reflecting: Hvordan forstår interviewpersonen selv opslaget på baggrund af interviewpersonens kendskab til ATP?	Først om fremmest vil jeg bede dig om at beskrive, hvad du tænker, når du ser opslaget. <i>Opfølgning: I hvilken grad, kan du identificere dig med opslaget?</i>
Problemformuleringen: Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP? Arbejdsspørgsmål 3: Hvordan identificerer ATP-medarbejdere sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på de sociale medier?	Expressing: Hvordan oplever interviewpersonen opslaget i relation til koncernledelsens vision om ét ATP?	Kunne du finde på at "synes godt om" eller dele opslaget?
Problemformuleringen: Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP?	Mirroring: Hvordan forestiller interviewpersonen sig, at andre (uden for organisationen) forstår det enkelte opslag?	Kan du prøve at beskrive, hvordan du tror, at personer der ikke er ansat i ATP, forstår dette opslag. <i>Opfølgning: hvad tror du, at de tænker om ATP som arbejdsplads?</i>
Problemformuleringen: Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP?	Reflecting/Expressing: Hvordan adskiller interviewpersonens forståelse (bundet i organisationens kulturelle kontekst) sig fra den imageforestilling, interviewpersonen forestiller sig andre bærer?	Tror du, at der er en forskel på måden, som du og ikke-ATP'ere forstår opslaget på?

Problemformuleringen: Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP? Arbejdsspørgsmål 3: Hvordan identificerer ATP-medarbejdere sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på de sociale medier?	<i>Expressing:</i> Hvordan oplever interviewpersonen opslaget i relation til koncernledelsens vision om ét ATP?	Når man tænker på ATP's størrelse. Tror du så, at der er en forskel på, hvordan du og dine kolleger fra andre afdelinger og lokationer forstår opslaget?
--	--	---

Behandling af data

Efter indsamling af interviews påbegynder jeg analysearbejdet. Jeg orienterer mig i Bryman (2012, s. 576-580) og Kristiansens (2015, s. 485-487) beskrivelser af kodning, hvorefter jeg indekserer specialets transskriptioner i dokumentet "Preanalyseark" der er vedlagt i bilag 13.

Endnu engang lader jeg arbejdsspørgsmål og identitetsmodellen strukturere, idet jeg udvælger citater fra de syv interviews ud fra relevans i relation til modellens processer mirroring, reflecting og expressing samt arbejdsspørgsmål 1, 2 og 3. Dertil inddrager jeg citater vedrørende boundary setting og personlige pronominer. Nedenfor præsenteres et skema, der illustrerer opbygningen af preanalysearket:

	Holstebro		P&I		IT	Pension & Sikring	Optræknings
	Pia	Mads	Kevin	Caroline	Martin	Mannush	Christina
	Opslag X						
Deling eller synes godt om:							
Identifikation:							
Arbejdsspørgsmål 1: Mirroring: Reflecting/Expressing: Boundary setting: Personlige pronominer:							
Arbejdsspørgsmål 2: Mirroring: Reflecting/Expressing: Boundary setting: Personlige pronominer:							
Arbejdsspørgsmål 3: Mirroring:							

Reflecting/Expressing: Boundary setting: Personlige pronominer:							
---	--	--	--	--	--	--	--

Analyseværktøjer

I forbindelse med afsøgningen af relevant brandinglitteratur læser jeg Vásquez, Sergi og Cordelier, der i 2013 skriver artiklen "From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach". Med artiklen undersøger de, hvad der betegnes organiserende elementer i forhold til brands, hvortil de med afsæt i CCO-tilgangen tager udgangspunkt i "(...) representation practices: actual day-to-day communicative practices through which people collectively engage in representing the organization, and by doing so participate in creating its brand(s)." (Vásques, Sergi & Cordelier, 2013, s. 135).

Jeg finder ovenstående tilgang særlig relevant i et metodisk perspektiv, hvorfor jeg inddrager ét af de analytiske værktøjer, der anvendes i artiklen i supplement til identitetsmodellen. Et analytisk værktøj, der i lighed med mit fokus på personlige pronominer præsenteres i det følgende.

Boundary setting

Vásques, Sergi og Cordelier analyserer blandt andet på baggrund af begrebet "boundary setting". Et begreb, der vedrører afgrænsningens elementer; inklusion og eksklusion. Med reference til Hernes skriver de:

"(...) the practice of boundary setting involves a distinction, in this case taking the form of inclusion and exclusion. As Hernes (2004, p.8) argues, organization exists through boundary setting: "It emerges through the process of drawing distinction, and persists through the reproduction of boundaries." As such, we define boundary setting as a communicative practice through which people draw distinctions between what is or should be included in and excluded from a situation. When associated with branding, boundary setting reveals the organizing nature of the brand: how, by including and excluding, assembling and disassembling it organizes activities and actors in time and space." (Vásques, Sergi & Cordelier, 2013, s. 140).

Med afsæt i det ovenstående anvender jeg boundary setting som analytisk værktøj til at vurdere, hvordan interviewpersonerne kommunikativt afgrænser organisationen gennem deres udtalelser. Et eksempel på anvendelsen præsenteres i det følgende, idet

forretningsanalytikeren Mads udtaler sig om opslag 2 vedrørende graduateholdets introduktion til investeringsforretningen. Til spørgsmålet om, hvorvidt Mads forestiller sig, at opslaget læses forskelligt inden for organisationens rammer, svarer han således:

“Jeg vil gætte på, at de fem decentrale centre, vi har, de ville slet ikke læse det der. Det ville ikke fænge. Og det ville sandsynligvis ske ud fra det her med, at det handler om investeringsforeningen, eller investeringsforretningen, undskyld. Og det er noget, der sker i Hillerød og kun i Hillerød.” (Bilag 10, 34).

Med henblik på eksemplet ovenfor forstår jeg, at Mads, jf. Vásques, Sergi og Cordelier, afgrænser de fem decentrale centre fra investeringsforretningen i Hillerød. Med andre ord foretager Mads en kommunikativ opdeling af organisationen, der kan udledes med afsæt i begrebet i boundary setting.

Personlige pronominer

I analysen supplerer jeg boundary settingværktøjet med et fokus på anvendelsen af personlige pronominer. I denne forbindelse forstår jeg, at anvendelsen af personlige pronominer kan anvendes til at adressere interviewpersonernes tilhørsforhold i relation til en given kommunikativ opdeling, inklusion eller eksklusion. Et eksempel fra empirien er præsenteret i det følgende, hvor forretningspecialisten Mannush udtaler sig om opslag 1 vedrørende ledige kunderådgiverstillinger i centret i Holstebro:

“Altså bare det der med, når der står vores center i Holstebro, altså det der vores, det taler sådan til mig, fordi jeg synes jo også, for det er jo også mit i og med, at jeg også er ansat i ATP.” (Bilag 12, 10).

I citatet anvender Mannush de personlige pronominer “vores”, “mig” og “mit”, hvormed jeg udleder, at han inkluderer sig selv såvel som centret i ATP inden for organisationens rammer. I relation til problemformuleringen forstår jeg, at en sådan udtalelse vil have indflydelse på, hvorvidt visionen om ét ATP kan anses for at rumme medarbejdernes identifikationforhold. Sagt på en anden måde forstår jeg, at en inklusion som den, der optræder i udtalelsen fra Mannush kan anses for at have en samlende effekt, der understøtter koncernledelsens vision.

På baggrund af ovenstående redegørelse bringes værktøjerne nu i spil i det følgende kapitel, “Analyse”.

Analyse

kapitel 8

8. Analyse

I det forestående følger specialets analyse. Analysen er opdelt i to med tilhørende sekvenser på baggrund af de fem udvalgte Facebook og LinkedIn-opslag samt specialets arbejdsspørgsmål, der endnu engang præsenteres nedenfor.

1. Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?
2. Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?
3. Hvordan identificerer ATP-medarbejdere sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på de sociale medier?

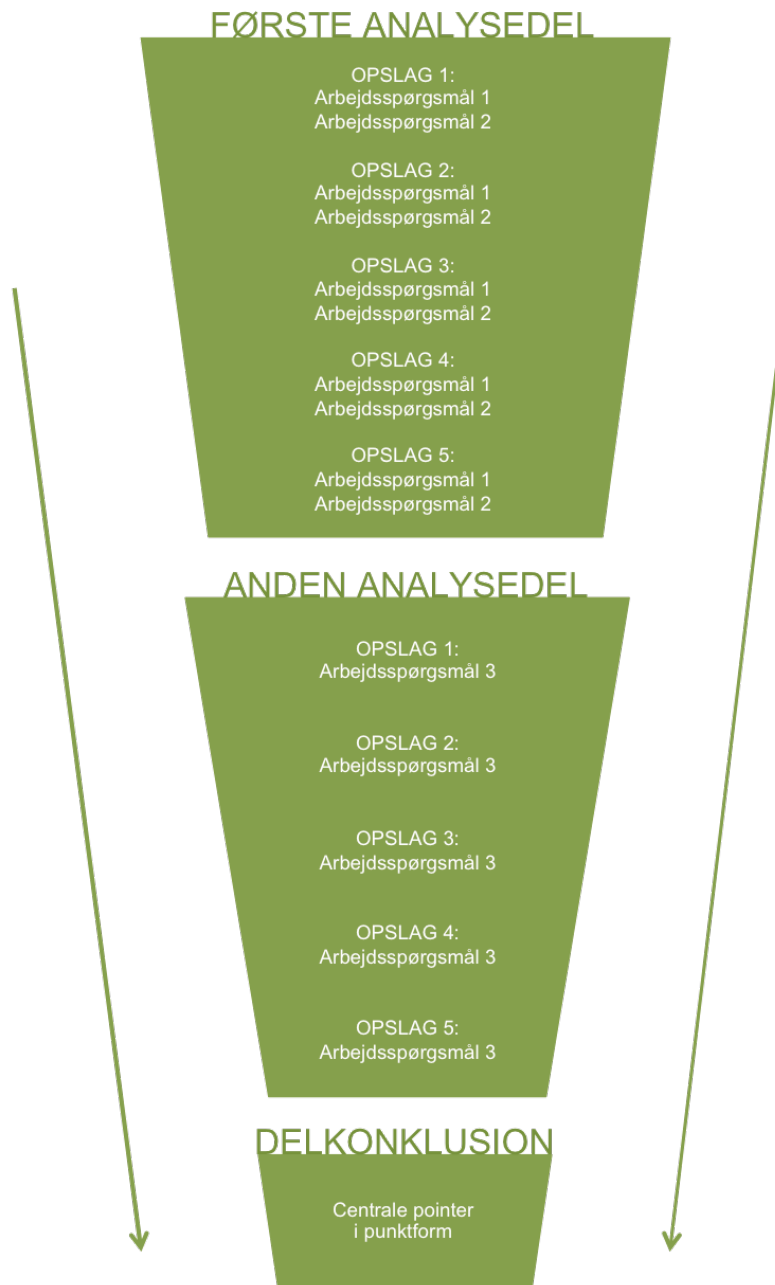
I første del af analysen forholder jeg mig til arbejdsspørgsmål 1 i relation til opslag 1. Derefter forholder jeg mig til arbejdsspørgsmål 2 i relation til samme opslag. I begge tilfælde inddrager jeg et særligt udvalg af interviewcitater på baggrund af interviewpersonernes tilhørsforhold til den afdeling eller det forretningsområde, der vedrører det pågældende opslag. Citaterne er udvalgt på baggrund af mit indledende analysearbejde i bilag 13.

Proceduren beskrevet ovenfor fortsætter gennem hele første analysedel indtil femte og sidste opslag er analyseret med afsæt i de to første arbejdsspørgsmål.

I analysens anden del forholder jeg mig til centrale pointer fra første del af analysen. I forlængelse af dette besvarer jeg spørgsmålet om, hvordan interviewpersonerne identificerer sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på koncernens Facebook- og LinkedInprofiler.

Analysestructuren ses illustreret på næste side.

Analysestruktur



Første analysedel

Opslag 1: Holstebro

Sidste år fik vi 100 nye kolleger i vores center i Holstebro. Netop nu søger vi flere kolleger til Kundeservice, som skal rådgive danske pensionister i udlandet. Er det dig, eller en du kender?

"Når du vælger et job som kunderådgiver hos os, kan du være sikker på, at der er fokus på din udvikling. I afdelingen International Pension arbejder du samtidig for et større samfundsmæssigt formål, når du rådgiver danske pensionister i hele verden."

– Lene Hougaard-Enevoldsen,
centerdirektør i ATP, Holstebro.



Dygtige kunderådgivere til International Pension i Holstebro.

Kan du give gode kundeoplevelser over telefon? Trives du med kundebetjening og general sagsbehandling?

CANDIDATE.HR-MANAGER.NET

Arbejdsspørgsmål 1

Som tidligere beskrevet omhandler opslag 1 efterspørgslen af kunderådgivere til ATP-centret i Holstebro. I relation til arbejdsspørgsmål 1 fokuserer jeg i denne forbindelse på udtalelser fra mine interviews med Mads og Pia, der har deres daglige gang i Holstebro. Derudover inddrager jeg citater fra interviewet med kunderådgiveren Christina fra Hillerød, da jeg vurderer, at hendes stilling som kunderådgiver relaterer sig til et centralt element i jobopslaget.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?

Kunderådgiveren Christina fra Hillerød påpeger, at hun kan se sig selv i jobbeskrivelsen (Bilag 8, 18). På samme måde forklarer kunderådgiveren Pia fra Holstebro, at hun sagtens kan identificere sig med omtalen af den gode kundeoplevelse, kundebetjening og generel sagsbehandling (Bilag 9, 16). Forretningskonsulenten Mads beskriver, at teksten vedrørende et større samfundsmæssigt formål ikke er noget, der fanger ham (Bilag 10, 20), men at han kan identificere sig med omtalen af et fokus på udvikling. "(...) det kan jeg godt se, det gør vi. Det (læs: udvikling) arbejder vi i hvert fald med." (Bilag 10, 10).

Til spørgsmålet om hvorvidt Mads tror, at opslaget læses forskelligt på tværs af afdelinger og lokationer, svarer han, at han ikke tror, geografien vil spille en rolle i den sammenhæng - det kan fagligheden derimod. "Ja det tror jeg. Jeg tror, at der vil være noget forskel på, om det er en kunderådgiver, der ser det der, eller om det er en forretningskonsulent eller en chef, der ser det der opslag." (Bilag 10, 22).

Med henblik på identitetsmodellen kan ovenstående jf. Hatch og Schultz anses for at aktivere reflecting-processen, der som beskrevet i teoriafsnittet forstærker eller forandrer organisationsidentiteten gennem en selvransagelse funderet i dybe kulturelle forståelser. Sagt på en anden måde forstår jeg ud fra ovenstående, at Mads påpeger mulige forskelle på tværs af faggrupper inden for rammerne af ATP. Et element der i relation til specialets undersøgelse kan anses for at influere organisationens identitet med konsekvenser for ét ATP.

I forhold til mirroring-processen udtrykker både Christina, Pia og Mads en form for kritik rettet mod billedet af centerdirektøren Lene, der er portrætteret i opslaget. Pia ærgrer sig over billedet, da hun mener, at centerdirektøren ikke er i øjenhøjde med de kandidater, der efterspørges i opslaget. "Det kunne også have været et billede af vores opgaver eller et eller andet." (Bilag 9, 23). Mads mener ikke, at Lene bør personificeres med den person, der i relation til opslagets tekst står for udviklingen af den enkelte medarbejder. "Så måske ville det fungere bedre for mig, hvis det havde været en sektionschef, vi havde haft et billede af." (Bilag 10, 20). I relation til ovenstående udleder jeg, at alle tre interviewpersoner trods kritikken i relation til mirroring-processen identificerer sig med opslaget.

Med henblik på de 55 nye kolleger, der er omtalt i opslaget, påpeger Mads, at han ville studse over den information, hvortil han imidlertid udviser en form for sympati i relation til identitetsmodellens expressing-proces.

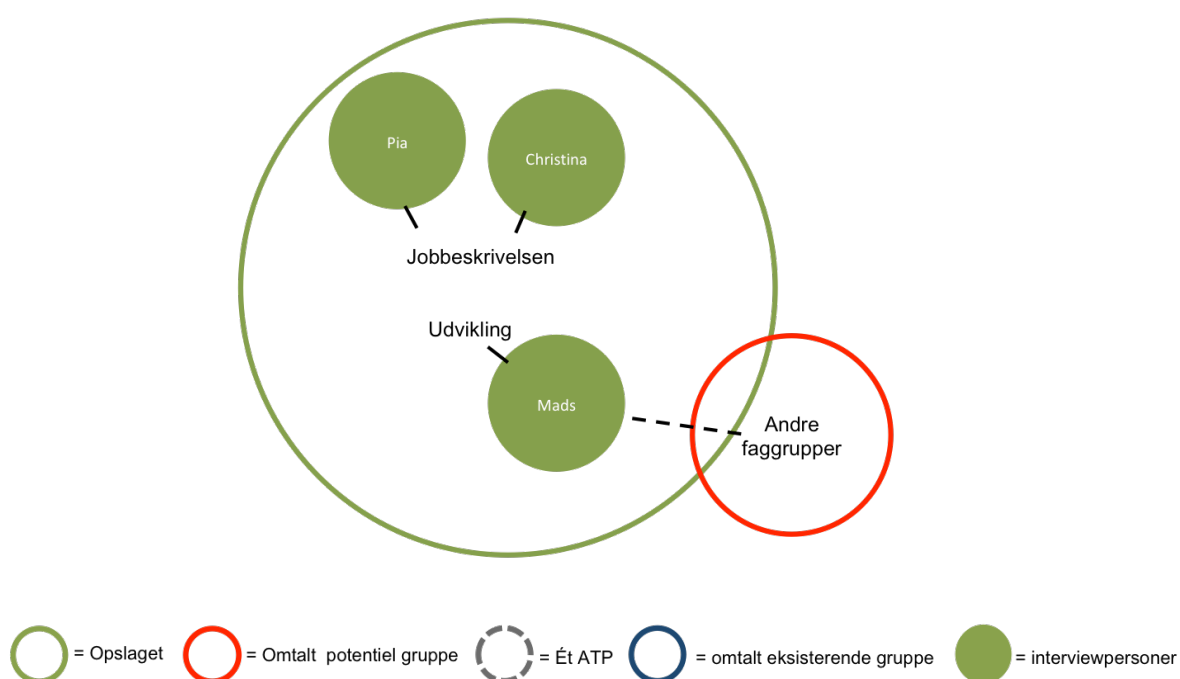
"Jeg er ked af at sige det, men jeg ville tænke, at der må være noget gennemtræk i den virksomhed, siden de kan have så mange kolleger, der er blevet ansat. Men samtidig, så kan man jo også se det som et udtryk for, at det simpelthen bare er en stor virksomhed, en ambitiøs virksomhed." (Bilag 10, 20).

På baggrund af pointerne fremanalyseret ovenfor forstår jeg, at alle tre interviewpersoner identificerer sig med opslaget til trods for, at samtlige interviewpersoner kritiserer opslagets visuelle udtryk i relation til mirroring-processen. Christina og Pia identificerer sig med

jobfunktionen som kunderådgiver, hvortil Mads identificerer sig med et udviklingselement, der optræder i citatet fra centerdirektøren, Lene.

Med henblik på identitetsmodellens venstre side identificerer jeg i relation til Mads' udtalelser, hvordan opslaget giver anledning til overvejelser angående forskelle på tværs af faggrupper i organisationen. Dette er et element, der vil blive behandlet igen senere i besvarelsen af specialets tredje arbejdsspørgsmål.

Ovenstående pointer ses illustreret i figur A nedenfor.



Figur A illustrerer, hvordan interviewpersonerne med relevans for arbejdsspørgsmål 1 identificerer sig med opslaget. Pia og Christina påpeger særligt jobbeskrivelsen som en identifikationsfaktor, mens Mads italesætter et udviklingselement, han identificerer sig med. Den røde cirkel symboliserer italesættelsen af en potentiel målgruppe fremsat af Mads. Målgruppen består af ATP-ansatte, der ikke er kunderådgivere og som ifølge Mads vil forstå opslaget på en anden måde end gruppen bestående af kunderådgivere.

Arbejdsspørgsmål 2

Til gennemgangen af arbejdsspørgsmål 2 i forbindelse med opslag 1 inddrager jeg de fire interviewpersoner, der ikke er repræsenteret i første gennemgang vedrørende arbejdsspørgsmål 1. Med andre ord inddrager jeg i denne omgang citatuddrag fra interviews med Kevin og Caroline fra P&I i Hillerød. Fra interviewet med Martin fra IT i Allerød. Og endelig fra interviewet med Mannush, der er ansat i Administrationsforretningens Processer & Ordninger i Hillerød.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?

Med henblik på personlige pronominer og expressingprocessen inddrager jeg citatuddrag fra interviewet med Mannush. Mannush fortæller, at han grundlæggende kan identificere sig med opslaget, da ATP er afsenderen. "Altså bare det der med, når der står vores center i Holstebro, altså det der vores, det taler sådan til mig, fordi jeg synes jo også, for det er jo også mit i og med, at jeg også er ansat i ATP." (Bilag 12, 10). Som beskrevet i teoriafsnittet betragtes refleksioner udtrykt eksternt som en måde, hvorpå organisationsmedlemmer kan repræsentere sig selv som en del af organisationen. Jf. Hatch og Schultz kan der med andre ord argumenteres for, at Mannush med ovenstående citatuddrag og anvendelsen af det personlige pronomen "vores" inkluderer sig selv i organisationen på baggrund af et af de særpræg, der ifølge Mannush kendetegner ATP-koncernens kultur og identitet.

Til spørgsmålet om hvorvidt han tror, at opslaget læses forskelligt på tværs af afdelinger og lokationer i ATP, forklarer Mannush, at han kan forestille sig, at personer uden relation til organisationens kunderådgivere muligvis kan have svært ved at identificere sig med opslaget (Bilag 12, 25). Konkret nævner Mannush P&I og IT som afdelinger i ATP, hvor personer potentielt vil have sværere ved at identificere sig med opslagets indhold (Bilag 12, 25). Med henblik på identitetsmodellens venstre side kan denne pointe anses for at udtrykke en grundlæggende antagelse, der adresserer en organisatorisk forskellighed på tværs af ATP's lokationer.

I relation til udtalelserne fra Mannush forstår jeg, at han i et boundary setting-perspektiv isolerer P&I samt IT. Sagt på en anden måde kan der argumenteres for, at Mannush gennem sine udtalelser sætter P&I samt IT overfor den resterende del af organisationen, hvor medarbejdere vil have lettere ved at identificere sig med opslagets indhold.

Med relevans for Mannushs formodning kategoriserer Kevin fra P&I i Hillerød sig selv som udenforstående i henhold til arbejdet i Holstebro (Bilag 7, 18). Som følge af dette, er der tale om et opslag, der efter Kevins eget udsagn ikke siger ham særlig meget (Bilag 7, 18). I samme taletur knytter Kevin en kommentar til spørgsmålet om ét ATP i relation til spørgsmålet om, hvorvidt opslaget læses forskelligt på tværs af lokationer og afdelinger.

“Det ved jeg heller ikke, om man løser med ét ATP. Jeg køber helt ind på både, at man internt skal arbejde som ét ATP, og man også skal fremstå som ét ATP udadtil. Men jeg tror, at det er optimistisk at opnå, at alle ser det samme i en formulering eller i et opslag, fordi jeg ved ikke, hvad de laver. Så jeg ville aldrig have samme tanke om, når men det er det her, jeg kommer til at sidde og lave. Så det kan jo også sagtens være, at en der kommer fra et andet sted, hvor man laver præcis den samme rådgivning, at de straks kan identificere sig med det.” (Bilag 7, 18).

Citatet ovenfor kan med henblik på identitetsmodellen anses for at være et udtryk for Kevins sympati rettet mod organisationens værdier og visionen om ét ATP. Omvendt kan udtalelsen anses for at understøtte Mannushs formodning vedrørende forskellige opfattelser på tværs af organisationens lokationer og afdelinger, hvormed jeg forstår, at Kevin på tilsvarende vis deler opfattelsen af, at ATP rummer organisatoriske forskelle på tværs af afdelinger og lokationer med betydning for den organisatoriske identitet.

Martin fra IT i Allerød fortæller, at han ikke har noget forhold til centerdirektøren og tilføjer i samme sætning, at centret ligger i Jylland (Bilag 6, 13). Med yderligere relevans for boundary setting italesætter Martin “headquaterområdet” og nævner i den forbindelse Hillerød og Allerød (Bilag 6, 21). Martin fortæller, at han ikke har noget at gøre med Holstebro i sin hverdag, så derfor vil det ikke give ham kredit eller troværdighed at dele opslaget på Facebook eller LinkedIn (Bilag 6, 13).

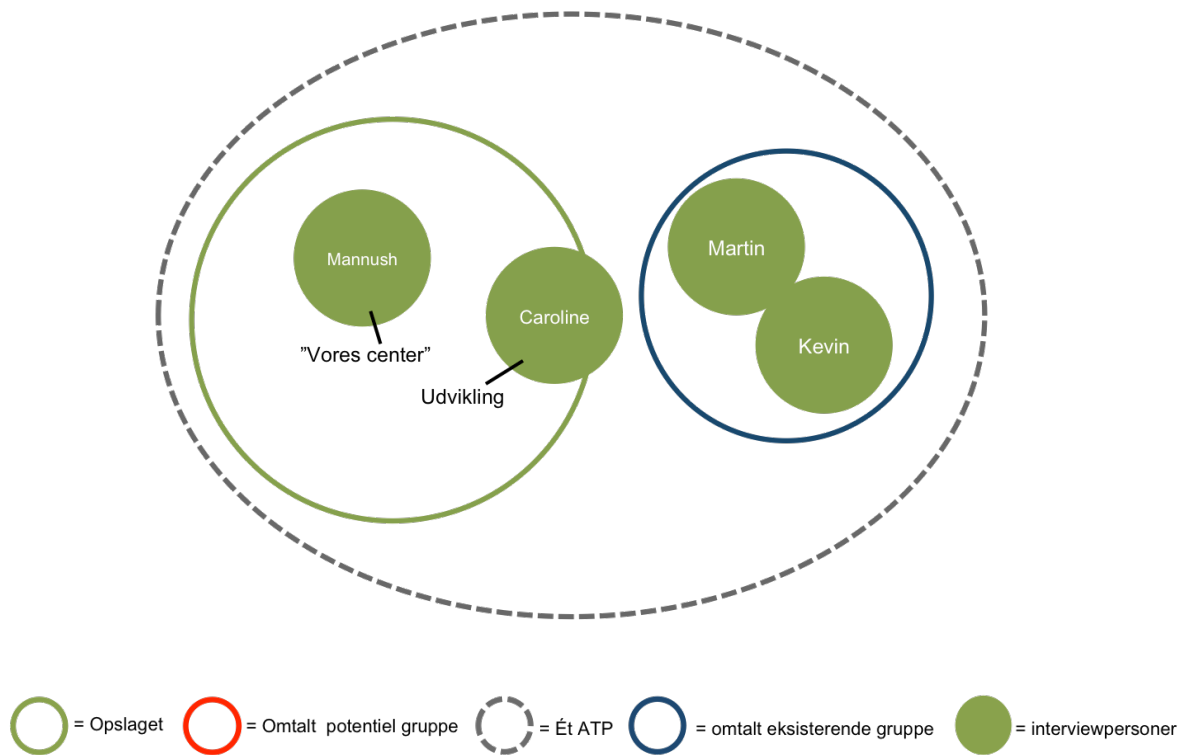
Ligesom Martin (Bilag 6, 9) fokuserer Caroline fra P&I i Hillerød på omtalen af udvikling i opslaget fra Holstebro (Bilag 11, 20). Desuden forklarer hun, at kunderådgiverne spiller en stadig vigtigere rolle i ATP, da de løfter en central rolle i relation til fremdriften i Administrationsforretningen (Bilag 11, 12). Med henblik på udviklingselementet og til spørgsmålet om, hvorvidt hun tror, at opslaget læses forskelligt på tværs af afdelinger og lokationer, svarer Caroline desuden:

“No I don't think so. I think I can see it as a job in ATP. Would it be a job for me? No. Would one of our jobs be a job for them? No. That doesn't mean that it isn't one ATP no I don't think so. I think, if I knew anybody in sales that lived around the area, I'd probably let them know. They wouldn't probably be in my LinkedIn network, but. No. I don't really view it that differently. I think the key points about udvikling are universal across wherever you are sitting.” (Bilag 11, 20).

Som det var tilfældet med Kevin kan ovenstående citat fra Caroline i relation til expressing-processen anses for at være et udtryk for sympati rettet mod koncernledelsens vision om ét ATP. Dertil kan udtalelsen imidlertid anses for at understøtte elementet af organisatoriske forskelle på tværs af ATP, idet Caroline i anvendelsen af personlige pronominer foretager en skelnen mellem “our (jobs)” i P&I og “them”, der henviser til kollegerne i Holstebro.

På baggrund af de ovenstående citatuddrag og pointer kan der i et mirroring-perspektiv argumenteres for, at opslaget i relation til arbejdsspørgsmål 2 rummer et udviklingselement, der appellerer til flere af interviewpersonerne. I forhold til identitetsmodellens venstre side forstår jeg imidlertid, at opslaget danner grundlag for refleksioner vedrørende organisatoriske forskelligheder på tværs af organisationens afdelinger og lokationer.

På næste side ses figur B, der illustrerer pointerne udledt i forbindelse med arbejdsspørgsmål 2.



Figur B illustrerer, hvordan Martin og Kevin ikke identificerer sig med opslaget. Hvordan Caroline identificerer sig med udviklingselementet, og hvordan Mannush identificerer sig med opslaget, idet ATP er afsenderen og opslaget beskriver centret i Holstebro som "vores".

Opslag 2: P&I

ATP Livslang Pension sørger for, at langt de fleste borgere i Danmark får lidt mere at leve af den dag, de går på pension. Men hvad er principperne bag? Som en del af graduateprogrammets onboardingforløb sørger koncernens ledere for introduktioner til ATP's forskellige forretningsområder. Bag introduktionen til vores Investeringsforretning (Pensions & Investments) stod (til venstre) **Jan Ritter**, Head of Hedging & Treasury, og (til højre) **Kenneth Hallum Knudsen**, Head of Operations. Sammen forklarede de vores nystartede graduates, hvordan formuen på 748 mia. kr. forvaltes, så ATP's medlemmer får det højest mulige afkast. Du kan læse mere om vores investeringsforretning her: <https://lnkd.in/e2DYtWu>



Arbejdsspørgsmål 1

Som beskrevet i metodekapitlet omhandler opslag 2 ATP's graduateprogram og introduktionen til investeringsforretningen. I relation til arbejdsspørgsmål 1 fokuserer jeg i denne forbindelse på udtalelser fra mine interviews med Caroline og Kevin som følge af deres placering i P&I.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?

Kevin forholder sig til budskabet i opslaget og udtrykker, at det "(...) er rigtig godt, og det tiltrækker sikkert også mange, som synes, at det er spændende med finansiering og pension (...)" (Bilag 7, 20). Ligesom Kevin (Bilag 7, 28) påpeger Caroline, at hun finder det klogt at nævne størrelsen på investeringsformuen, da den kan være med til at tiltrække de rette kandidater (Bilag 11, 26). Hun forholder sig til spørgsmålet om, hvorvidt opslaget læses forskelligt på tværs af afdelinger og lokationer og svarer, at hun tror, opslaget vil blive læst på samme måde på tværs af organisationen. Hun tilføjer imidlertid, at folk fra andre områder end P&I måske ikke vil forstå det i samme grad, da disse personer ikke har fået en introduktion til pension- og investeringsområdet (Bilag 11, 36).

I relation til Carolines formodning udtrykker Kevin i sit interview bekymring for, at personer fra andre afdelinger vil tænke negativt om P&I, når de læser opslaget.

“Det kunne måske godt af nogle blive læst som, jamen det er bare igen P&I, der udstiller sig specielt. Fordi det er jo rent P&I-fokuseret. Det er ikke noget, jeg ville være bekymret for udefra, men internt, hvor der desværre, i hvert fald historisk har været noget med, at P&I skiller sig ud. Så er det meget P&I-centrisk, og man kunne måske sige, så står der "koncernens ledere", og så er der to fra P&I. Okay, er det så P&I, der er koncernens ledelse eller hvad. Der er måske nogle, der ville tænke arg, de er lidt selvfede stadig. Men igen. Altså omvendt, når man sidder i P&I, så tænker man, det passer jo meget fint. Jeg ser det ikke som noget selvfedt eller noget. Man savner måske bare en kontekst af, at det ikke er det eneste, der er i ATP.” (Bilag 7, 30).

Med afsæt i ovenstående pointer fra Kevin og Carolines interviews kan der i relation til identitetsmodellens reflecting-proces argumenteres for, at både Kevin og Carolines udtalelser jf. Hatch og Schultz aktiverer en form for selvransagelse funderet i dybe kulturelle forståelser. Sagt på en anden måde forstår jeg, at udtalelserne, som det på samme måde var tilfældet i forbindelse med opslag 1, illustrerer en form for organisatorisk opdeling inden for organisationens rammer. En opdeling, der kan anses for at influere organisationsidentiteten og visionen om ét ATP.

Med blikket rettet mod identitetsmodellens højre side og mirroringprocessen påpeger Caroline, som tidligere omtalt, endnu engang værdien i ATP's investeringsformue samt organisations størrelse, der vil vække interesse blandt personer, der ikke er ansat i ATP (Bilag 11, 34). På den negative side forholder hun sig til graduatesegmentet og forklarer, hvordan ATP's placering er en udfordring, der qua afstanden kan afskrække unge Københavnerne (Bilag 11, 34).

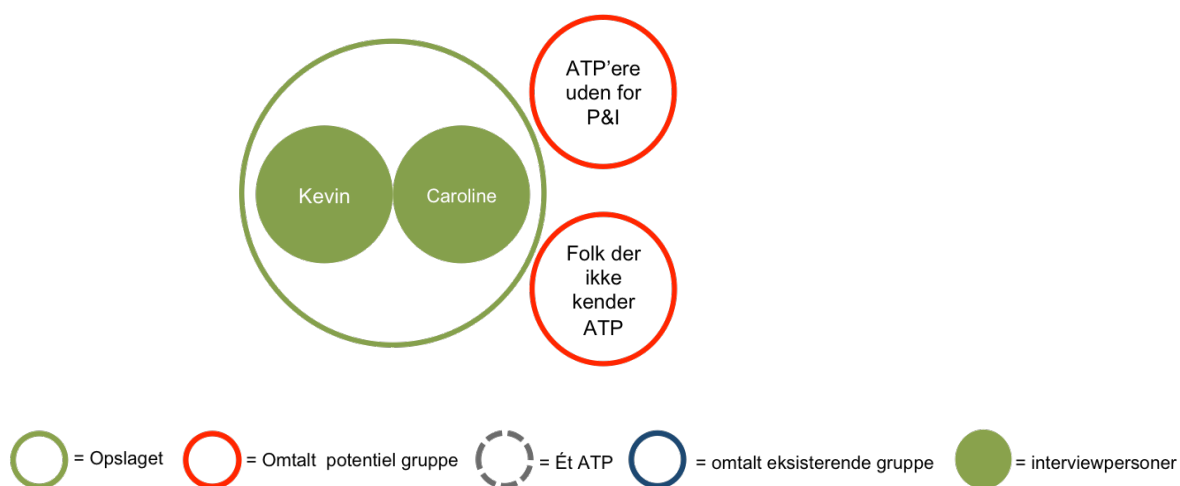
Kevin vurderer, at ATP'ere og ikke-ATP'ere vil læse opslaget forskelligt. “Når man kender ATP. Hvis jeg så den her, så ville jeg sikkert gå ind og læse, lige og se jamen gad vide, hvordan de fremstiller det.” (Bilag 7, 20). Dertil påpeger han, hvordan det er hans formodning, at folk udefra vil være tilbøjelige til at scrolle videre, hvis opslaget dukkede op i deres feed. “Fordi det lyder spændende, men jeg ville forvente, at det er svært for mange, der ikke kender ATP, at sætte sig ind i” (Bilag 7, 28).

Med afsæt i ovenstående pointe forstår jeg, at Kevin i forhold til boundary setting afgrænser ét ATP overfor “mange, der ikke kender ATP”. I relation til dette kan der argumenteres for, at

der opstår en konflikt i mødet mellem identitetsmodellens mirroringproces i højre side og den føromtaltte reflectingproces i modellens venstre side, da Kevin forholder sig til opslaget. Kevins opfattelse af organisationsidentiteten påvirkes med andre ord forskelligt i takt med, at han skiftevis forholder sig til opslaget med udgangspunkt i en kulturel forståelse samt til den imagepåvirkning opslaget vil påføre personer uden for organisationens rammer.

Med afsæt i det ovenstående udleder jeg, at begge interviewpersoner identificerer sig med opslaget til trods for, at opslaget i et mirroring-perspektiv høster kritiske kommentarer fra både Caroline og Kevin. Dertil forstår jeg, at opslaget i relation til reflecting-processen skaber grundlag for refleksioner vedrørende et skel mellem P&I og den resterende del af forretningen, der, i hvert fald historisk set, har præget organisationen ifølge Kevin.

Ovenstående pointer ses illustreret i figur C nedenfor.



Figur C illustrerer, hvordan både Caroline og Kevin identificerer sig med opslaget. Dertil udtrykker både Caroline og Kevin, at kolleger uden for P&I muligvis ikke vil udvise samme forståelse. Dette element er illustreret ved de to røde ringe, der er afskåret fra den grønne opslagscirkel.

Arbejdsspørgsmål 2

I gennemgangen af arbejdsspørgsmål 2 vedrørende opslag 2 inddrager jeg de fem interviewpersoner, der ikke er repræsenteret i første gennemgang vedrørende arbejdsspørgsmål 1. Det betyder, at jeg i det nedenstående inddrager citatuddrag fra mine interviews med Pia og Mads fra Holstebro. Fra interviewet med Martin fra IT. Samt endelig fra interviewet med Christina og Mannush.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?

Hverken Christina fra Hillerød (Bilag 8, 62) eller Pia (Bilag 9, 29) og Mads fra Holstebro (Bilag 10, 28) kan identificere sig med indholdet i opslaget vedrørende P&I og graduateprogrammet. Mads påpeger, at "(...) det er noget, der sker i Hillerød og kun i Hillerød." (Bilag 10, 34) og afskærer på den måde Hillerød fra de fem decentrale centre i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev, Vordingborg og Lillerød med henblik på boundary setting. I supplement til denne pointe understøtter Pia i sit interview den organisatoriske opdeling, idet hun beskriver, at det i forhold til forståelsen af opslagets budskab er "same-same", hvorvidt man er ansat i ATP eller ej (Bilag 9, 39+41). Med andre ord afgrænser Pia P&I fra sig selv i selskab med ikke-ATP'ere, der vil have samme forudsætning for at forstå opslagets budskab.

I overensstemmelse med Mads og Pias betragtninger forklarer Martin fra IT (38), at han læser opslaget med lægmandsøjne, da han efter eget udsagn ikke har noget at gøre med P&I i sin dagligdag. Han forholder sig imidlertid positivt til opslagets fokus på ATP's samfundsopgave, hvortil han med relevans for boundary setting og de personlige pronominer tilføjer, "(...) at vi (læs: ATP) gør noget socialt rigtigt." (Bilag 6, 25). I et boundary setting-perspektiv kan citatet anses for at samle organisationen under ét, hvortil der kan argumenteres for, at samfundsopgaven er et element, der i relation til Martin binder organisationen sammen på tværs af afdelinger og lokationer.

Mannush fra Pension & Sikring i Hillerød forklarer tilsvarende, at han godt kan lide "den der første sætning omkring ATP livslang pension (læs: der) sørger for, at langt de fleste borgere får lidt mere at leve af den dag, de går på pension. Altså det er sådan en god sætning. Det gør en sådan lidt stolt." (Bilag 12, 39). Med henblik på identitetsmodellen kan Mannushs udtalelse kategoriseres i relation til expressing-processen, idet han udtrykker en form for

sympati for samfundsopgaven, der i henhold til Hatch og Schultz kan betragtes som en værdi, der er forbundet til den organisatoriske kultur, Mannush identificerer sig med. Sagt på en anden måde forstår jeg, at omtalen af samfundsopgaven endnu engang er et element, der med henblik på besvarelsen af arbejdsspørgsmålet gør det muligt for Mannush at identificere sig med opslaget til trods for, at opslaget omhandler en anden afdeling og et andet område.

Senere i interviewet præsenterer Mannush et identifikationselement yderligere, idet han påpeger tilhørsforholdet til ATP's graduateprogram, "Især fordi jeg jo selv har været graduate." (Bilag 12, 35). I relation til dette kommer Mannush ind på udvidelsen af graduateprogrammet, der har betydet, at der fra udelukkende at have været graduates i Administrationsforretningen, nu også er graduates i P&I (Bilag 12, 43). Dette er et element, der ifølge Mannush kan medvirke til, at der vil være flere i organisationen, der kan identificere sig med opslaget. "Jeg tror, hvis det var et rent P&I-opslag, så ville det være forskelligt, om du var P&I'er, eller du sidder i Administrationsforretningen i forhold til, hvor meget du ville identificere dig med det." (Bilag 12, 43). Med henblik på citatet kan der argumenteres for, at Mannush understøtter den organisatoriske opdeling, der tidligere blev peget på i relation til de omtalte citatuddrag fra Pia og Mads vedrørende skellet mellem P&I og den resterende del af organisationen.

Med afsæt i mirroring-processen udtrykker Mads fra Holstebro, at opslaget giver indtryk af en ordentlig, dygtig, grundig men tung virksomhed (Bilag 10, 32). Ligesom Pia fra Holstebro (Bilag 9, 35) forestiller Christina fra Hillerød sig, at der vil være almindelige danskere, der ikke kan identificere sig med indholdet i opslaget (Bilag 9, 58). Senere udtrykker hun imidlertid, at opslaget på den anden side bekræfter det gode navn, som ATP har i offentligheden.

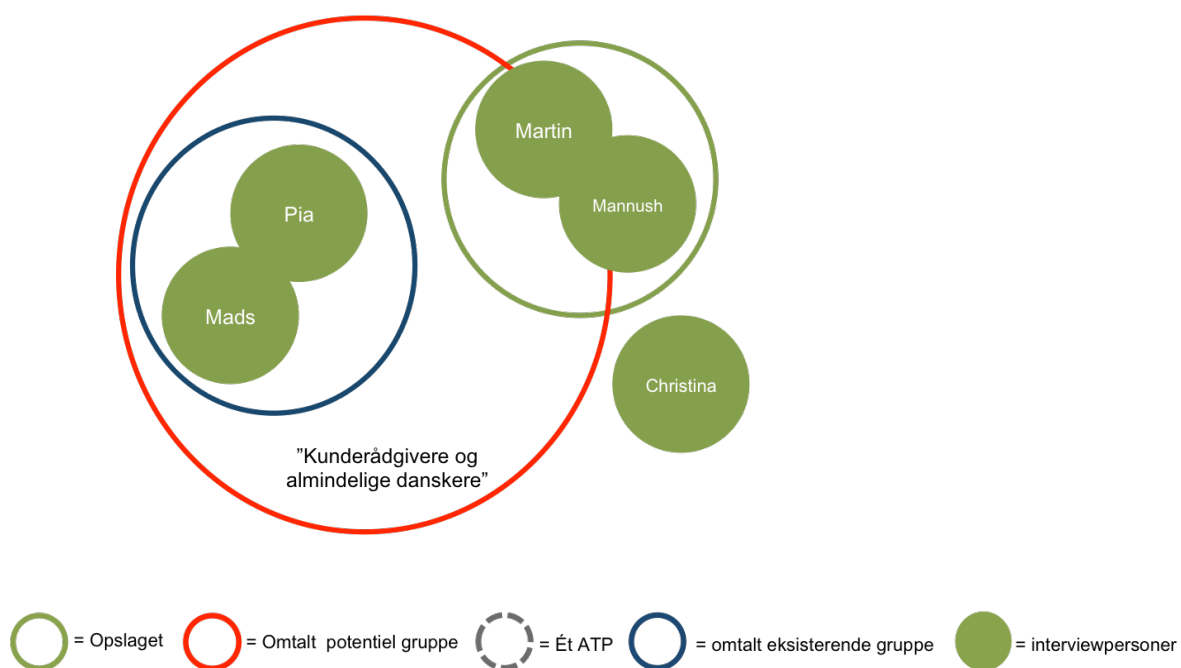
Martin fra IT er mere specifik i sin kategorisering af en målgruppe, der ikke vil kunne identificere sig med indholdet. "Graduates er jo unge mennesker. Det kan fandme godt være svært at identificere sig med en pensionskasse, når man er i starten eller midten af tyverne." (Bilag 6, 33). På den anden side forklarer han, at det er godt, at man gennem opslaget udstråler, at man bruger energi på sit talentforløb (Bilag 6, 27). Dertil fremhæver han de 748 milliarder, der ifølge Martin gør ATP speciel, interessant og vigtig (Bilag 6, 33).

Mannush sammenligner opslaget med opdateringen vedrørende kunderådgivere i Holstebro og udtaler, at han tror, det giver omverdenen et bedre indtryk af ATP sammenlignet med teksten i jobopslaget (Bilag 12, 41). "(...) det falder meget ind i folks opfattelse af, hvad ATP

laver. Der er jo flere, der kender ATP som Pension og ikke som AUB og alt det andet, vi har heroppe. Den del kender de ikke til.” (Bilag 12, 33). Med henblik på identitetsmodellen kan der ud fra citatet argumenteres for, at mirroringprocessen vægter tungt i relation til Mannush læsning af opslaget. Som en del af Pension og Sikring er Mannush selv en del af Administrationsforretningen. På trods af dette udviser han en form for sympati for omverdenens kendskab til P&I’s arbejde med pension. En sympati eller anerkendelse, der i henhold til Mannush udtalelser influerer organisationsidentiteten i retning af ét ATP.

Med afsæt i de ovenstående pointer forstår jeg opsummerende, at de autokommunikative effekter endnu engang giver anledning til refleksioner vedrørende en organisatorisk forskel mellem P&I og Administrationsforretningen. Dertil forstår jeg, at opslagets pensionsfokus er et element, der i et mirroring-perspektiv influerer organisationsidentiteten i retning af ét ATP, hvilket blandt andet eksemplificeres gennem Mannush udtalelser vedrørende omverdenens forståelse af, hvad ATP laver.

På næste side ses figur D, der illustrerer pointerne udledt i forbindelse med arbejdsspørgsmål 2.



Figur D illustrerer, hvordan hverken Pia eller Mads identificerer sig med opslaget. Tilsammen er de to interviewpersoner kategoriseret inden for gruppen, der af Pia betegnes almindelige danskere, der, ligesom hende selv, vil have svært ved at forholde sig til de mange milliarder. Christina er placeret uden for opslagscirklen, idet hun ikke identificerer sig med opslaget. Mannush og Martin er placeret inden for opslagscirklen, idet de begge giver udtryk for, at de identificerer sig med opslaget.

Opslag 3: IT

ATP indtager flot 6. plads i en ny undersøgelse af attraktive danske it-arbejdspladser: "Det er fantastisk! Vi er utroligt glade for, at vores it-afdeling kommer på landkortet i en undersøgelse som den her, og at tilfredsheden blandt vores 275 dygtige og dedikerede medarbejdere har givet genlyd uden for egne rækker." Sådan siger it-direktør, Per Kjersgaard Rasmussen, efter offentliggørelsen af dette års IT Company Rank, der på baggrund af en undersøgelse foretaget af [Version2](#) og [Ingeniøren](#) oplister Danmarks 50 største it-arbejdspladser attraktivitet. Klik på linket og se den samlede liste på side 22.



IT Company Rank 2017
IT COMPANY RANK 47 24. november 2017 www.ing.dk BEDSTE IT-ARBEJDSPLADS Monica Ahuja og Ayrton Massey repræsenterer to af de 47 nationaliteter hos imagevinderen Microsoft Development. side 2-3 KMD...
E-PAGES.DK

Arbejdsspørgsmål 1

Som beskrevet tidligere omhandler opslag 3 undersøgelsen af danske IT-arbejdspladser attraktivitet og ATP's placering som nummer seks. I forbindelse med arbejdsspørgsmål 1 fokuserer jeg i denne forbindelse udelukkende på Martin, da han som den eneste af interviewpersonerne er tilknyttet IT-afdelingen i Allerød.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?

Martin forklarer, at han i høj grad kan identificere sig med opslaget (Bilag 6, 42). Han mener, at opslaget understøtter organisationens hovedopgave, der består i at "(...) understøtte digitalisering, regelforenklet lov og alt det der, vi sætter strøm til, jamen det falder jo under det her opslag, hvis du sådan udleder noget af det." (Bilag 6, 54).

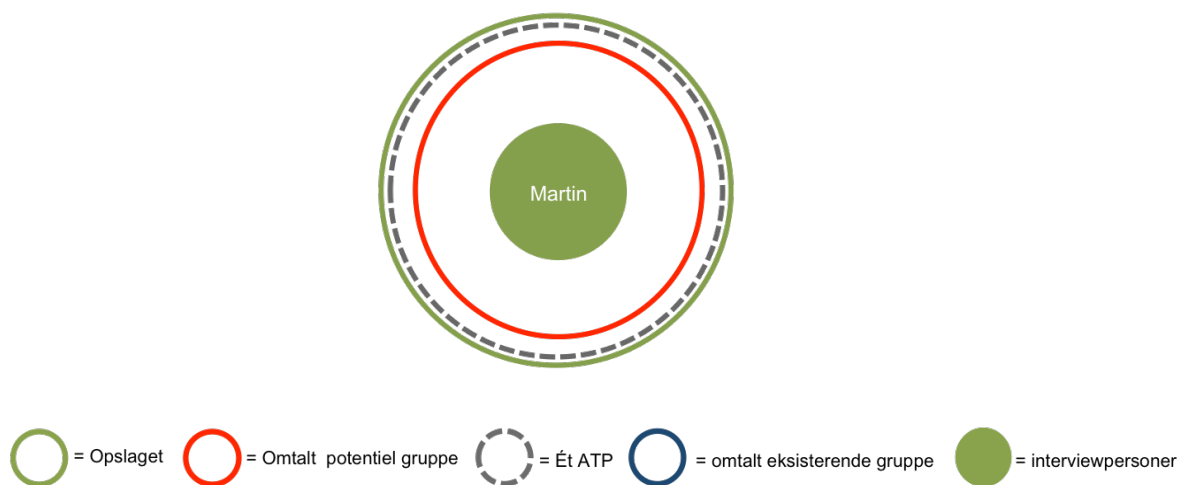
Til spørgsmålet om, hvorvidt Martin tror, at opslaget læses forskelligt på tværs af afdelinger og lokationer, forklarer han, at han håber, at folk er tilfredse med resultatet uanset organisatorisk placering.

“(…) jeg håber da, at andre synes, at det er et godt resultat, vi har i ATP, uanset om du er i IT eller ej. Altså man promoverer jo også et område, kan du sige. Men der er også en strategi bag det, fordi det er et hårdt område at rekruttere til. Så det kræver også en indsats, hvor du måske kan rekruttere nemmere et andet sted. Så der er jo helt klart nogle tanker bag det her. Det er ikke bare for sjov. Men som person vil jeg jo gerne tænke positivt om alle andre områder, og jeg synes jo, det er fint med de andre, vi har været igennem også. Det her det kommer selvfølgelig tæt på mig, så det kan jeg bedre lide, men det her med at one ATP, det er jo et resultat for vores organisation det her. Altså, om du så lige er der eller ej. Det er jo stadig et resultat for the hole shit.” (Bilag 6, 54).

I relation til Mirroring forklarer Martin, at han “(…) synes, man får ligesom bragt nogle ting i spil i opslaget her, som folk udefra ATP kan forholde sig til. Det er ikke så indforstået. Man banker heller ikke ude med de her specifikke ting som pensioner og investeringer og sådan nogle ting. Det er en anden kommunikation her. Og det går mere ud på, at vi ligesom får kippet med flaget over, at vi er et attraktivt sted at være.” (Bilag 6, 48).

Som var tilfældet i forbindelse med første og andet opslag kan Martin identificere sig med opslaget, der omhandler eget område. I relation til expressing-processen påpeger han, at opslaget omhandler et flot resultat, hvorfor han håber, at opslaget vil vække tilfredshed på tværs af organisationens afdelinger og lokationer.

Et sammendrag af pointerne ovenfor ses illustreret i figur E på næste side.



Figur E illustrerer, hvordan Martin identificerer sig med opslaget, ligesom han håber, at det vil være et opslag eller resultat, som vil skabe begejstring blandt kolleger i hele ATP.

Arbejdsspørgsmål 2

I det nedenstående inddrager jeg de seks interviewpersoner, der ikke er repræsenteret i første gennemgang vedrørende arbejdsspørgsmål 1. Det betyder, at jeg inddrager citatuddrag fra mine interviews med Pia og Mads fra Holstebro. Samt fra mine interviews med Mannush, Christina, Caroline og Kevin fra Hillerød.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?

Efter fremvisningen af det tredje opslag påpeger kunderådgiveren Christina, at det er noget helt andet, hun laver. Hun tilføjer imidlertid, at IT er en del af firmaet, hvorfor hun kan identificere sig med opslaget. "Jeg tænker, det er jo godt for alle parter, at de har det godt." (Bilag 8, 88).

Caroline fra P&I forholder sig i et boundary setting-perspektiv inkluderende til historien bag opslaget og beskriver, at hun kan identificere sig med anerkendelsen af en IT-afdeling, der siden Carolines ansættelse for snart 10 år siden har udviklet sig til et nyt niveau i takt med den resterende del af ATP (Bilag 11, 46).

Kunderådgiveren Pia fra Holstebro fortæller, at det er et opslag, hun kan identificere sig med og i hvert fald ville synes godt om (Bilag 9, 47).

"Jamen der tænker jeg først, at ATP de indtager en flot 6. plads. Og det synes jeg, at det er rigtig rigtig flot. Og så står der godt nok, at vi er utroligt glade for, at vores IT-afdeling er kommet på landkortet, men jeg tror egentlig, at når jeg sådan lige læser det, så tænker jeg, at ATP indtager en flot 6. plads. Det er flot synes jeg." (Bilag 9, 43).

Mads fortæller, at han synes, det er dejligt, at IT i ATP er en attraktivt arbejdsplads, men at det som sådan ikke er noget, han kan forholde sig til (Bilag 10, 38). I relation til dette forklarer Mads senere i interviewet, at han ikke tror, at det er noget, som nogen ude i centrene vil råbe hurra for (Bilag 10, 44).

Trods Pias tidligere udtalelser understøtter hun afgrænsingen foretaget af Mads, idet hun senere i sit interview udtaler:

“Altså jeg tænker, at når man sidder i Hillerød, og man måske sidder tæt på IT-afdelingen, så læser man det nok endnu mere positivt, end vi gør her ude i landet, fordi for os, der er det jo bare en afdeling, der ligger i Hillerød. (...). Så der vil være nogen dér, som måske kan relatere sig til det på en anden måde, end vi kan her ude omkring. Men om man sidder i Haderslev eller Holstebro eller Vordingborg, det tænker jeg, det er ligegyldigt.” (Bilag 9, 51).

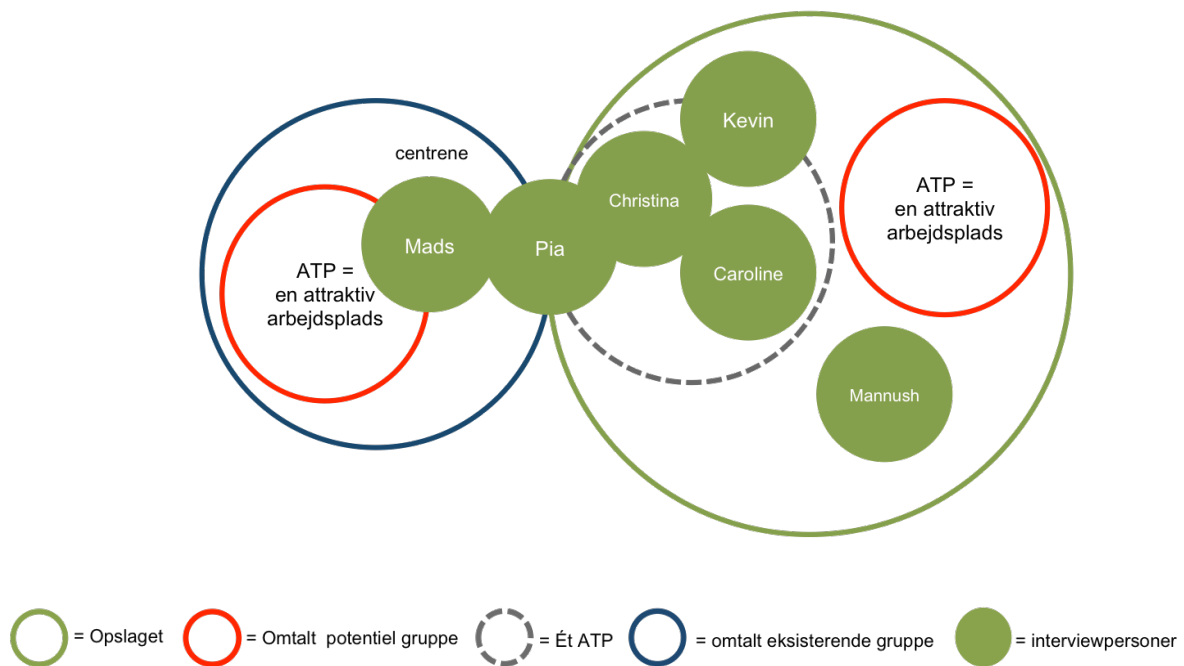
I relation til boundary setting og den isolation Mads og Pia foretager, forklarer Kevin fra P&I, at han synes, det er fint, at der fokuseres på enkelte områder i markedsføringen. “Der er grænser for, hvor meget man kan mase det igennem, at alle ting er en del af et stort ATP.” (Bilag 7, 38).

Med fokus på mirroring påpeger Mads, at man med kyniske briller vil kunne sætte spørgsmålstejn ved den undersøgelse, der henvises til i opslaget (Bilag 10, 42). Til trods for dette, og ligesom Christina (Bilag 8, 96), Caroline (Bilag 11, 42), Pia (Bilag 9, 96) og Mannush (Bilag 12, 57), forestiller Mads sig alligevel, at folk generelt vil få et godt indtryk af ATP, når de præsenteres for opslaget (Bilag 10, 42).

Kevin anerkender opslaget og udtrykker, at det er godt, at ATP promoverer sig selv, idet han stadig har opfattelsen af, at ATP er kendt som en støvet gammel arbejdsplads (Bilag 7, 32). Han uddyber og forklarer, at han personligt synes, at opslaget er meget rosende og promoverende, “men det er man sgu også nødt til for at slippe af med det (læs: kedelige og støvede) renommé.” (Bilag 7, 32).

På baggrund af de ovenstående pointer ses det endnu engang, hvordan opslaget og de autokommunikative effekter giver anledning til refleksioner vedrørende organisatoriske forskelle på tværs af afdelinger og lokationer i ATP. I relation til mirroring kan opslaget imidlertid anses for at have en samlende indvirken på organisationsidentiteten, da samtlige interviewpersoner på den ene eller anden måde formulerer, at historien vil give anledning til anerkendelse i omverdenen.

På næste side ses figur F, der illustrerer pointerne udledt i forbindelse med arbejdsspørgsmål 2.



Figur F illustrerer, at Mads ikke kan identificere sig med opslaget. Mads tror ikke, at det er noget, man vil råbe hurra for ude i centrene. Pia bekræfter delvist denne påstand, på trods af, at hun indleder med at give udtryk for, at hun identificerer sig med opslaget. Som følge af dette er hun placeret på kanten af opslagscirklen samt ringen, der repræsenterer visionen om ét ATP. Dertil illustrerer figuren, at det resterende antal interviewpersoner identificerer sig med opslaget.

Opslag 4: Agilt (Administrationsforretningen)



Arbejdsspørgsmål 1

Som beskrevet i metodekapitlet omhandler opslag 4 de interne coaches, der står klar til at supportere Administrationsforretningen, når ATP's agile rejse fortsætter. I relation til arbejdsspørgsmål 1 fokuserer jeg i denne forbindelse på udtalelser fra mine interviews med Mannush og Christina som følge af deres dagligdag i Administrationsforretningen i Hillerød, hvor der arbejdes med de agile metoder.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?

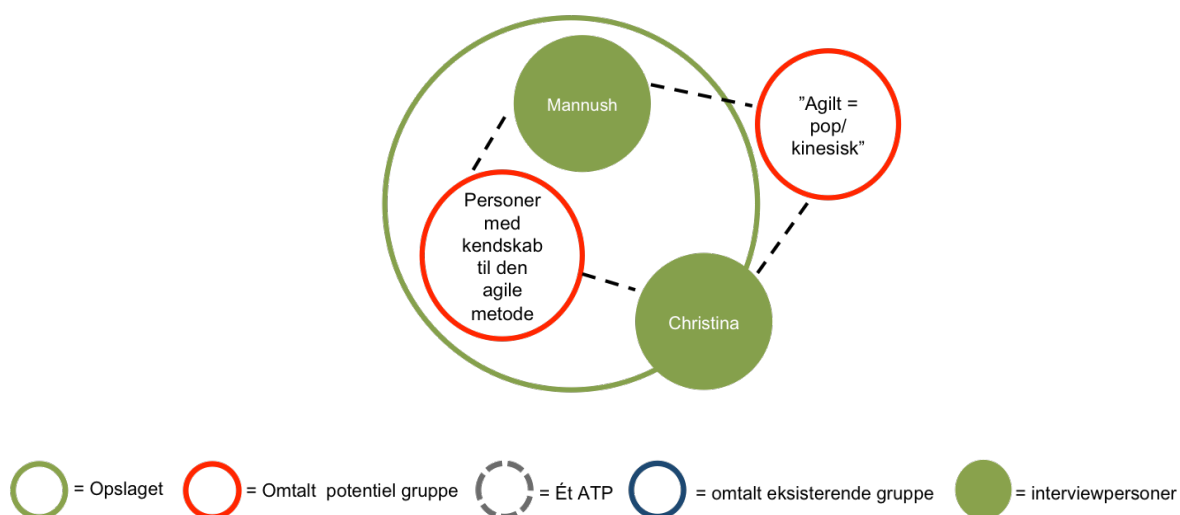
Mannush indleder med at udpege et par af personerne på billedet, som han kender og arbejder sammen med qua sin agile rolle som product owner. I forlængelse af dette fortæller han, at opslaget er det bedste match indtil videre (Bilag 12, 81+82). Han forklarer, at opslaget symboliserer udvikling i organisationen, hvortil han endnu engang fremhæver, at folk udefra altid vil synes, "(...) at virksomheder, hvor der sker noget, de er mere interessante end virksomheder, der er på vej ned". (Bilag 12, 85).

Ligesom Mannush genkender Christina et par af personerne på billedet. Til spørgsmålet om, hvorvidt det er et opslag, hun identificerer sig med eller kunne finde på at dele eller synes godt om, påpeger Christina, at hvis hun "(...) kendte nogen af dem. Så ville jeg nok dele det. Ellers ville jeg ikke." (Bilag 8, 102).

Med relevans for boundary setting fortæller Mannush, at folk ude i centrene sandsynligvis ikke vil have en idé om, hvordan de skal identificere sig med opslaget, da de ikke arbejder med de agile principper (Bilag 12, 89). Senere i interviewet afgrænser Mannush Administrationsforretningen, idet han udtaler, at "(...) det er lidt tydeligere her, at det, der kommer til at ske, gælder kun for Administrationsforretningen. Så på den måde skaber man ligesom større afstand til resten af koncernen." (Bilag 12, 87).

Med yderligere relevans for boundary setting pointerer Mannush, at man skal have kendskab til de agile principper - ellers kan opslagets indhold fremstå som kinesisk (Bilag 12, 74). I relation til dette fortæller Christina, at opslaget har potentiale til at dele vandene. "Jeg tror, der er nogen, der synes, at det er vildt fantastisk, og jeg tror, der er nogen, der siger, okay, det ser lidt pop ud det der." (Bilag 8, 114).

Ovenstående pointer ses illustreret i figur G nedenfor.



Figur G illustrerer, hvordan Mannush identificerer sig med opslaget. Christina er placeret i udkanten af opslagscirklen, idet hun identificerer sig med personerne, hun kender, hvortil hun imidlertid ikke identificerer sig med opslagets budskab. Desuden ses to potentielle grupper, der italesættes af Mannush og Christina.

Arbejdsspørgsmål 2

I det følgende inddrages Kevin og Caroline fra P&I i Hillerød. Mads og Pia fra Holstebro samt Martin fra Allerød.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører en anden afdeling eller et andet forretningsområde?

Pia fra Holstebro fortæller, at opslaget rummer et element af udvikling, som hun finder interessant. I supplement til dette og med henblik på inklusion i et boundary setting-perspektiv udtaler hun senere i interviewet, at "Det er en lækker arbejdsplads, der giver medarbejderne nogle muligheder for at udvikle sig (...)." (Bilag 9, 63).

Forretningsanalytikeren Mads fra Holstebro forklarer, at han ikke kan identificere sig med opslaget. Han påpeger, at han bliver irriteret over brugen af ordet "supportere", da ordet gør det sværere at forstå for alle, hvortil han explicit nævner gruppen af kunderådgivere (Bilag 10, 48). Han uddyber årsagen til den manglende identifikation og forklarer, at kæden hopper af, når agile udtryk som SAFe agilist, scrum master og product owner dukker op i teksten. I forlængelse af dette og med relevans for boundary setting afgrænser Mads endnu engang gruppen af kunderådgivere, der ifølge Mads vil have svært ved at identificere sig med opslaget. "Om kunderådgivere de vil identificere sig med det der, det tvivler jeg på." (Bilag 10, 50).

Kevin fra P&I udtaler, at man med kendskab til ATP vil vide, at den agile rejse er en kæmpe ting (Bilag 7, 44). Han forklarer imidlertid, at han selv er farvet af sin fortid i fintech-virksomheder, der har været førende inden for både teknologi og processer (Bilag 7, 46). Som følge af dette, forklarer han, at han har svært ved at se sig selv i opslaget (Bilag 7, 44). Kevins udtalelser kan anses for at illustrere en splittelse i relation til identitetsmodellen. På den ene side udviser Kevin sympati for det agile initiativ, hvortil han imidlertid på den anden side frygter for ATP's image, når historien publiceres eksternt.

Caroline fra P&I udtrykker, at hun på ingen måde kan identificere sig med opslaget (Bilag 11, 52). "I think on LinkedIn you have a tendency to scroll to areas that maybe may affect your self more than anything else. So yeah. I don't have much to say. I don't know a lot about it." (Bilag 11, 58).

Med relevans for boundary setting påpeger Caroline senere i sit interview, at hun tror, at opslaget vil betyde meget mere for Administrationsforretningen, end det gør for hende (Bilag 11, 80+82).

Sektionschefen Martin fra IT forklarer, at ATP har vredet og effektiviseret butikken i mange år, hvorfor der nu er nødt til at ske noget nyt, hvis der skal leveres et hop i effektiviteten. I relation til dette giver han udtryk for, at det agile kan være et element, der sikrer den nødvendige effektivisering (Bilag 6, 56). Med henblik på boundary setting afgrænser Martin centrene fra området omkring Hillerød, idet han fortæller, at den agile verden sandsynligvis ligger relativt fjern for en kunderådgiver (Bilag 6, 62). Dertil beskriver han, hvordan han på et ledelsesseminar har været med til at tale om, hvordan fysisk afstand altid vil betyde noget (Bilag 6, 62).

“(…) der er sku en afstand og en forskel, om du sidder i Frederikshavn og Holstebro, eller hvor du nu sidder henne eller i Hillerød. Folk er også mentalt langt væk, hvis vi nu taler ind til den her one ATP-strategi. Altså fysisk afstand gør noget, altså det gør det. Ens hverdag er altså noget andet. Du er ikke så tæt på beslutningstagere. Du er ikke så tæt på, der hvor udviklingen sker. Altså i mange af centrene handler det om at eksekvere det, som er besluttet et andet sted. Så det skal vi også huske på, når man så forholder sig til afstand og lokationer og så nogle af de opslag.” (Bilag 6, 62).

I supplement til det ovenstående forklarer Martin, hvordan opslaget kommer ham selv nærmere, fordi han ved, hvad det handler om og kender folk, der beskæftiger sig med det. “Men hvis du sidder i et center, kan du også godt sidde og tænke, I couldn’t care less.” (Bilag 6, 62).

I relation til mirroring-processen udtaler Mads fra Holstebro, at folk udefra vil tænke “wow, sikke mange fine ord. Det lyder som om, de har styr på det. Altså det ville være noget i den dur, jeg tror, de ville tænke. Og det er ment på en positiv måde, altså der er nogle, der er fremme i skoene og prøver noget nyt her.” (Bilag 10, 54).

Kevin fra P&I beskriver, at han er i konflikt med hensyn til PR-budskabet. Internt synes han, at det er en god ting, at ATP bevæger sig i en agil retning, men han frygter for, hvad folk uden særligt kendskab til ATP vil tænke (Bilag 7, 42).

“Udefra tror jeg, at der er mange, der kommer fra mere moderne virksomheder, der vil sige tillykke, der var vi for 10 år siden. Og den er igen svær, for budskabet er kort og klart. Det

kan jeg godt lide. Men uden en kontekst af, hvor ATP kom fra, så virker det som en selvfølge, at man er der, måske. Men igen. Det viser, at man er et sted i udvikling på den positive side. På den negative side kan det også vise, okay man er kun lige startet på den her rejse.” (Bilag 7, 42).

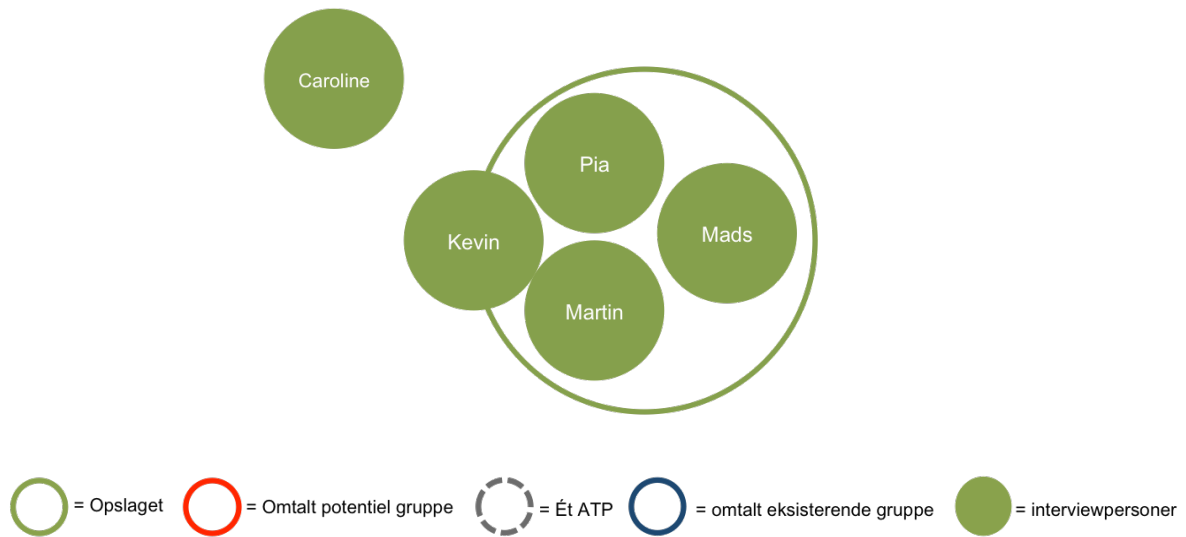
Caroline fra P&I tror, at det vil være svært for udefrakommende at identificere sig med opslagets indhold, da opslaget ifølge Caroline henvender sig til en meget meget specifik målgruppe. “I don’t think everybody could identify with it to be honest with you, and I don’t think it would hold everybody’s interest.” (76).

Martin fra IT påpeger, at man som ikke-ATP’er ikke vil vide, hvad Administrationsforretningen laver (Bilag 6, 58), hvormed han i relation til boundary setting afgrænser Administrationsforretningen i et eksternt perspektiv. Dertil forklarer han imidlertid, at man med opslaget italesætter en succes. “At du har lagt tid og energi i det.” (Bilag 6, 60)

Med afsæt i pointerne præsenteret ovenfor forstår jeg, at udviklingselementet endnu engang udviser et potentiale i forhold til at samle på tværs af afdelinger og lokationer. Opslaget kan imidlertid endnu en gang anses for at give anledning til refleksioner vedrørende de organisatoriske forskelle, der synes at eksistere inden for ATP’s rammer. Mads italesætter for eksempel indirekte organisatoriske forskelle på tværs af faggrupper i organisationen, hvortil Martin peger på, at geografisk distance altid vil medføre forskelle - en overbevisning Caroline deler.

Til forskel fra de første opslag er ATP’s image på anden vis udsat, når budskabet vedrører arbejdet med de agile metoder. Sagt på en anden måde beskriver flere af interviewpersonerne deres frygt for, at opslaget kan være for teknisk eller umoderne, hvortil de påpeger, at de kan frygte en manglende identifikation uden for koncernens rammer.

På næste side ses pointerne udledt i forbindelse med arbejds spørgsmål 2 illustreret.



Figur H illustrerer, hvordan Martin, Mads og Pia identificerer sig med opslaget. Caroline identificerer sig ikke med opslaget overhovedet. Kevin beskriver, at han identificerer sig med opslaget grundet sit kendskab til ATP, men ville være ked af at promovere det eksternt, idet han er farvet af sin fortid i fine tech-virksomhed, hvor pågældende opslag vil virke umoderne.

Opslag 5: Koncern

"Vi er sat i verden for at sikre økonomisk grundtryghed i Danmark – enkelt og effektivt. Den opgave kan vi løfte, fordi vi gør det sammen. Vi er afhængige af vores evne til at samarbejde på tværs af hele koncernen, og derfor er det vigtigt, at I fra start giver input og deler jeres idéer og erfaringer, så vi kan lære af det, I har med." Sådan lød det fra direktør **Christian Hyldahl**, da han i dag bød velkommen til 55 nye kolleger, der blev introduceret til ATP's værdier og forretningen.



Arbejdsspørgsmål 1

Som beskrevet i metodekapitlet forstår jeg, at opslag 5, trods billedets geografiske udspring i Hillerød, forholder sig til koncernværdierne, der kan anses for officielt at gå på tværs af lokationer og forretningsområder inden for organisationens rammer. Som følge af dette inddrager jeg samtlige interviewpersoner i det følgende.

Hvordan identificerer interviewpersoner fra ét forretningsområde eller én bestemt afdeling sig med ATP-opslag på de sociale medier, der vedrører egen afdeling eller eget forretningsområde?

Pia beskriver, at direktøren Christian Hyldahl ikke gæster Holstebro ofte, "men vi har en centerdirektør, som jeg også oplever er meget i øjenhøjde med os som medarbejdere osv., så på den måde, så kan jeg sagtens identificere mig med det" (Bilag 9, 75). I et boundary setting-perspektiv placerer hun ét ATP overfor "mange andre virksomheder", idet hun udtaler, "(...) jeg tror, at der er mange virksomheder, som springer lidt over det med at forklare meget om værdier og forretning osv., men for mange medarbejdere, der er det faktisk rigtig vigtigt at vide, hvad er retningen, og hvorfor gør vi, som vi gør. Det synes jeg selv er spændende. (Bilag 9, 79).

Mads fortæller, at en deling ikke passer til hans stil på LinkedIn, da det vil være at prale på bekostning af ATP (Bilag 10, 58). Han uddyber imidlertid og udtrykker en form for sympati, idet han forklarer, at opslaget - og det at direktøren tager sig tid til at byde nye kolleger velkommen - siger noget om, hvilken type virksomhed "(...) vi er i (...)." (Bilag 10, 58). Med

anvendelsen af det personlige pronomen "vi" kan der i forlængelse af denne pointe argumenteres for, at opslaget i relation til udtalelsen fra Mads har en samlende effekt med henblik på organisationsidentiteten.

I lighed med ovenstående pointe udtaler Kevin, at "(...) her skinner one ATP jo i hvert fald igennem." (Bilag 7, 52). Kevin forklarer, at han synes, opslaget sender et klart budskab om, hvad ATP står for (Bilag 7, 50), ligesom han vurderer, at der er mange, der vil finde opslaget interessant (Bilag 7, 52). Caroline beskriver, hvordan opslaget viser, at Christian ikke bygger elfenbenstårne, hvad der iflg. Caroline ellers kan være tendens til inden for investeringsverdenen (Bilag 11, 96). I forlængelse af dette forklarer Caroline yderligere, at opslaget bakker op omkring fysiske initiativer fra hverdagen i Hillerød, hvor direktøren efter sin ankomst blandt andet bogstaveligt talt har revet vægge ned i P&I, ligesom han har fjernet reserverede parkeringsbåse (Bilag 11, 100).

På samme måde som Caroline anerkender Martin budskabet vedrørende input fra nyankomne (Bilag 6, 68). "(...) vi er i øjenhøjde, om du vil." (Bilag 6, 66), forklarer Martin, idet han påpeger Hyldahls tilstedeværelse ved onboardingarrangementet. "(...) det gør jo også, at afstanden i organisationen jo heller ikke er så høj. Altså det er jo en meget klassisk dansk ting, at der er kort vej fra manden på gulvet til manden i toppen. Det er der jo også her." (Bilag 6, 66).

Martins beskrivelse af den korte afstand i organisationen kan i et boundary setting-perspektiv endnu engang anses for at samle organisationen under ét i relation til koncernopslaget. Dette element understøttes senere i interviewet, idet Martin forklarer, at opslaget sandsynligvis læses ens uanset organisatorisk placering.

"Det er jo et samlende opslag. Vi sidder på forskellige lokationer og læser det her. Jeg læser jo bare, at det er noget, vi gør som organisation. Og der føler jeg mig som en del af det. Og det tror jeg også, at man ville gøre, om man så sidder i Holstebro, eller hvor man nu sidder. Så på den måde, der synes jeg, at den er mere anonym og mere objektiv. Den er ikke så specifik, som vi har læst i nogle af de andre som for eksempel det agile, hvor det er noget fagligt eller IT, som er en organisation, eller med P&I og det her graduate-halløj, hvor du også taler ind til nogle områder. Den her er meget bred. Den tror jeg, at de fleste, de kunne relatere til." (Bilag 6, 76).

Mannush forklarer, at han tror, ATP'ere vil læse hurtigt over teksten, der omhandler visionen og værdierne, da det er noget, man har hørt omtalt ofte før (Bilag 12, 103). Dertil foretager

han en skelnen på tværs af centrene, idet han med henblik på anvendelsen af personlige pronominer kategoriserer et "os" fra centrene omkring Hillerød og et "dem" fra centrene i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev og Vordingborg:

"(...) jeg tror, altså dem, der er ansat ude i centrene, de har jo. Dem tror jeg ikke har været på det, i hvert fald ikke (læs: med) Hyldahl. Jeg ved det ikke, det er bare en antagelse. Så tror måske, at der er nogle af dem, der vil sige, jeg er da ikke blevet budt velkommen af Hyldahl, selvom de er nyansatte. Men os, der har prøvet det, uanset om det så var ham eller en anden (læs: direktør), ville ligesom så nemmere identificere sig med det." (Bilag 12, 105).

Med relevans for boundary setting og reflectionprocessen forestiller Christina sig på samme måde som Mannush, at der er afdelinger, hvor holdningen til opslaget er en anden.

"(...) der vil jo altid være nogle afdelinger, som måske ikke synes, at tingene fungerer i. Så vil de sige what, altså. Eller der er nogle værdier, som man måske ikke synes, at der bliver levet op til. Det tror jeg ikke, at man kommer uden om i sådan en stor koncern. At alle sidder og er jublende glade, det tror jeg ikke. Så derfor tror jeg, at der vil være nogle afdelinger, som vil tænke, ja okay slap af." (Bilag 8, 128).

Foruden ovenstående fortæller Christina, at opslaget giver hende en følelse af tryghed (Bilag 8, 118). Årsagen til dette tilskriver hun Christian Hyldahl. "(...) jeg synes, han er meget sympatisk. Og virker til, at han er interesseret i at vide noget fra andre" (Bilag 8, 118).

I relation til mirroring påpeger Caroline, at opslaget vil bekræfte ATP's gode ry i omverdenen (Bilag 11, 126). Mads sår tvivl ved, hvorvidt ikke-ATP'ere overhovedet vil læse sådan et opslag:

"Jamen hvis de kommer ned til at begynde at læse det, det tvivler jeg på, at de vil gøre, men så tror jeg, at de vil få et indtryk af det her igen, at det her det er en ordentlig virksomhed, det er et sted, hvor vi gør tingene grundigt." (Bilag 10, 72).

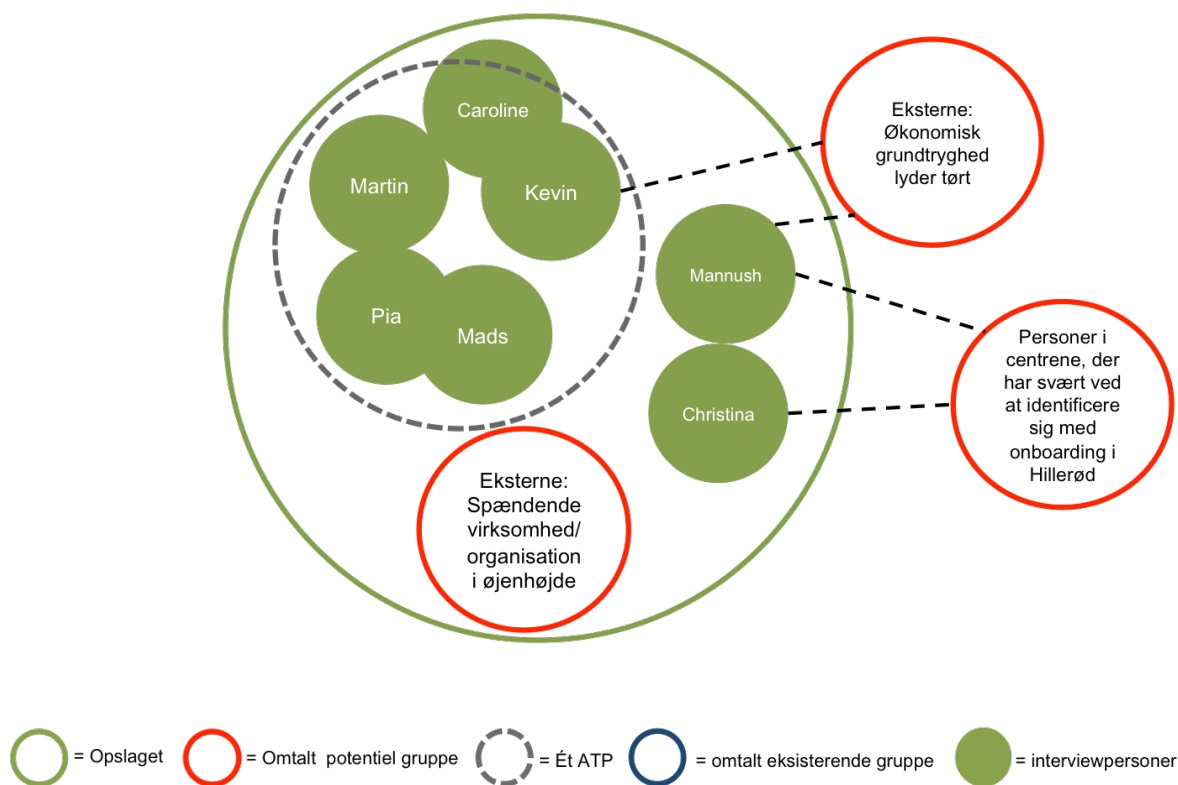
Kevin pointerer endnu engang, at folk udefra på den ene side måske vil tænke, at økonomisk grundtryghed kan lyde støvet og højtflyvende (Bilag 7, 48). På den anden side - og med henblik på boundary setting, personlige pronominer og expressingprocessen - tilføjer han, at folk udefra vil få følelsen af, at man som nyansat kommer ind et sted, hvor der lyttes til input:

“(…) det er et fedt budskab på så få linjer at sige, vi ved, hvad vi skal, hvad vores opgave er, men vi er fuldt åbne for alle de input, I kommer med. Det synes jeg bare spiller rigtig godt. Så man er ikke i tvivl om, man får i hvert fald følelsen af, at når man kommer ind, så vil man blive lyttet til” (Bilag 7, 52).

Afslutningsvis fokuserer Mannush ligesom Kevin på budskabet vedrørende økonomisk grundtryghed i Danmark. På samme måde som Kevin vurderer Mannush, at økonomisk grundtryghed kan lyde “(…) lidt tørt.” (Bilag 12, 99), hvortil han senere tilføjer, at det er et element, der kan skabe nysgerrighed blandt ikke-ATP’erne (Bilag 12, 99).

På baggrund af bilag 13 samt de ovenstående pointer forstår jeg, at samtlige interviewpersoner identificerer sig med opslaget. Opsummerende noterer jeg, at elementet vedrørende organisatoriske forskelle på tværs af organisationen italesættes endnu engang, hvortil det imidlertid er værd at bemærke, at hverken Pia eller Mads fra Holstebro ser opslagets geografiske oprindelse som en forhindring, der afholder dem fra at identificere sig med opslaget. På baggrund af denne pointe forstår jeg, at opslaget i relation til identitetsmodellen høster anerkendelse i et mirroring-perspektiv, hvortil der imidlertid er kulturelle faktorer i modellens venstre side, der danner grundlag for refleksioner vedrørende forskelle i opfattelsen inden for ATP’s rammer.

Et sammendrag af pointerne ovenfor ses illustreret i figur I på næste side.



Figur 1 illustrerer tre potentielle grupper omtalt i de forskellige interviews. Dertil illustrerer figuren, hvordan samtlige interviewpersoner identificerer sig med opslaget.

Med afsæt i ovenstående gennemgang af empiriens fem opslag fra Facebook og LinkedIn følger analysens anden del på næste side. Heri vurderer jeg, hvordan interviewpersonerne identificerer sig med visionen om ét ATP på baggrund af pointer udledt i ovenstående første analysedel.

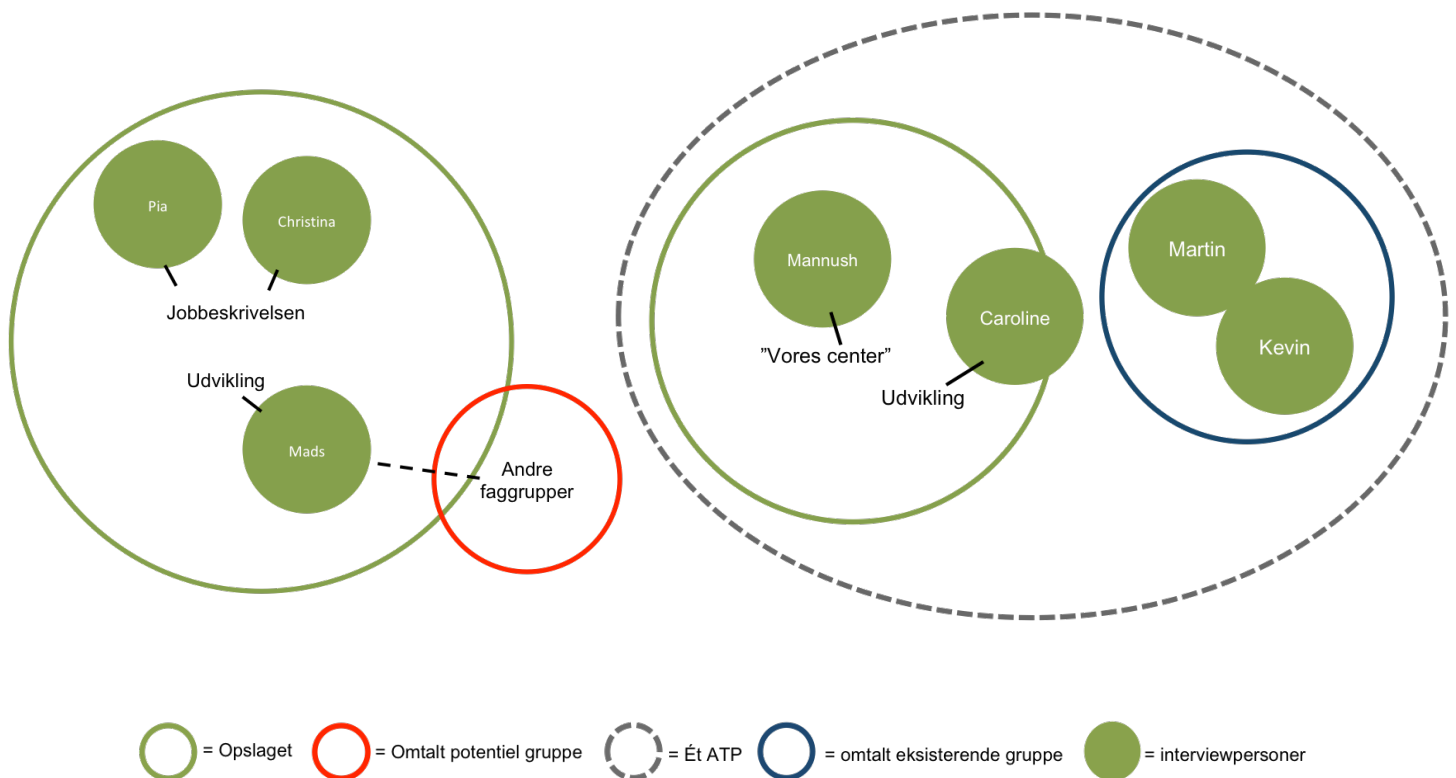
Anden analysedel

Med afsæt i første analysedel inddrages arbejdsspørgsmål 3 som tidligere beskrevet i den forestående anden analysedel. Med andre ord er det i denne anden analysedel, at jeg, på baggrund af pointer udledt tidligere, svarer på, hvordan interviewpersonerne identificerer sig med visionen om ét ATP ud fra opslag på de sociale medier.

Som i første del af analysen er strukturen bygget op omkring opslagene fra Facebook og LinkedIn. I relation til hver af de fem opslag sammenligner jeg figurerne fra første del af analysen. Jeg omtaler ligheder og forskelle, hvortil jeg på baggrund af disse pointer opsummerer besvarelsen af specialets tredje og sidste arbejdsspørgsmål i delkonklusionen i kapitlets afslutning.

Anden analysedel starter på næste side.

Opslag 1: Holstebro



Som tidligere beskrevet illustrerer figur A (i venstre side), hvordan interviewpersonerne med relevans for arbejdsspørgsmål 1, Pia, Mads og Christina, identificerer sig med opslaget. Figur B (i højre side) illustrerer, hvordan Martin og Kevin ikke identificerer sig med opslaget, mens Caroline og Mannush påpeger elementer, der gør dem i stand til at identificere sig med opslagets indhold.

Med henblik på arbejdsspørgsmål 3 forstår jeg grundlæggende, at visionen om ét ATP kan anses for at møde ufuldkommen tilslutning i relation til opslag 1.

På baggrund af figursammenligningen ovenfor udleder jeg, at der i relation til opslag 1 er forskel på, hvorvidt interviewpersonerne er i stand til at identificere sig med opslagets indhold.

Jeg forstår, at Mads, Pia og Christina identificerer sig med opslaget. I denne sammenhæng noterer jeg, at de tre interviewpersoner er fra kategorien med tilknytning til arbejdsspørgsmål 1. Sagt på en anden måde forstår jeg, at interviewpersonerne, som jeg vurderer til at have en særlig tilknytning til afdelinger, forretningsområder eller lokationer i opslaget, identificerer sig med opslaget. En pointe, der i relation til opslag 2, 3, 4 og 5, viser sig at gå igen med blot en enkelt afvigelse i forbindelse med opslag 4.

I kontrast til det ovenstående forstår jeg, at der er forskel på, hvorvidt interviewpersoner med tilknytning til arbejds spørgsmål 2 identificerer sig med opslaget. Jeg forstår, at Caroline og Mannush explicit giver udtryk for, at der er elementer i opslaget, der danner grundlag for identifikation.

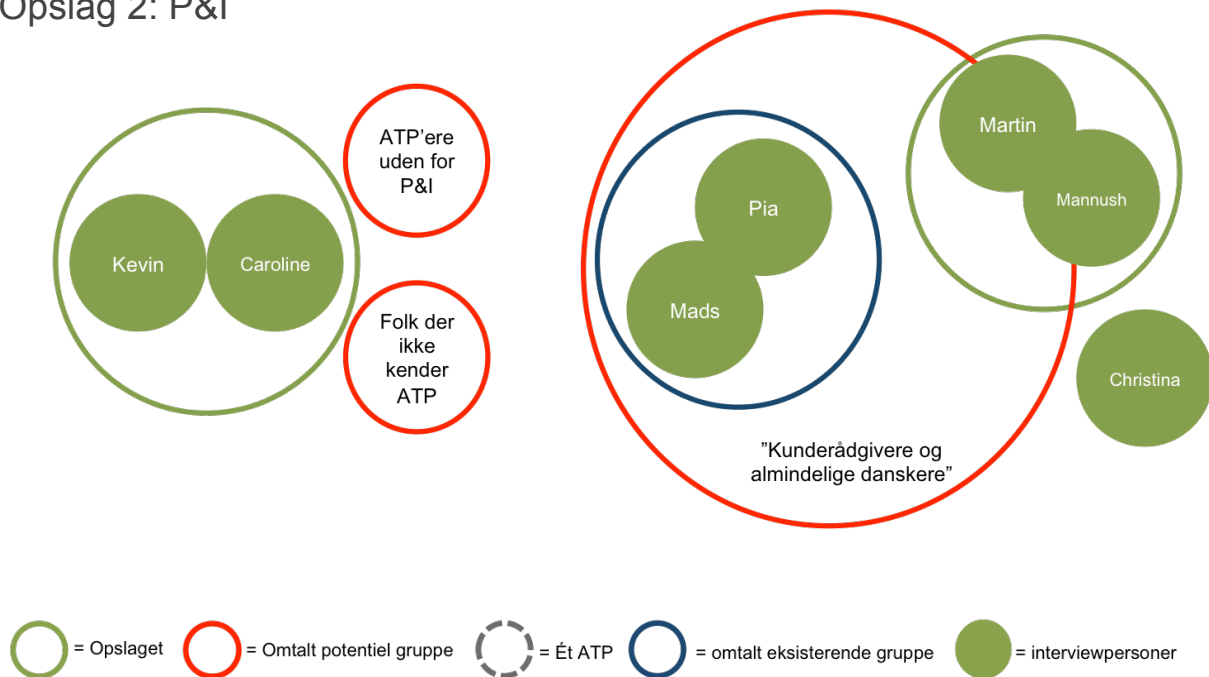
Kevin og Martin udtrykker en form for sympati for visionen om ét ATP, men de forklarer imidlertid begge, at de ikke har noget med afdelingen i Holstebro at gøre. Resultatet ses illustreret i figur B, hvor der inden for ét-ATP-cirklen er optegnet en "omtalt eksisterende gruppe" bestående af ATP-ansatte fra headquaterområdet. Denne pointe symboliserer, at der ifølge Kevin og Martin eksisterer flere afgrænsede grupper inden for rammerne af ATP, hvormed jeg forstår, at visionen om ét ATP udfordres.

Med henblik på identitetsmodellen udleder jeg, at Pia, Christina og Mads identificerer sig med opslaget til trods for, at samtlige interviewpersoner kritiserer opslagets visuelle udtryk i relation til mirroring-processen.

Dertil forstår jeg, at Mads i forbindelse med refleksionsprocessen italesætter en organisatorisk forskel i relation til faggrupper. En forskel, der bekræftes af Martin og Kevin.

I tillæg til det ovenstående forstår jeg afslutningsvis, at opslaget indeholder et udviklingselement, der appellerer til flere af interviewpersonerne. Et element, der i relation til organisationsidentiteten kan anses for at samle i retning af ét ATP.

Opslag 2: P&I



Som beskrevet i første analysedel illustrerer figur C (til venstre), hvordan både Caroline og Kevin identificerer sig med opslaget. Figur D (til højre) illustrerer, hvordan hverken Christina, Pia eller Mads identificerer sig med opslaget. Det kan Mannush og Martin imidlertid.

Med henblik på arbejdsspørgsmål 3 forstår jeg endnu engang grundlæggende, at visionen om ét ATP kan anses for at møde ufuldkommen tilslutning, når arbejdsspørgsmålet anskues i relation til opslag 2.

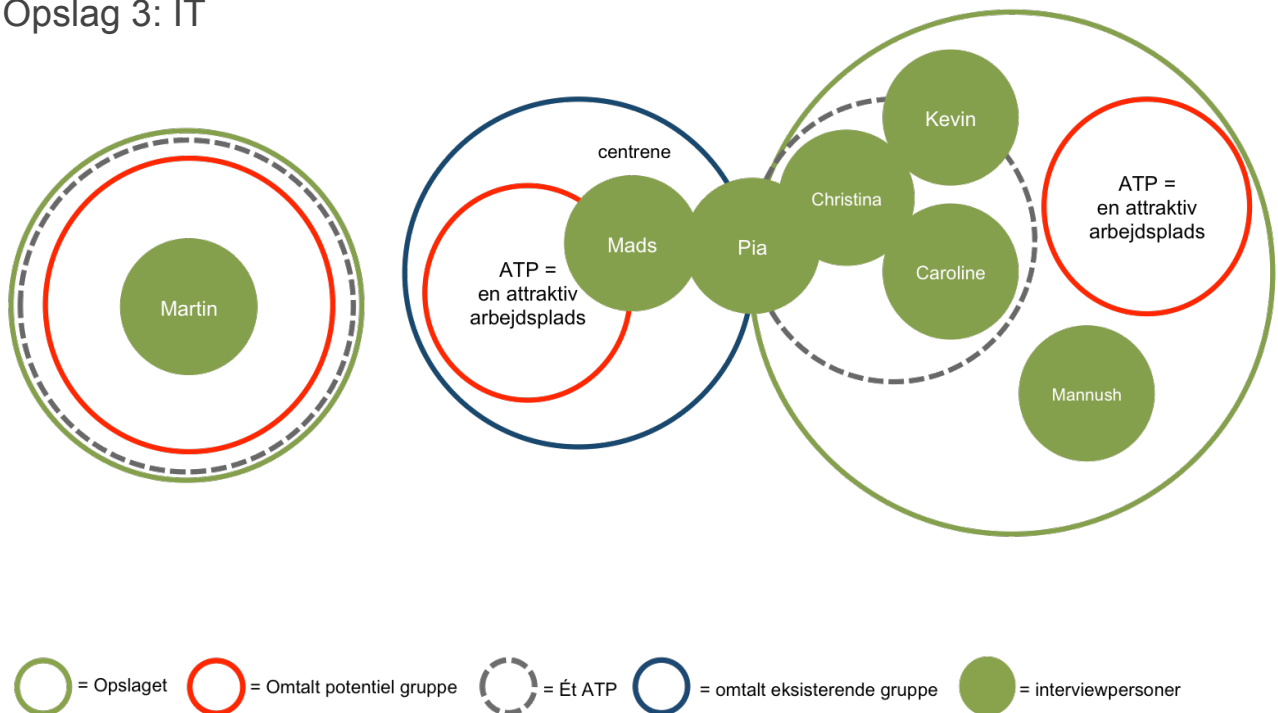
Med afsæt i ovenstående figursammenligning udleder jeg, at interviewpersonerne i figur C med tilknytning til arbejdsspørgsmål 1 endnu engang identificerer sig med opslaget. Ligesom det var tilfældet i forbindelse med opslag 1, udleder jeg desuden, at der er forskel på, hvorvidt interviewpersoner med relevans for arbejdsspørgsmål 2 identificerer sig med opslagets indhold.

Med henblik på Kevin og Caroline samt identitetsmodellen forstår jeg, at reflecting-processen skaber grundlag for refleksioner vedrørende et skel mellem P&I og den resterende del af forretningen.

Formodningen fremsat af Kevin og Caroline ses i et vist omfang bekræftet i figur D, hvor Pia og Mads placerer sig selv i gruppen bestående af almindelige danskere og kunderådgivere, der vil have svært ved at forholde sig til elementer i opslaget.

Afslutningvis udleder jeg med afsæt i figur D og arbejdsspørgsmål 2, at Martin og Mannush identificerer sig med elementer i opslaget, mens Christina - ligesom Pia og Mads - ikke identificerer sig med opslaget.

Opslag 3: IT



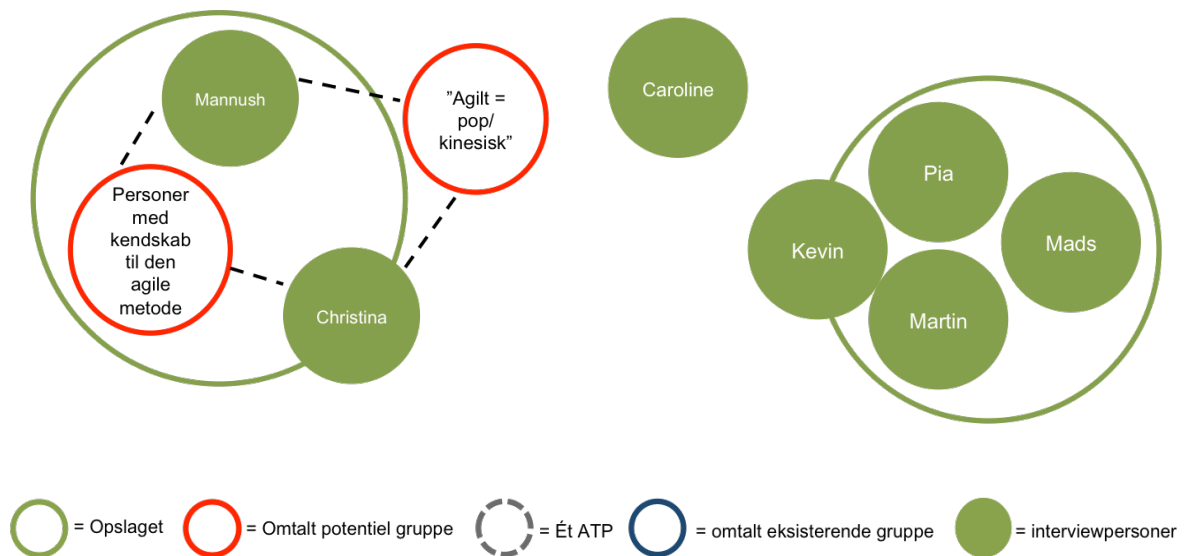
Som beskrevet i første analysedel illustrerer figur E (til venstre), hvordan Martin identificerer sig med opslaget. I højre side ses figur F, der illustrerer, hvordan Mads ikke identificerer sig med opslaget. Figur F illustrerer desuden, hvordan Pia giver udtryk for identifikation til trods for, at hun bekræfter Mads' påstand om, at folk i centrene vil have sværere ved at identificere sig med indholdet. Endeligt illustrerer figur F, hvordan resten af interviewpersonerne identificerer sig med opslagets indhold.

Med henblik på arbejdsspørgsmål 3 forstår jeg grundlæggende, at visionen om ét ATP endnu engang kan anses for at møde ufuldkommen tilslutning i relation til opslag 3, idet Mads forklarer, at han ikke identificerer sig med opslagets indhold.

Som det var tilfældet i forbindelse med opslag 1 og 2 udleder jeg, at interviewpersonen med relevans for arbejdsspørgsmål 1, Martin, identificerer sig med opslaget.

I relation til mirroring-processen forstår jeg, at samtlige interviewpersoner forbinder opslaget med en ekstern anerkendelse. Dette i en grad, jeg ikke tidligere har kunnet identificere. Sammenholdt med de mange positive identifikationstilkendegivelser er dette et element, der fremstår interessant. Sagt på en anden måde udleder jeg, at indholdet i opslag 3 afføder aktivitet i relation til mirroring-proces, der med henblik på organisationsidentiteten og visionen om ét ATP kan anses for at appellere til flere af specialets interviewpersoner.

Opslag 4: Agilt (Administrationsforretningen)



Som tidligere beskrevet illustrerer figur G (til venstre), hvordan Mannush identificerer sig med opslaget. Den illustrerer, hvordan Christina identificerer sig med personerne, hun kender, hvortil hun imidlertid ikke identificerer sig med opslagets budskab. Figur H (til højre) illustrerer, hvordan Martin, Mads og Pia identificerer sig med opslaget. Hvordan Kevin identificerer sig med indholdet på baggrund af sit kendskab til ATP, men ville være ked af at promovere det eksternt. Samt afslutningsvis, hvordan Caroline ikke identificerer sig med opslaget.

Med henblik på arbejdsspørgsmål 3 i relation til opslag 4 forstår jeg grundlæggende, at visionen om ét ATP kan anses for (igen) at møde ufuldkommen tilslutning.

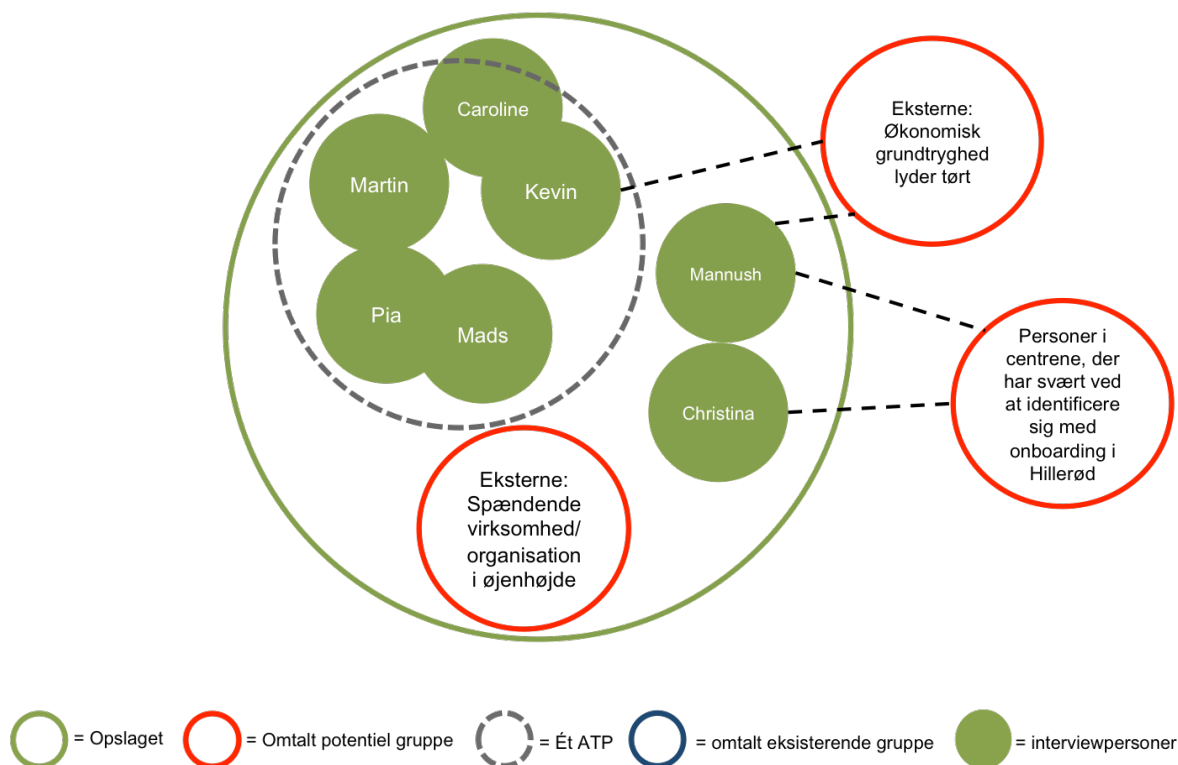
Med afsæt i den ovenstående figursammenligning udleder jeg, at opslag 4 for første gang lader én af interviewpersonerne med relevans for arbejdsspørgsmål 1 stå delvist uden for opslagscirklen.

Jeg forstår, at opslagets indhold kan anses for endnu engang at fundere refleksioner vedrørende et organisatorisk skel mellem P&I og den resterende del af organisationen. Dette illustreres, idet Caroline placeres uden for opslagscirklen, mens Kevin placeres på grænsen. Dertil fremhæver jeg i første analysedel citatuddrag, der understøtter pointen. Mads italesætter for eksempel indirekte organisatoriske forskelle på tværs af faggrupper i organisationen, hvortil Martin peger på, at geografisk distance altid vil medføre forskelle - en overbevisning Caroline deler.

Jeg forstår, at ATP's image er udsat i et andet omfang end tidligere, når budskabet vedrører arbejdet med de agile metoder. Denne pointe udleder jeg med henblik på flere af

interviewpersonerne. Flere af disse udtrykker således frygt for, at opslaget kan være for teknisk eller umoderne. Et element, de frygter kan medføre manglende identifikation uden for koncernens rammer.

Opslag 5: Koncern



Som beskrevet i første analysedel illustrerer figur 1, hvordan samtlige interviewpersoner identificerer sig med femte og sidste opslag fra de sociale medier.

Med henblik på arbejdsspørgsmål 3 forstår jeg for første gang grundlæggende, at visionen om ét ATP kan anses for at møde fuldkommen tilslutning i relation til opslag 5.

Jeg forstår, at refleksioner vedrørende organisatoriske skel inden for organisationens rammer endnu engang vinder frem. Til trods for tidligere udleder jeg imidlertid, at samtlige interviewpersoner tilkendegiver identifikation med opslaget.

Med afsæt i de ovenstående figursammenligninger følger specialets delkonklusion i det forestående.

Delkonklusion

På baggrund af specialets første og anden analysedel følger nu en kort oversigt i punktform. Punkterne har til formål at danne et endeligt overblik over analysens centrale pointer, inden problemformuleringen besvares endeligt i konklusionen, der findes i næste kapitel.

Med afsæt i specialets analyser forstår jeg opsummerende:

1. At visionen om ét ATP møder ufuldkommen tilslutning i relation til opslag 1, 2, 3 og 4.
2. At opslag 5 er det eneste opslag, der kan anses for at opnå fuldkommen tilslutning blandt specialets interviewpersoner.
3. At specialets interviewpersoner identificerer sig med opslag i relation til arbejdsspørgsmål 1 med blot en enkelt afvigelse i forbindelse med opslag 4.
4. At interviewpersonerne vægter negative overvejelser i relation til mirroringprocessen tungere i relation til arbejdsspørgsmål 2, end det er tilfældet i relation til arbejdsspørgsmål 1.
 - a. Sagt på en anden måde forstår jeg, at kritik rettet mod opslags indvirken på organisationens image i relation til arbejdsspørgsmål 1 kun i et enkelt tilfælde kan ses i sammenhæng med manglende identifikation. Med andre ord forstår jeg, at mirroringprocessen kan forstærke manglende identifikation i relation til arbejdsspørgsmål 2, hvorimod dette ikke synes at være tilfældet i relation til arbejdsspørgsmål 1.
5. At der i relation til flere opslag italesættes et geografisk skel i organisationen med udspring i identitetsmodellens venstre side.
6. At der i relation til flere opslag italesættes en forskel på faggrupper inden for organisationens rammer med udspring i identitetsmodellens venstre side.
7. At der i flere opslag optræder et udviklingselement, der i relation til identitetsmodellens venstre side danner grundlag for identifikation blandt specialets interviewpersoner.

8. At interviewpersonerne fra P&I, Kevin og Caroline, italesætter et konkret skel mellem P&I og den resterende del af organisationen.
9. At pointen i punkt 8 delvist understøttes af Mads og Pia i Holstebro, hvormed jeg udleder, at førømtalte geografiske skel inden for organisationens rammer bekræftes i en grad.
10. At indholdet i opslag 3 afføder aktivitet i relation til mirroringprocessen, der med henblik på organisationsidentiteten og visionen om ét ATP kan anses for at appellere til flere af specialets interviewpersoner.
11. At ATP's image i relation til opslag 4 og mirroringprocessen er udsat i et andet omfang end ellers, når budskabet vedrører arbejdet med de agile metoder i Administrationsforretningen.
12. At de organisatoriske forskelle - omtalt i relation til flere af opslagene - ikke opnår bekræftelse i forbindelse med opslag 5, der, som tidligere omtalt, er det eneste opslag, hvor samtlige interviewpersoner tilkendegiver identifikation.

Med afsæt i ovenstående 12 punkter besvarer jeg specialets problemformulering i næste kapitel, konklusionen.

Konklusion

kapitel 9

9. Konklusion

Efter analysen følger nu specialets konklusion. I dette kapitel besvarer jeg specialets problemformulering, der opsummerende lyder som følger:

Hvordan påvirkes organisationsidentiteten gennem autokommunikative employer brandinginitiativer på de sociale medier? Og hvordan påvirker de autokommunikative elementer medarbejdernes forståelse af koncernledelsens vision om ét ATP?

Med afsæt i min teoretiske forståelsesramme forstår jeg grundlæggende, at ATP's autokommunikative employer brandinginitiativer udfordrer visionen om ét ATP.

I analysen udleder jeg, at kun et enkelt af empiriens fem opslag danner grundlag for identifikation blandt samtlige af specialets syv interviewpersoner. I denne forbindelse forstår jeg, at interviewpersonerne finder det lettere at identificere sig med opslag, der vedrører egen afdeling, lokation eller eget forretningsområde. Med relevans for dette udleder jeg desuden, at interviewpersonerne vægter negative overvejelser i relation til mirroringprocessen tungere, når de forholder sig til opslag, der ikke vedrører egen afdeling, lokation eller eget forretningsområde. Sagt på en anden måde forstår jeg, at mirroringprocessen kan forstærke manglende identifikation i relation til specialets arbejdsspørgsmål 2.

I forlængelse af det ovenstående fremhæver jeg i analysen flere citatuddrag, der med henblik på identitetsmodellen funderer refleksioner vedrørende organisatoriske skel inden for rammerne af ATP. I visse tilfælde vedrører uddragene forskel på faggrupper i organisationen. I andre vedrører uddragene geografiske forskelle, der påvirker grundlaget for identifikation.

Konkret fremhæver jeg citatuddrag og analysepointer, der afgrænser centrene i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev og Vordingborg fra området nær hovedkontoret i Hillerød. Derudover fremhæver jeg citatuddrag og analysepointer, der afgrænser P&I fra den resterende del af organisationen.

Med blikket rettet mod visionen om ét ATP forstår jeg, at opslag 5 rummer samtlige interviewpersoners identifikation. Jeg udleder, at der i flere af opslagene optræder et udviklingselement, der i relation til identitetsmodellen danner grundlag for identifikation blandt interviewpersonerne. Dertil forstår jeg afslutningsvis, at indholdet i opslag 3 afføder

aktivitet i relation til mirroringprocessen, der kan anses for at få opslaget til at appellere til flere af interviewpersonerne. Med andre ord forstår jeg i denne forbindelse, at opslaget indeholder elementer, der præger mirroringprocessen i en grad, der kan anses for potentielt at influere organisationsidentiteten i retning af ét ATP.

Perspektivering

kapitel 10

10. Perspektivering

I dette afsluttende kapitel perspektiveres specialets pointer udledt i konklusionen. Jeg inddrager endnu engang Rennison, der med sin artikel vedrørende polyfoni bidrog i specialets indledning. Dertil præsenterer jeg elementer fra bogen "Ledelsesdilemmaer", idet jeg overvejer specialets anvendelsespotentiale fremadrettet.

Et paradoks, der perspektiverer

I specialets indledende kapitel inddrages Rennison på baggrund af artiklen "Polyfon ledelse - fra kakofonisk krydspres til kreativ polyfoni". Jeg beskriver i den forbindelse, hvordan der i artiklen fremsættes en række taktikker med hensigten at fremme lederskab, hvor paradokser "(...) ikke paralyserer, men perspektiverer tanke, tale og handling." (Rennison 2017). I relation til dette kapitel opnår Rennisons hensigt endnu engang relevans.

Som det står skrevet i positioneringskapitlet tager jeg med reference til Martin afsæt i det fragmenterede kulturperspektiv, hvor uklarheder og tvetydighed betragtes som essensen. Med andre ord tilgår jeg organisationen ATP med forståelsen af, at der på tværs af og inden for afdelinger og lokationer eksisterer kulturelle forskelle, der konstant genskabes og forhandles. Et element, der naturligvis præger konklusionen.

Jeg vedkender mig pointen ovenfor, ligesom jeg jf. Martin forstår, at fremtidige undersøgelser funderet i et andet perspektiv vil kunne nuancere billedet af ATP's organisatoriske identitet. Dertil forstår jeg jf. Anderson, at konklusionen skal betragtes med forbehold for de usikkerheder, der generelt knytter an til undersøgelser som denne (Anderson, 2013, s. 172).

Til trods for ovenstående forstår jeg imidlertid, at specialets konklusion er i stand til at stå for sig selv, såfremt man som læser gør sig bekendt med undersøgelsens metodiske og teoretiske fundament - og hvis formålet med læsningen er grundlagt i et ønske om at betragte visionen om ét ATP samt arbejdet med employer branding fra et alternativt perspektiv.

Valg, fordele og ulemper

Pointerne fremsat i specialets konklusion kan som beskrevet anses for at udfordre visionen om ét ATP. På denne måde forstår jeg, at konklusionen afføder et dilemma eller paradoks, hvor visionen om ét ATP står på den ene side. Og hvor arbejdet med tiltrækningen af kompetent arbejdskraft står på den anden.

I bogen "Dilemmaledelse" fra 2018 forholder Nielsen og Vikkelsø sig til dilemmaer og paradokser. De skriver:

"Et dilemma er det, når der er tale om "indbyrdes konkurrerende valg, hver med fordele og ulemper. Paradoksalt er det, når mulighederne strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen". (Smith & Lewis, 2011, s. 387, vores oversættelse). Med andre ord er paradokser at forstå som dilemmaer, der består over tid, ikke mindst fordi paradoksets yderpoler er som yin og yang. De indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige." (Nielsen & Vikkelsø, 2018, s. 15)

Citatet ovenfor giver i relation til specialet anledning til at vurdere, hvorvidt konklusionen kan anses for at fremsætte et dilemma eller et paradoks, hvortil en række spørgsmål fremtræder: Kan dagligdagen i ATP for eksempel skildres på de sociale medier på en måde, der gør det muligt for hele organisationen at identificere sig med indholdet? Kan visionen om ét ATP bevares i employer brandinginitiativerne, når ATP på bare fem år har vokset sig fire gange større? Kan visionen bevares, når organisationen rummer lokationer spredt over hele Danmark samt forskellige faggrupper og forretningsben? I hvor høj grad svækkes employer brandet, hvis ikke der tages afsæt i ét ATP? Og kan man vælge et af elementerne til, uden at der på sigt opstår spændinger igen?

En anledning til overvejelser

Med afsæt i spørgsmålene fremsat ovenfor forstår jeg, at specialets konklusion giver muligheden for alternativ indsigt samt anledning til overvejelser vedrørende fremtidig adfærd i relation til det dilemma eller paradoks, konklusionen adresserer. Med reference til Rennison forstår jeg med andre ord, at specialets konklusion kan perspektivere tanke og tale. Og måske handling.

Litteraturliste og bilagsoversigt

Litteraturliste

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), s. 105-123. 19 sider
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, s. 336-344. 9 sider
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), s. 185-206. 22 sider
- Anderson, V. (2013). *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, (part 1+2) s. 1-180. 180 sider
- ATP. (u.d.). *ATP's historie*. Hentet 30.05 2018 fra Kort om ATP: <https://www.atp.dk/om-atp/kort-om-atp/atps-historie>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 (4), s. 193-201. 9 sider
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), s. 501-517. 16 sider
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing □ Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), s. 248-291. 44 sider
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I: S. Brinkmann, & T. Lene, *Kvalitative metoder* (s. 463-480). København K: Hans Reitzels Forlag. 18 sider
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. udgave udg.). Oxford University Press, (part 3) s. 377-609. 233 sider
- Cascio, W. F. & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. *Organization Management Journal*, 13 (4), s. 182-192. 11 sider
- Christensen, L. T. (2004). Det forførende medie - om autokommunikation i markedsføringen. *Mediekultur*, 20 (37), s. 14-23. 10 sider

- Christensen, L. T. (2003). Virksomhedens identitet som forførelse og selvforførelse. I: J. Helder & B. Kragh, *Når virksomheden åbner sit vindue* (s. 87-100). Frederiksberg C: Samfundslitteratur. 14 sider
- Christensen, L. T. & Morsing, M. (2008). *Bag om corporate communication*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur, s. 6-172. 176 sider
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organisation*. London: SAGE Publications, (chapter 8) s. 101-113. 12 sider
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, s. 197-205. 9 sider
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24 (3), s. 29-31. 3 sider
- Due, B. L., Asmuß, B. & Nielsen, M. F. (2016). Nye interaktionelle realiteter for internationale virksomheder. I: M. F. Nielsen, B. L. Due, T. L. Toft, G. Gravengaard, & A. R. Nielsen, *Kommunikation i internationale virksomheder 1* (s. 19-34). Frederiksberg C: Samfundslitteratur. 16 sider
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR? I: S. Bach, *Managing human resources: personnel management in transition* (s. 266-286). Oxford: Blackwell Publishing. 21 sider
- Engelund, H. & Buchhave, B. (2009). *Employer branding som disciplin*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, s. 9-240. 232 sider
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, s. 40-54. 15 sider
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand*. København K: Gyldendal Business, s. 7-300. 294 sider
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), s. 356-365. 10 sider
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), s. 989-1018. 30 sider

- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22 (9), s. 755–777. 23 sider
- Kristiansen, S. (2015). Kvalitative analyseredskaber. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 481-496). København K: Hans Reitzels Forlag. 16 sider
- Martin, G., Gollan, P. J. & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), s. 3618-3637. 20 sider
- Martin, J. M. (1992). *Cultures in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 16-43. 28 sider
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2009). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. I: L. L. Putnam, & A. M. Nicotera, *Building Theories of Organization* (s. 21-48). New York: Routledge. 28 sider
- Mead, G. H. (2004). The Self: The 'I' and the 'Me'. I: M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity* (s. 30-34). Oxford: Oxford University Press. 5 sider
- Nielsen, M. F. (2014). *Strategisk kommunikation* (2. udgave udg.). København K: Akademisk Forlag, s. 5-243. 238 sider
- Nielsen, M. F. & Due, B. L. (2016). Kultur. I: M. F. Nielsen, B. L. Due, T. L. Toft, G. Gravengaard, & A. R. Nielsen, *Kommunikation i internationale virksomheder 1* (s. 35-64). Frederiksberg C: Samfundslitteratur. 30 sider
- Nielsen, R. K. & Vikkelsø, S. (2018). Ledelsesprincipper til en ny tid: Ledelsesdilemmaer og -paradokser. I: F. Bévort, T. D. Henriksen, A.-M. Hjulager, H. H. Larsen, R. K. Nielsen, & S. Vikkelsø, *Ledelsesdilemmaer* (s. 11-22). Frederiksberg: Institut for Organisation, CBS. 12 sider
- Petersen, J. H., & Petersen, K. (2014). *atp= fra grim ælling til smuk svane*. Odense: Syddansk Universitetsforlag, s. 103-123. 21 sider
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M. & McPhee, R. D. (2009). Introduction: Communication Constitutes Organization. I: L. L. Putnam, & A. M. Nicotera, *Building Theories of Organization* (s. 1-20). New York: Routledge. 20 sider
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30 (13-14), s. 1486-1504. 19 sider

- Rennison, B. W. (16. marts 2017). *Polyfon ledelse*. Hentet 30. maj 2018 fra Lederliv: <http://www.lederliv.dk/artikel/polyfon-ledelse> 15 sider
- Scott, B. (2008). Consulting on the inside. *ASTD Handbook for workplace learning professionals*, s. 671-689/1-18 (alternative sidetal vedlagt i bilag 15) 18 sider
- Seldorf, B. (2008). *Employer branding*. København K: Børsens Forlag, s. 3-123. 121 sider
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 521-532). København K: Hans Reitzels Forlag. 11 sider
- Vásques, C., Sergi, V. & Cordelier, B. (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (2), s. 135-146. 12 sider

Bilagsoversigt

- Bilag 1: "Tiltræk og engager de rigtige medarbejdere med god employer branding". Artikel fra Berlingske Business.
- Bilag 2: "Servicetjek af ATP's fundament". Artikel fra ATP's intranet, Medarbejderportalen.
- Bilag 3: "Hjælp os med at være gode på de sociale medier". Artikel fra ATP's intranet, Medarbejderportalen.
- Bilag 4: Empiriindsamling: Opslag fra ATP karriere-profilen på Facebook.
- Bilag 5: Empiriindsamling: Opslag fra ATP-profilen på LinkedIn.
- Bilag 6: Transskription: Interview med Martin
- Bilag 7: Transskription: Interview med Kevin
- Bilag 8: Transskription: Interview med Christina
- Bilag 9: Transskription: Interview med Pia
- Bilag 10: Transskription: Interview med Mads
- Bilag 11: Transskription: Interview med Caroline
- Bilag 12: Transskription: Interview med Mannush
- Bilag 13: Preanalyseark
- Bilag 14: Scott, 2008; Consulting on the Inside (alternative sidetal)