

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#21

Institut for Sprog og Kommunikation

En situationel og dialektisk tilgang til a-
kassers strategiske kommunikation

Iben Malthe Roldsgaard

Oktober 2017

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Iben Malthe Roldsgaard

Kommunikationsmedarbejder ved Din Sundhedsfaglige A-kasse

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Tilknyttet forskningsgruppen TRILO

En situationel og dialektisk tilgang til a-kassers strategiske kommunikation

- Når kompleks teori skaber værdi for organisationer i praksis

Iben Malthe Roldsgaard

Abstract

Artiklen tager afsæt i en nyere videnskabsteoretisk tilgang – Situationelt dialektisk videnskabsteori – og bryder med den dominerende paradigmetankegang, idet den præsenterer en ny metode, som er en integration samt videreudvikling af eksisterende image- og troværdighedsanalyser med forskellige videnskabsteoretiske rødder, til at undersøge organisationers images samt troværdighed. Image-integrationsanalysemodellen, som metoden er navngivet, anvendes i indeværende artikel på to caseorganisationer: Akademikernes A-kasse (AKA) og Din Sundhedsfaglige A-kasse (DSA) og præsenterer, hvilke udfordringer de to a-kasser står overfor, idet image-integrationsanalyserne sammenholdes med den dominerende imageopfattelse af a-kasser blandt en af de vigtigste målgrupper for a-kasser; potentielle nye studiemedlemmer.

Yderligere præsenterer artiklen, hvordan en situationel og dialektisk tilgang med inddragelsen af et kompleksitetsteoretisk perspektiv (Stacey 2011), værdirealiseringsteorien (Hodges 2009, Hodges 2015), en økologisk tilgang til visuel perception (Gibson 1986), et strategisk relationsperspektiv (Sandstrøm 2012) samt et dialogisk kommunikationssyn (Andersen og Smedegaard 2012) kan bidrage med et nuanceret perspektiv på, hvordan AKA og DSA med udgangspunkt i deres specifikke imageønsker kan målrette deres kommunikation situationelt til studerende i alderen 18-25 år i en hvervningskontekst, således de fremstår troværdige.

Introduktion

I dag har organisationer et stort fokus på deres digitale kommunikation (Ebbesen & Haug 2009, Andersen 2015, 2016, Have 2013, Svarre 2015, Bergstrøm 2015, Linke & Zerfass 2012, Macnamara & Zerfass 2012, Meredith 2012, Kent 2015). Det digitale fokus er bl.a. et resultat af internettets udvikling, som i dag har medført, at alle kan betragtes som potentielle modtagere og afsendere af kommunikation. Der er ikke længere tale om traditionel envejs- eller tovejskommunikation – den digitale kommunikation er et komplekst netværk af relationer, der er dialogisk og fungerer som en evig feedbackproces, hvor interessenter kontinuerligt danner sig erfaringer og organisationer løbende bearbejder den viden, de får (Andersen 2011:26-27, Ebbesen & Haug 2009:11-15;76-81). Internettet har både gjort det muligt at sprede et budskab hurtigere og til mange flere end tidligere, hvorfor det er populært at anvende. Men omvendt har det medført, at der i højere grad stilles spørgsmålstejn ved organisationer, deres brands og produkter i åbne forums m.v. (Have 2013:17-21).

I den strategiske digitale kommunikation inddrages de sociale medier i høj grad, hvor organisationer både servicerer og sparer med interessenter om produkter og ydelser, og hvor de forsøger at styrke brands m.v. (Andersen 2015:113-116). Mange organisationer har i dag etableret en digital platform på bl.a. Facebook, LinkedIn og Instagram, men ikke alle har gjort sig strategiske overvejelser om tilstedeværelsen på disse – da det for mange ”blot” er en trend (Andersen 2015:133, Svarre 2015:224, Baron og Andersen 2011:9-10). Dette ses der dog et stigende behov for, da interessenter anvender de sociale medier til at danne sig indtryk af organisationer (Have 2013:47, Kent 2015).

Brugen af sociale medier i markedsføringsøjemed er ej fjern for de danske arbejdsløsheds-kasser (a-kasser), som er denne artikels fokus. Langt de fleste a-kasser er i dag til stede på de sociale medier; Facebook, LinkedIn og Instagram (fx Akademikernes A-kasse, Magistrenes A-kasse, Din Sundhedsfaglige A-kasse, Lærernes A-kasse m.v.). Tilstedeværelsen her kan skyldes den før nævnte tendens til at følge tidens trends, men kan også skyldes, at langt de fleste danskere i dag er til stede på de sociale medier dagligt – særligt unge anvender disse flere gange dagligt. Derfor forekommer det logisk at vælge sociale medier som kommunikationskanal (DR 2015, DR 2016, Kulturstyrelsen 2015). Derved indgyder de sociale medier også til, at a-kasser kan anvende disse i en målrettet kommunikationsindsats til fx unge studerende i et hvervningsøjemed for at få nye studiemedlemmer – hvilket også er tilfældet i dag. Spørgsmålet er dog, som denne artikel undersøger, om dette er den mest hensigtsmæssige tilgang til hvervningen af nye studiemedlemmer, blot fordi disse er til stede på de sociale medier.

Grundet den kompleksitet, som internettet har medført, argumenteres der for, at organisationer i dag må forholde sig til *New Media* (fx sociale medier) og *Old Media* (traditionelle medier, plakater m.v.) for at brænde igennem med deres kommunikation, hvilket ligeledes kan være gældende for a-kasser (Have 2013:139). Artiklen demonstrerer imidlertid, at det ikke nødvendigvis altid er hensigtsmæssigt at fokusere på den strategiske kommunikation via New (og Old) media, men at en strategisk indsats i den fysiske verden, der er målrettet målgruppens interesser og behov, bør medtænkes i den samlede kommunikationsindsats. Denne antagelse kommer dels af, at den stigende kommunikation på sociale medier skaber større mængder af informationsstøj, hvorfor det kan være svært at trænge igennem til modtageren (Palfrey & Gasser 2008:1-4, Seemiller & Grace 2016:62, Mindshare 2016:11).

Artiklens situationelle og dialektiske hjerte

Gareth Morgan betragter teorier og metoder som *metaforer*, der tillader os at se verden ud fra forskellige perspektiver: "For the use of metaphor implies a way of thinking and a way of seeing that pervade how we understand our world" (Morgan 1987:12). Denne metafortankegang er afsættet for en Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) udviklet af Julia Dakwar, Anne-Christine Lorentzen og Flemming Smedegaard (Dakwar et al. 2017:4).

SDV er grundlæggende ontologisk og epistemologisk både dialektisk og situationel og bygger på ni antagelser, som præsenteres i det følgende (Dakwar et al. 2017:3). Med situationel menes, at nedestående antagelser ikke er statiske. Valgene, man træffer, under de enkelte overvejelser, skal gøres på baggrund af den givne situation, hvorfor udfaldet vil variere fra situation til situation. Med dialektisk menes, at hver af de ni antagelser bygger på dialektiske modsætninger, hvorved hvert valg, der træffes, gøres i et dialektisk forhold mellem disse (ibid.:2).

Qua det multiperspektiviske afsæt, hvor SDV advokerer, at erkendelse ikke er en objektiv afspejling af virkeligheden, men er påvirket af subjektivitet (ibid.:11, Morgan 1989:372-373;389), kan der trækkes tråde til pragmatismen, der bl.a. er inspireret af John Deweys transaktionelle tilgang til viden, som kun kan erfares subjektivt (Biesta 2010:111). Viden er her forbundet med menneskets interaktion og handlen i verden samt erfaring med konsekvenserne heraf (ibid.:108). Med denne tilgang gøres der op med det dualistiske skel mellem objektivisme og subjektivisme, som den traditionelle paradigmatankegang tager afsæt i (ibid.:113), da den transaktionelle tilgang implicerer, at mennesker kun kan forstå verden ved at interagere i den, men resultatet af dette er, at mennesker forstår verden subjektivt. Ikke desto mindre er den enkeltes forståelse af verden sand (ibid.:111):

"knowledge is a constructivism that holds that knowledge is at the very same time constructed and real. This is why we can call Dewey's position a form of realism, albeit transactional realism" (ibid.).

Med den første antagelse i SDV fordrer teori og praksis hinanden:

"teoretisk viden og selve mødet med verden ikke kan adskilles [...] De er vidensperspektiver, der bidrager med noget forskelligt, og som i mange sammenhænge også bidrager med noget til hinanden" (Dakwar et al. 2017:3).

Anden antagelse handler om at:

"del og helhed er uløseligt forbundne og ikke kan adskilles. Del og helhed er dialektisk forbundne, og SDV er hverken relativistisk eller universalistisk, men 'både og' [...] Helheden består af dele. De bidrager alle til helhedens karakter, men helheden har også sin egen eksistens uafhængigt af delene, og den påvirker og bestemmer delenes natur" (ibid.:8).

Det betyder, at man ikke kun bør undersøge delene eller helheden, men også må have blik for alt det imellem. Derfor kan forskellige teorier og metoder anvendes på lige fod til at belyse delene eller helheden (ibid.:10-11).

Med den tredje antagelse lægges der op til en processuel tilgang til kausalitet inspireret af Ralph Stacey (2011). Her understreges det, hvordan to sagsforhold gensidigt påvirker hinanden, men at den gensidige proces herimellem også påvirkes af andre ”udefra komne” sagsforhold (ibid.:12, Stacey 2011:70-71).

Tredje antagelse hænger tæt sammen med den fjerde antagelse om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen – ikke i en lineær og ensidig påvirkningssammenhæng – men at mennesker i stedet: ”forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden, som nuet giver” (Mead 1932, Stacey 2011, Dakwar et al. 2017:16). Fortid, nutid og fremtid er:

”interdependente størrelser, som er afhængige af og påvirker hinanden på uforudsigelige måder. Derfor er det individet i interaktionen, der forholder sig på baggrund af fortiden til nutiden og dermed skaber fremtiden” (ibid.:16).

Ligeledes skal femte antagelse om her, nærhed og fjernhed betragtes ligesom tiden – det ene kan ikke forstås uden det andet (ibid.:19). Hvad der lægges vægt på, afhænger således af formålet (Johnson 2015:9-10).

Sjette antagelse omhandler, at det, der kan synes som faktuelle og sande kendsgerninger, ofte bygger på værdier – beslutninger, der er blevet truffet i en kontekst, hvor nogle værdier har været mere relevante at realisere, hvorfor kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke (ibid.:25). Omvendt anerkendes faktuelle kendsgerninger også i den anden ende af kontinuet, hvor fx naturvidenskabelige love såsom tyngdekraften anses for at være en faktisk kendsgerning (ibid.:25). Herved indfanger SDV den hidtidige paradigestridighed mellem fx positivismen og socialkonstruktivismen (Burrell & Morgan 1979, Biesta 2010).

Citatet: ”SDV er en teori uden et slutpunkt” (Dakwar et al. 2017:29), opsummerer essensen i den syvende antagelse og således også det grundlæggende i SDV – den dialektiske tilgang, at: ”til hver syntese opstår en ny antitese, og bevægelsen fortsætter derfor i det uendelige uden noget slutmål” (ibid.:28). Uanset hvorpå kontinuet mellem de givne dialektiske modsætninger, man placerer sig, vil dette generere en ny antitese. Derfor skal artiklens løsningsforslag og konklusioner ikke ses som endegyldige sandheder, men som muligheder, der er metodisk og teoretisk veldokumenteret, -diskuteret og -argumenteret.

Den ottende antagelse er inspireret af kompleksitetsteorien og handler om, at: ”tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side som et menneskeligt grundvilkår. Det betyder, at man på en og samme tid kan forudsige og ikke forudsige udvikling” (ibid.:29). Men i stedet for kun at dekonstruere, fokuseres der i SDV på analyse og applikation, hvilket er denne artikels formål (ibid.:31).

Med den niende antagelse understreges SDVs multiperspektiviske afsæt med inspiration fra pragmatismen, som præsenteret tidligere, der gør det muligt at inddrage forskellige perspektiver, som gør en i stand til at undersøge del, helhed og alt herimellem (ibid.:31-32), hvilket artiklens metodiske tilgange demonstrerer, da der hentes inspiration og værktøjer fra forskellige forskningstraditioner: pragmatisme, strukturalisme, socialkonstruktivisme, symbolisme – og det der imellem. Udfordringen med

SDV er imidlertid, at tilgangen åbner op for mange mulige forskningstilgange og dermed resultater, hvorfor artiklen må forstås i konteksten af de anvendte teorier og metoder.

Artiklens metoder

Artiklens metoder består qua det videnskabsteoretiske afsæt af kvalitative interviews og en række sekundær data, der er indsamlet ved hhv. kvalitative og kvantitative tilgange.

Der er foretaget 9 interviews med studerende i alderen 18-25 år på mellemlange og lange videregående uddannelser. Interviewene danner grundlag for en kritisk diskursanalyse, hvor det er blevet undersøgt, hvad de studerende har af kendskab til a-kasser, hvad de forbinder med og forventer af disse, hvilke sociale medier de anvender, og hvordan de anvender disse bl.a. i relation til a-kasser.

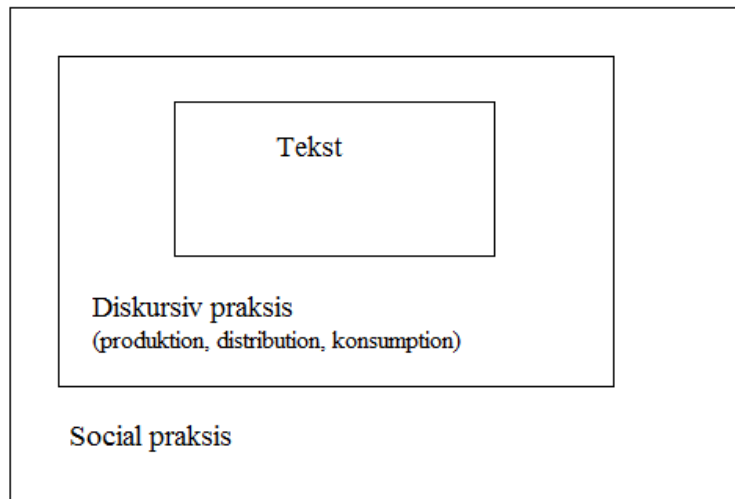
Derudover er repræsentanter fra AKA og DSA blevet interviewet. I disse to interviews er det blevet undersøgt, hvordan de to a-kassers nuværende strategiske tilgang til kommunikationen i en hvervningskontekst fungerer, hvordan repræsentanterne tror, studerende opfatter a-kasser generelt, samt hvilket image AKA og DSA ønsker at have blandt studerende. Disse interviews danner sammen med diskursanalysen grundlag for image-integrationsanalyser af AKA og DSA. Yderligere danner image-integrationsanalyserne grundlag for en diskussion af, hvordan AKA og DSA med afsæt i deres ønskede images strategisk kan kommunikere til studerende i en hvervningskontekst, således de fremstår troværdige.

En situationel dialektisk inspireret analysestrategi

Artiklen opererer således med to analysemetoder: Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse, der anvendes til at behandle de 9 interviews, samt artiklens egen udvikling af Image-integrationsmodellen, der er en videreudvikling af Mary Jo Hatch og Majken Schultz' model over relationerne mellem *Identitet, Image og Kultur* i organisationer (Hatch & Schultz 1997) med inspiration i Anders Bordum og Jacob Hansens *Imagetrekant* (2005) samt Thomas Andersen og Flemming Smedegaards *Sprogmetafor* (2005). Image-integrationsmodellen danner således grundlaget for image-integrationsanalyserne af AKA og af DSA, hvortil citerer fra a-kasserepræsentanterne samt resultater fra den kritiske diskursanalyse inddrages.

Den kritiske diskursanalyse

I Faircloughs kritiske diskursanalyse præsenteres tre analyseniveauer, der hænger sammen: ”relationen mellem det tekstuelle niveau og den sociale praksis medieres af den diskursive praksis” (Jørgensen & Philips 2010:82).



Faircloughs tredimensionelle analysemodel (Jørgensen & Philips 2010:81)

Fairclough præsenterer dog ikke en konkret måde at tilgå analysemetoden på, hvorfor der i artiklen tages afsæt i det tekstuelle niveau, hvorefter den sociale praksis analyseres for at skabe en bedre forståelse for, hvilke sociale praksisser de 9 studerende trækker på. Slutteligt undersøges den diskursive praksis på baggrund af analyserne af tekstanalyserne samt den sociale praksis.

Diskurs som tekst

Til den tekstuelle analyse er der gjort brug af den interpersonelle ressource *Evaluering*, hvor det er blevet undersøgt, hvordan de studerende evaluerer fænomenerne: a-kasser og sociale medier. Evalueringsanalysen udgør en del af den systemiske sprogteori, *Systemisk Funktionel Lingvistik* (SFL). Sproget opfattes her funktionelt; det skaber og rummer betydninger, hvor disse betydninger er en del af en kontekst, og slutteligt er sproget en semiotisk proces (Andersen og Smedegaard 2012:14-15). Med det funktionelle og systemiske perspektiv på sproget, er SFL strukturalistisk.

Fairclough anser den sproglige handling for at være kontekstuel, som den lingvistiske pragmatisk også anser sprog for at være. Her er det med inspiration i Stephen Levinsons (1983) deiksisteori; Tidsdeiksis og Steddeiksis (Levinson 1983:73-85), blevet undersøgt, hvilke *interdiskurser* de studerende trækker på i deres udsagn. Levinson tilhører den lingvistiske pragmatik og definerer pragmatikken således: "Pragmatics is the study of those relations between language and context that are grammaticalized, or encoded in the structure of a language" (ibid.:23). Pragmatikken handler altså om at undersøge relationen mellem dem, der ytrer sproget, og selve sproget, hvilket indebærer at undersøge de kontekstuelle forhold, som kommer til udtryk (ibid.:32).

Derved trækkes Faircloughs diskursteori med de tekstuelle analyseredskaber i hhv. en strukturalistisk og en pragmatisk retning, hvor analysen af den sociale praksis og diskursive praksis trækkes over i en socialkonstruktivistisk retning. Dette præsenteres i det følgende.

Diskurs som social praksis

I den sociale praksis er relevant litteratur om a-kassers historik blevet inddraget til at belyse, hvilken kontekst samt samfundsmæssige sociale praksisser de studerende trækker på, da Fairclough ikke selv

giver konkrete retningslinjer for dette (Jørgensen & Philips 2010:98;101). Derudover er udtalelser fra ansatte fra Syddansk Universitet blevet inddraget til at belyse den sociale praksis.

Fairclough afgrænser den sociale praksis til relationen mellem ideologi og magt (Fairclough 2008:45). Her afgrænses analysen af den sociale praksis til de samfundsmæssige relationer, der artikulerer diskursordenerne om hhv. a-kasser, studieliv og arbejdsliv (ibid.:45).

Diskurs som diskursiv praksis

Analysen af den diskursive praksis dækker over *produktions-, distributions- og konsumptionsprocesser* (ibid.:35). Her er det i artiklen blevet undersøgt, hvordan interdiskursiviteten kommer til udtryk i den *producerede* samtale – interviewene med de studerende, og hvilke diskurser, som trækker på forskellige sociale praksisser, der kommer til udtryk i samtalen (ibid.:44-45). Derudover er det blevet undersøgt, hvordan jeg som interviewer på baggrund af min forforståelse og viden har *konsumeret* de studerendes udsagn og deraf udledt forskellige diskurser (ibid.:36, Jørgensen & Philips 2010:81, Fairclough 2008:36-37).

Image-integrationsanalysen

Med det videnskabsteoretiske afsæt i SDV, der bl.a. tager afsæt i Theo van Leeuwens interdisciplinære integrationstilgang til forskning, hvor teorier og modeller mødes i et ligeværdigt samarbejde (van Leeuwen 2005), præsenteres i det følgende Image-integrationsmodellen. Modellen er, som nævnt, en videreudvikling af Hatch og Schultz' (1997) teori og dertilhørende model over relationerne mellem organisationers *Identitet, Image og Kultur*, Bordum og Hansens *Imagetrekant* (2005) samt Andersen og Smedegaards *9. Metafor* (2005).

Hatch og Schultz – forholdet mellem Identitet, Image og Kultur i organisationer

Hatch og Schultz har med afsæt i en kombination af marketingsstudiers eksterne fokus på organisationer og organisationsstudiers interne fokus på organisationer udviklet en model, der illustrerer, hvordan organisationer er en vedvarende cirkulær proces af gensidig afhængighed mellem organisationens *Identitet, Image og Kultur*:

”the relationships between culture, image and identity form circular processes involving mutual interdependence. In this view organizational identity is a self-reflexive product of the dynamic processes of organizational culture. Culturally embedded organizational identity provides the symbolic material from which organizational images are constructed and with which they can be communicated. Organizational images are then projected outwards and absorbed back into the cultural system of meaning by being taken as cultural artefacts and used symbolically to infer identity” (Hatch & Schultz 1997:361).

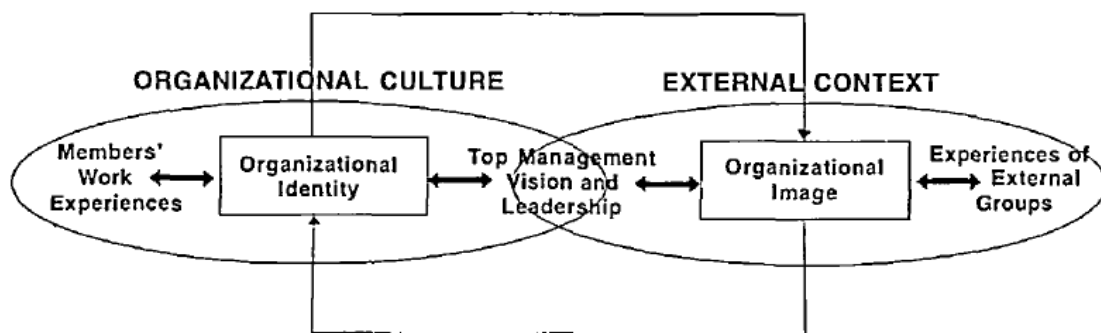
Deres model tager afsæt i et symbolistisk og socialkonstruktivistisk perspektiv og illustrerer, at en adskillelse mellem interne og eksterne interessenter (insiders og outsiders) er problematisk, da organisationsmedlemmer fx både kan være interne (medarbejdere) og en del af eksterne interessentgrupper (ibid.:356-357;361). Dog anvendes disse terminologier for forståelsens skyld.

Hatch og Schultz definerer *Identitet* som lokal mening og organisatoriske symboler, der er en del af den givne organisationskultur, som danner grundlaget for den interne symbolske kontekst for udviklingen og vedligeholdelsen af den organisatoriske identitet. Konstruktionen af den organisatoriske identitet kommunikerer fra topledelsen som en *corporate identitet* i form af visioner, mission, strategier m.v. til organisationens medlemmer, der fortolker dette på baggrund af kulturelle mønstre, deres individuelle erfaringer og deres interaktion med eksterne relationer m.v. (ibid.:357-358).

Image er ligeledes en kompleks størrelse, hvorved interne og eksterne interessenters fortolkning af organisationens image influerer hinanden:

“organizational image is a holistic and vivid impression held by an individual or a particular group towards an organization and is a result of sense-making by the group and communication by the organization of a fabricated and projected picture of itself [...] Image is also influenced by the everyday interactions between organizational members and external audiences [...] Furthermore, the image formed by a particular group within the external audience can be affected by the intentions and influences of a wide range of actors including other groups” (ibid.:359).

Hatch og Schultz definition af *Kultur* er i højere grad inspireret af det symbolistiske og socialkonstruktivistiske perspektiv inden for organisationsteorien og derved i mindre grad af marketingteorien, men trækker alligevel herpå ved at inddrage aspektet af miljøets påvirkning på organisationens kultur. Dette aspekt ignoreres nemlig i høj grad af organisationsteorien (ibid.:359-360). De definerer *Kultur* som en symbolsk kontekst, hvor fortolkningen af den organisatoriske Identitet formes, og hvor organisationens Image formuleres. Organisationens *Kultur* er således en vedvarende udvikling og vedligeholdelse af den organisatoriske Identitet (ibid.:360).

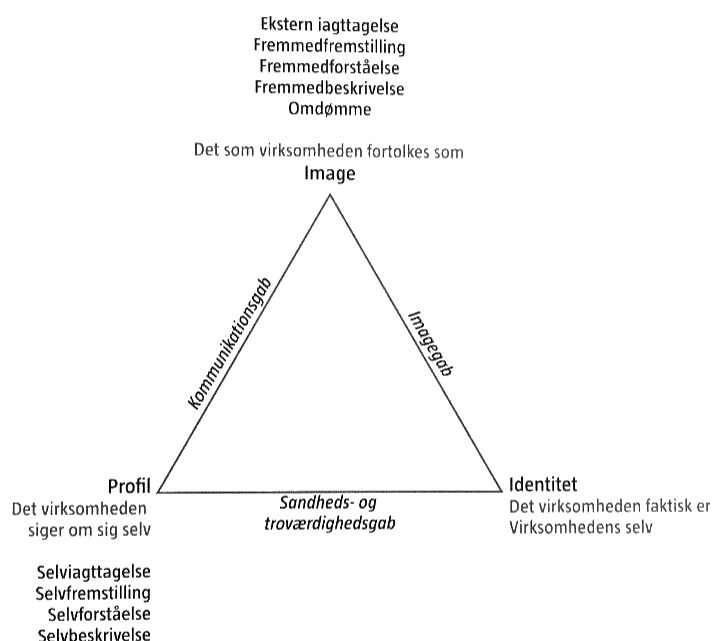


Forholdet mellem *Identitet*, *Image* og *Kultur* (Hatch & Schultz 1997:361)

Pilene i modellen illustrerer, hvordan organisationens Identitet bliver kommunikeret internt og eksternt, hvilket er med til at forme og påvirke organisationens Image. Dette gøres både bevidst af topledelsen i form af fx strategisk storytelling, i medierne, i pressemeddelelser m.v., og ubevidst i interaktionen mellem organisationens medlemmer (insiders) og eksterne interessenter (outsiders). Omvendt er denne interaktion med det eksterne miljø med til at påvirke den organisatoriske Identitet, Image og dermed *Kultur* (ibid.:362).

Bordum og Hansens Imagetrekant

Bordum og Hansen (2005) inddeler, med inspiration fra semiotikeren, Charles Pierces, tredelte tegnbegreb, deres imagetrekant i: *Profil*, *Identitet*, og *Image*, hvor organisationen skal ses i et samspil mellem disse (Hansen 2014:39). *Profil* er organisationens egen selvfremsstilling, *Identitet* er, hvad organisationen virkelig er, og *Image* er den måde, omverdenen opfatter organisationen på. Her ”placeres” organisationens Image altså ikke hos organisationen selv, men i stedet hos eksterne interessenter, der afkoder organisationens kommunikation (ibid.).



Imagetrekant (Hansen 2014:39)

I imagetrekanten ses der mellem Profil, Identitet og Image forskellige 'gabs'. Mellem Profil og Identitet ses et *Sandheds- og troværdighedsgab*, som opstår, når organisationen kommunikerer noget om sig selv, der ikke stemmer overens med Identiteten. Mellem Profil og Image ses et *Kommunikationsgab*, som opstår, når omverdenen opfatter organisationen anderledes i forhold til organisationens Profil. Og slutteligt ses der mellem Identitet og Image et *Imagegab*, som opstår, når omverdenen opfatter organisationen anderledes end det, den virkelig er (ibid.:39-40).

Den 9. metafor – Organisationer som Sprog

Andersen og Smedegaards *9. metafor: Organisationer som sprog* (2005) er inspireret af Morgans metaforiske perspektiv på organisationer og tager afsæt i den *Systemiske Funktionelle Lingvistik*. Sprogmetaforen fokuserer på verbalsproget i undersøgelsen af organisationers *Troværdighed* ud fra sammenhængen mellem disses *Identitet*, *Image* og *Omdømme* (Andersen & Smedegaard 2005:5-6;25)

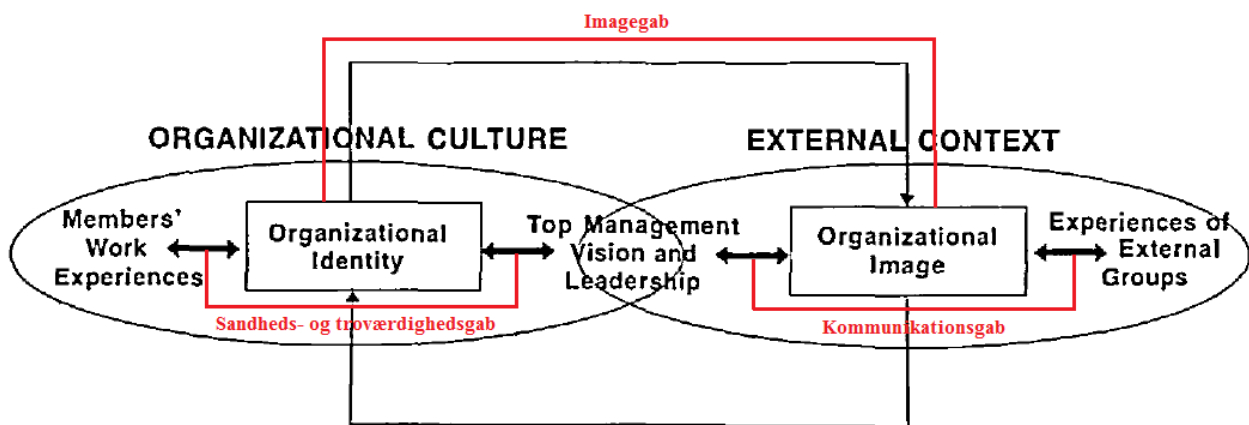
Identitet er, hvad organisationsmedlemmerne siger om sig selv, *Image* er, hvad organisationen kommunikerer til omverdenen, og *Omdømme* er, hvad organisationens omverden siger om organisationen (ibid.:29). Her kan Image sidestilles med Bordum og Hansens Profil, og Omdømme kan sidestilles

med Image (Hansen 2014:39). Er der uoverensstemmelser mellem organisationens Identitet, Image og Omdømme, er der således tale om et troværdighedsproblem (Andersen & Smedegaard 2005:31).

Udviklingen af Image-integrationsmodellen

Bordum og Hansens Imagetrekant (BH) og Andersens og Smedegaards (AS) Sprogmetafor synes uodynamiske og indfanger ikke samme kompleksitet, som Hatch og Schultz' model (HS) gør. Fx er Image ifølge BH og Omdømme ifølge AS kun de eksterne interessenters opfattelse af organisationen, og den dynamiske og gensidige påvirkning fra interne og eksterne interessenters opfattelse af organisationens Image/Profil og Omdømme/Image er udeladt (ibid.:32, Hansen 2014:39, Hatch & Schultz 1997:359). Endvidere indfanger BH heller ikke den kompleksitet, der udgør organisationens Identitet, på samme måde som HS, da Identitet ifølge HS, er organisationmedlemmernes individuelle fortolkninger af topledelsens kommunikation af vision, mission osv., hvorfor en organisations Identitet ikke kan ses som en statisk og ensformig størrelse (ibid.:359).

Trods begrænsningerne i BH er det alligevel givtigt at inddrage de tre 'gabs' som en tilføjelse til HS' model, da dette i image-integrationsanalyserne af a-kasserne kan tydeliggøre de udfordringer, som de oplever i deres kommunikation til studerende:



Da HS' model er symbolistisk og socialkonstruktivistisk inspireret, kan det være problematisk at tale om et *Sandheds- og troværdighedsgab* – én person kan nemlig fortolke topledelsens kommunikation af organisationens corporate identitet i overensstemmelse med det, der ønskes, men omvendt kan en anden fortolke dette i uoverensstemmelse med dette. Dermed sagt er disse forskellige fortolkninger ligegyldige. Dog vil jeg argumentere, at man alligevel kan undersøge, om der blandt organisationsmedlemmerne er en tendens til, at de forstår og fortolker den organisatoriske identitet helt forskellig fra topledelsen, hvilket således vil skabe et Sandheds- og troværdighedsgab.

På samme måde kan et muligt *Imagegab* samt *Kommunikationsgab* problematiseres, da disse også afhænger af den enkeltes fortolkning (ibid.:357-359). Ligeledes er det relevant at undersøge mulige Imagegabs og Kommunikationsgabs, da dette kan give en indikation af, hvor dygtig organisationen er til at kommunikere dens budskab forståeligt samt respondere på interne og eksterne interessenters opfattelse af den givne kommunikation.

Ligeledes er det relevant at inddrage troværdighedsperspektivet fra AS' sprogmetafor. I HS' model rummer den gensidige påvirkning fra interne og eksterne interessenters opfattelse af *Image* det, som AS definerer som hhv. *Omdømme* og *Image*, hvor HS *Identitet* bl.a. rummer AS udlægning af *Identitet*. Derfor er det givtigt, at undersøge overensstemmelsen mellem *Organizational Culture* og *External Context*. Dette er illustreret med den blå farve i Image-integrationsmodellen nedenfor:

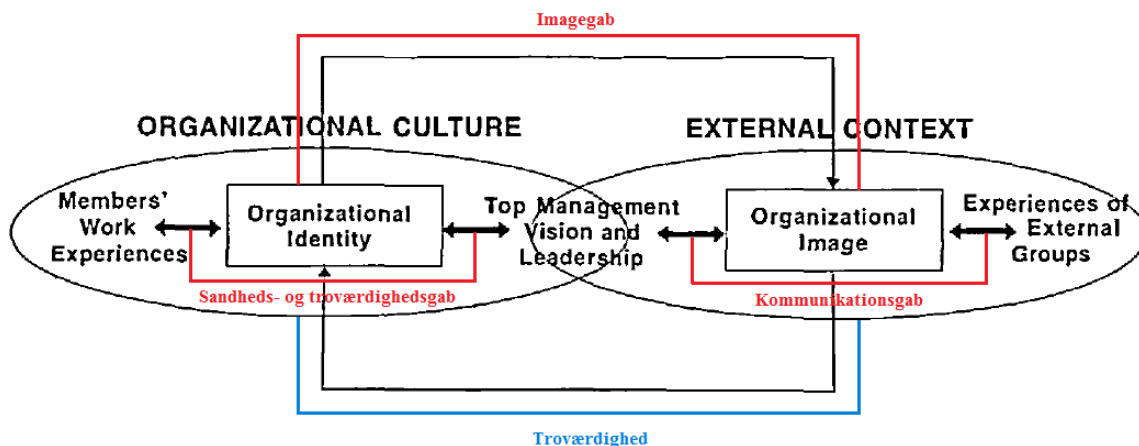


Image-integrationsmodellen

Analysen af Identitet hos a-kasserne udledes på baggrund af interviewene med a-kasserepræsentanterne, hvortil disses fortolkning af a-kassernes corporate identitet undersøges. Toplevelsens vision, mission m.v. (corporate identitet) udledes på baggrund af materialer fra a-kasserne og disses hjemmesider. Analysen af Image udledes på baggrund af interviewene med de studerende (outsiders) og udtalelser fra a-kasserepræsentanterne (insiders). Analysen af a-kassernes Image, set fra de studerendes perspektiv, vil desuden tage udgangspunkt i et overordnet "a-kasse image", da der ikke er blevet spurgt til de studerendes opfattelse af de specifikke a-kasser, men a-kasser generelt. Slutteligt vil der i analyserne være en vurdering af AKAs og DSAs troværdighed.

Analyseresultaterne – en opsummering

I det følgende præsenteres artiklens analyseresultater fra den kritiske diskursanalyse. Dernæst følger image-integrationsanalyserne af AKA og DSA og slutteligt en diskussion af AKAs og DSAs strategiske hvervningsindsats, og hvordan disse kan udvikles, således de er i tråd med og understøtter de to a-kassers ønskede images.

Sammenfatning af diskursanalysen

I tekstanalyserne var der en overvejende positiv vægtning af a-kasser som en fremtidig sikkerhed og tryghed i arbejdslivet. Derudover viste evalueringsanalyserne bl.a., at kommunikation via fx sociale medier skal tale til de studerendes tids- og situationsbestemte interesser samt være personlig. Her blev en faglig relevans ved a-kasser i forhold til studiet understreget som vigtig hos de kandidatstuderende. Deiksisanalyserne viste ligeledes, at aktualitet og relevans er afgørende faktorer, og at den fysiske tilstedeværelse på uddannelsesstederne har afgørende betydning som opmærksomhedsskabende faktor. Ydermere viste analyserne, at de studerende er behovsstyret snarere end fornuftsstyret, hvilket har indvirkning på a-kassers kommunikation.

Analysen af den sociale praksis demonstrerede imidlertid, hvilke underliggende diskurser de studerende trækker interdiskusivt på i deres udsagn, hvoraf følgende diskurser kunne udledes som værende de mest fremtrædende.

- Studerende har meget lidt eller slet ingen indsigt og viden om a-kasser. Dette gælder både studerende, der ikke er medlemmer af a-kasser, men også studerende, der er medlemmer af a-kasser.
- Mange studerende tenderede til at forveksle a-kasser og fagforeninger.
- A-kasser er en sikkerhed i fremtiden og vurderes ikke som værende relevante i nutiden.
- I tråd med ovenstående vurderes a-kasser som værende relevante i arbejdslivet og ikke i studielivet. Her sammenkædes a-kasser primært med en potentiel fremtidig situation som ledig.
- De studerende vurderede den digitale kommunikation fra a-kasser som en primær kommunikationskanal, men de dybdegående tekstanalyser viste, at den fysiske kommunikation har haft afgørende betydning for hvervningen af nye studiemedlemmer, og at a-kassers kommunikation via sociale medier ikke har haft nogen betydelig effekt hos de studerende.

Image-integrationsanalyse af AKA

Identitet

AKAs Identitet er interessant, da deres selvfremstilling overfor studerende beror på en selvforståelse, der bygger på en antagelse om, hvad de tror, de studerende (outsiders) opfatter a-kasser generelt som. Dette kommer til udtryk i deres seneste kampagne målrettet nye studiemedlemmer, der viser, at AKA er bevidste om, at de studerende ikke interesserer sig for a-kasser, hvilket de udledte diskurser understøtter. Derved er AKA selv med til at konstituere den sociale praksis, og således ses det, at de studerendes opfattelse af AKAs Image påvirker topledelsens kommunikation af AKAs corporate identitet, som videre påvirker, hvordan AKAs repræsentant fortolker dette og derved omtaler AKAs Identitet og Image.



HVOR MEGET VÆGT DU LÆGGER PÅ AT FINDE EN A-KASSE

HVOR MEGET VÆGT DU LÆGGER PÅ AT SCORE EN GOD KARAKTER TIL DIN EKSAMEN

HELDIGVIS KAN DU GRATIS MELDE DIG IND, HURTIGERE END DU KAN NÅ AT SIGE OVERSPRINGSHANDLING

AKA.DK
6. feb. 2017

AKADEMIKERNES
ambitiøse AKASSE

VI VED GODT, AT DU NOK IKKE GIDER LÆSE DENNE FOLDER

– DERFOR KAN DU NØJES MED AT LÆSE OVERSKRIFTERNE

LIDT OM OS

Medlemmer: 220.000 heraf 26.000 studiemedlemmer
 Ansatte: 250
 Kontorer: København, Roskilde, Aarhus, Aalborg, Odense, Esbjerg, Herning og Vejle
 Pris: DKK 434 pr. måned. Gratis studiemedlemskab

VI VED GODT, AT A-KASSE ER LAVPRIORITET

Som studerende har du rigtig mange ting i hovedet. Og vi ved godt, at en a-kasse som regel ikke er en af dem.

Men der er flere gode grunde til at være medlem af en a-kasse. Dem kan du læse om her – let og hurtigt.

EN A-KASSE = DAGPENGE

Det kan være svært at se forskellen på en fagforening og en a-kasse. Den mest interessante forskel for dig er nok, at det er din a-kasse, der udbetaler penge til dig.

AKADEMIKERNES A-KASSE:	FAGFORENING:
Hjælper hvis du står uden job.	Hjælper når du er i job.
<ul style="list-style-type: none"> • Udbetaler dine dagpenge. • Tilbyder kompetenceudviklende kurser for studerende. • Rådgiver dig om dagpengereglerne. • Hjælper dig med at komme i arbejde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikrer dine vilkår på arbejdsmarkedet. • Rådgiver dig med bl.a. kontrakt, barsel og stress.

DIN INTERESSE FOR MÅNEDENS SIDSTE BANKDAG



DIN INTERESSE FOR EN A-KASSE

HELDIGVIS KOSTER DET IKKE EN KRONE AT BLIVE MEDLEM HOS OS

STUDIE.AKA.DK

AKAs pjece til nye studiemedlemmer (AKA 1)

Repræsentanten understreger fx:

”Vi er lavinteresse, så derfor, så lavede vi en (reklame) om, hvor lidt interesse de har for a-kasser; ’Vi ved godt, vi ikke er særlig interessante’ [...] Der er ingen grund til at tro, vi er et højinteresseområde, for det er vi slet ikke” (Repræsentant AKA).

Når AKA vælger at lave en kampagne, der bygger på et lavinteresseaspekt, er AKA altså med til at konstituere den diskurs, der udtrykkes blandt de studerende. Denne selvfremstilling skyldes givet vis, at AKA er en af de større a-kasser i Danmark, hvorfor konkurrenceaspektet ikke er en afgørende faktor i AKAs selvfremstilling:

”Vi vil gerne slå på, vi er en stor a-kasse. Hvad har vi – 220.000 medlemmer, 27.000 studerende alene. Så vi bruger en term med, at vi er markedsleder [...] vi behøver ikke hele tiden slå på konkurrencebarometeret” (Repræsentant AKA).

Derfor kan AKA i højere grad ”tale ind i” en eksisterende diskurs, da de allerede har stædfæstet sig blandt akademiske studerende og på sin vis skabt en diskurs om, at man som akademiker vælger AKA. Dette understøttes desuden af en interviewpersons, der er akademikerstuderende, argument for at vælge AKA: ”det den der ligesom passede bedst [...] den der ligesom er bredest” (Repræsentant AKA).

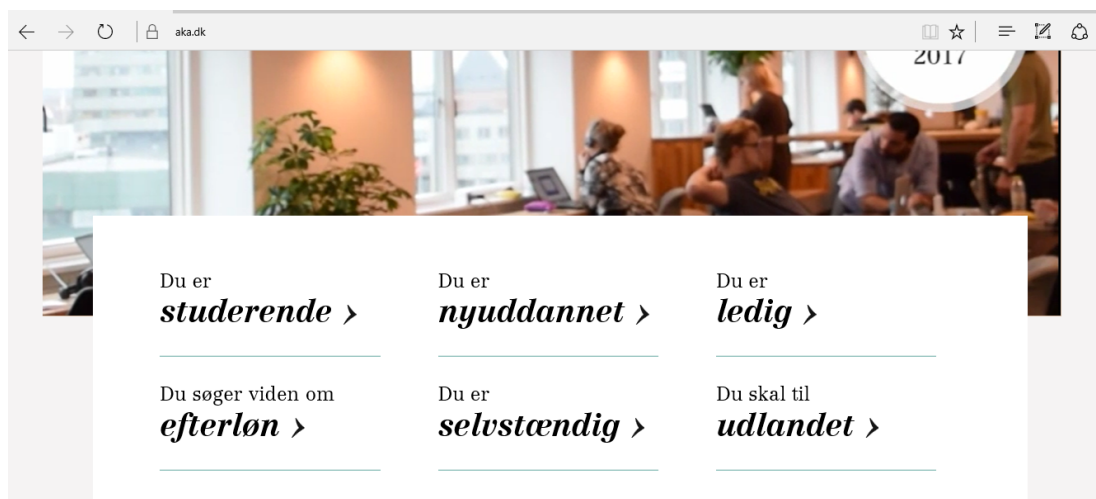
AKAs selvfremsstilling bygger altså på den dominerende diskurs om a-kassers aktualitet i arbejdslivet og ikke i studielivet.

”Som udgangspunkt tænker jeg, jo mindre de hører fra os desto bedre [...] Det er rart nok, når de har behov for noget, men derudover behøver vi ikke give lyd fra os, før det bliver aktuelt – og hvornår gør det dét? Det gør det mange år ud i fremtiden” (Repræsentant AKA).

AKAs corporate identitet; at AKA er lavinteresse for studerende, samt fx deres mission; ”Vores mission er at få akademikere i job. Det er kernen i alt, hvad vi foretager os” (AKA 5), karambolerer til dels med AKAs Identitet. AKA ønsker nemlig at adskille sig fra andre a-kasser, for at tillokke studiemedlemmer, og dermed spiller de alligevel på både konkurrenceaspektet samt dét at være relevant for studerende i studielivet og ikke kun efter endt uddannelse ved at tilbyde relevante kurser i studietiden:

”Vi vil jo gerne være et tilbud til dem, hvor vi adskiller os en lille smule. Så det er jo et spørgsmål om at appellere til noget af det, vi har på tilbudspaletten [...] Det er jo så nogle af vores kurser, noget med eksamensforberedelse [...] Noget præsentationsteknik, altså nogle lidt kendte (kurser), men vi prøver at vinkle dem en smule, så det bliver relevant her og nu” (Repræsentant AKA).

Dette ses ligeledes i AKAs tilbud til studerende på deres hjemmeside, hvor de segmenterer deres medlemsgrupper i studerende, beskæftigede, ledige, efterlønnere m.v. på lige niveau med hinanden.



Screenshot af aka.dk (AKA 2017)

Derudover tilbyder AKA deres studiemedlemmer relevante kurser, der kan anvendes undervejs i studietiden, og de tilbyder at matche studerende med relevante studiejobs (AKA 2, AKA 3):

”Som studiemedlem har du adgang til vores aktuelle studiejob. Her kan du holde udkig efter det studiejob, der lige passer til dig. Når du har fundet det, kan vi hjælpe dig med at skrive den gode ansøgning og sætte dit cv op” (AKA 4).

Derfor er der tale om en Sandheds- og troværdighedsgab, da der ikke er overensstemmelse mellem dét, topledelsen kommunikerer, og AKAs Identitet som den tolkes af repræsentanten. Dermed sagt er det ikke et negativt ’gab’, da AKA blot ikke vælger at lægge fokus på deres tilbud til studerende.

Dét, som AKA skriver om deres mission og vision på hjemmesiden, og dét, som repræsentanten udtrykker, er, at det primære fokus er at hjælpe ledige (akademikere) i job. Dermed kan det omvendt argumenteres, at organisationens Identitet og organisationens corporate identitet stemmer overens, da der ikke er fokus på studiemedlemmer: ”Vores mission er at få akademikere i job. Det er kernen i alt, hvad vi foretager os” (AKA 5). Dette afhænger naturligvis af, om man tolker ”akademikere” som færdiguddannede, eller om det inkluderer akademikerstuderende.

Image

Repræsentanten profilerer AKA med, at de studerende skal høre mindst muligt fra AKA i studietiden, men at AKA hjælper, når de studerende har brug for dem – særligt efter endt uddannelse:

”Det er rart nok, når de har behov for noget, men derudover behøver vi ikke give lyd fra os [...] Vi hjalp dem på vej – for det er vores mission i den her a-kasse – vi hjælper akademikere i job” (Repræsentant AKA).

Her ses der på baggrund af diskursanalysen en overensstemmelse mellem Identitet og Image (både den interne og eksterne imageforståelse). De studerende opfatter a-kasser som noget, de først får brug for efter endt uddannelse. Således er der ikke tale om et Kommunikationsgab, da AKA taler ind i den dominerende diskurs om a-kasser.

Dog kan det, trods den generelle overensstemmelse, argumenteres, at der delvist er et Imagegab, i og med at AKA tilbyder en række relevante tilbud til studerende, men som de studerende ikke benytter sig af grundet diskursen om a-kasser som værende relevant i arbejdslivet.

Troværdighed

Da der er overensstemmelse mellem Identitet (både top down og bottom up) og Image (både den interne og eksterne opfattelse), kan det argumenteres, at der er tale om en generel overensstemmelse mellem organisationens kultur og den eksterne kontekst – kun med mindre modifikationer. Derfor fremstår AKA troværdig.

Image-integrationsanalyse af DSA

Identitet

DSA fremstiller sig selv som en a-kasse, der byder medlemmerne velkommen, og som en sparringspartner, der giver tryghed. Dette udtrykkes af DSAs repræsentant: ”Vi har nogle serviceløfter; velkommen og din tryghed. Det må de [studerende] rigtig gerne være med til at påvirke” (Repræsentant DSA), og fremgår som overordnede serviceløfter på DSAs hjemmeside:



Serviceløfter fra dsa.dk (DSA Serviceløfter)

Hermed ses en overensstemmelse mellem repræsentantens (insider) fortolkning af DSAs corporate identitet samt Image. Dog ses der imidlertid et Sandheds- og troværdighedsgab, som belyses senere. Derudover ses det i repræsentantens fortolkning af DSAs selvfremslåede Image, at DSA vil være lyttende og medlemsinddragende overfor det enkelte medlem, hvilket også inkluderer de studerende:

”Vi vil rigtig gerne have et image, at vi er sparringspartner allerede i studietiden. Vi er ikke en organisation, der udelukkende udbetaler dagpenge, og efterløn og feriedagpenge. Vi er en organisation, som er i tæt dialog med den studerende for at finde ud af, hvor vi kan spille en rolle i studietiden [...] Dialogen med de studerende er vigtig for os, men det kan også være med til at styrke billedet hos de studerende af, at vi gerne vil dem – at vi ikke bare er selvfede, men at vi reelt gør det, vi siger vi gør [...] Vi vil gerne skabe værdi for den studerende i studietiden” (Repræsentant DSA).

Repræsentanten pointerer, DSA vil skabe værdi for den studerende under studietiden samt bygge bro mellem studielivet og arbejdslivet, hvilket taler imod den dominerende diskurs, der ses blandt de studerende og hos AKA, som både konstituerer og konstitueres af den sociale praksis (Jørgensen & Philips 2010:34-36,74). DSAs mål møder derfor en udfordring, da det går direkte imod den eksisterende diskurs om, at a-kasser ikke er relevante under studietiden, hvilket både medfører et Kommunikationsgab og et Imagegab. DSAs repræsentant er dog bevidst om dette, hvorfor han udtrykker, at DSA vil være med til at ændre denne opfattelse: ”De (studerende) tænker ikke, at a-kassen skaber

værdi for dem i studietiden. Og det er jo noget, vi rigtig gerne vil være med til at ændre” (Repræsentant DSA).

Til trods for at DSA, ifølge repræsentanten, fungerer som en lyttende sparringspartner for alle medlemmer – også studerende, kan der, som nævnt, argumenteres, at der opstår et Sandheds- og troværdighedsgab, i og med dette øjensynligt kun gælder for medlemmer, der allerede er uddannede. Der fremgår nemlig i DSAs serviceløfter ”Din tryghed” og ”Nye veje”:

”Uanset hvor du er i dit arbejdsliv, kan du benytte vores tilbud. Vi er her for at hjælpe dig – også når tingene ændrer sig... Du skal kunne stole på os, og på at vi er der for dig, uanset om du er rask, i arbejde, syg, ledig eller på vej ud af arbejdsmarkedet [...] Vi kan coache og vejlede dig, uanset om du er i arbejde eller ledig” (DSA Serviceløfter).

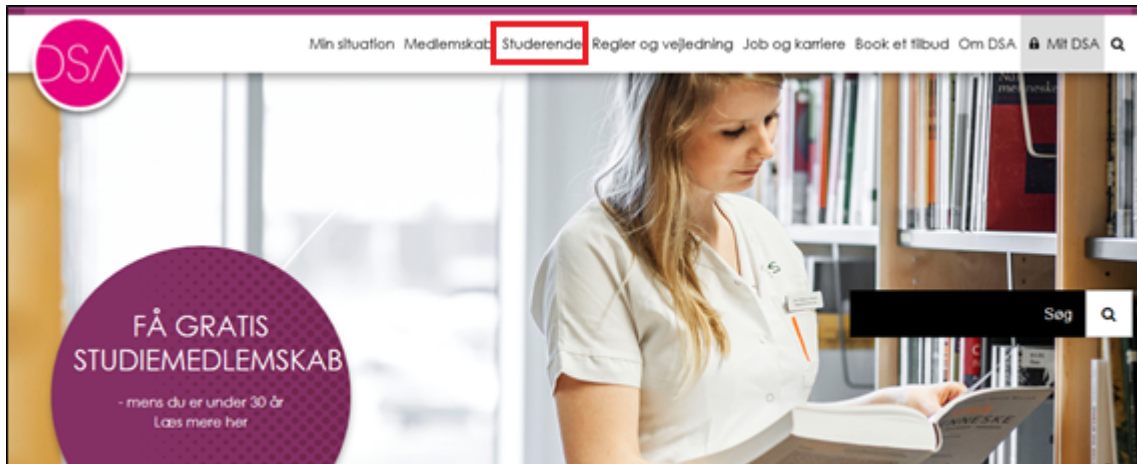
De studerende nævnes ikke i serviceløfterne, hvilket karambolerer med repræsentantens fortolkning af DSAs Identitet. Dermed ses det, hvordan den bevidste kommunikation, som udtrykkes af repræsentanten, ikke stemmer overens med den bevidste kommunikation på fx hjemmesiden (corporate identitet).

Endvidere er en essentiel pointe, at DSA på deres hjemmeside udelukkende beskriver sig selv som en a-kasse, der er en hjælp til ledige, i arbejdslivet og til efterlønnere. Her fremgår heller intet om studerende (DSA A-kasse). Her ses altså en overensstemmelse mellem DSAs corporate identitet og de studerendes opfattelse af DSAs Image, og derved er DSA fortsat med til at konstituere den eksisterende diskurs om a-kasser. Derfor er dette et vigtigt element, der bør ændres, hvis DSA vil forsøge at ændre den eksisterende diskurs. Dette diskuteres i afsnittet ”Troværdighed” nedenfor.

Ydermere er det interessant, at selvom DSA profilerer sig som en sparringspartner for studerende, så omhandler meget af dét, DSA lægger vægt på i deres kommunikation til potentielle nye studiemedlemmer selve overgangen fra studieliv til arbejdsliv og ikke særlig meget om selve studielivet:

”Den økonomiske tryghed er en væsentlig faktor. Men derudover imødekommenheden, at vi ligesom dem er fantasifulde i forhold til, hvordan vi løser de problematikker, de løber ind i [...] Vi gør mange ting i forhold til at lette trygheden fra studiet til det første arbejde. Vi tilbyder fx traineeforløb, vi har karrierekonsulenter, der er meget udadgående i forhold til at skaffe jobmuligheder [...] Vi vil være med til at skabe den der vej, så den bliver sikker, hurtig og kort” (Repræsentant DSA).

Omvendt ses det på DSAs hjemmeside i menulinjen på forsiden, at de faktisk har et ekstraordinært fokus på de studerende, hvilket ikke ses for de andre medlemsgrupper (efterlønnere, ledige etc.):



Screenshot af forsiden på dsa.dk (DSA Forside)

Desuden har DSA en række tilbud til studiemedlemmer såsom; sparring på jobsøgning inden den studerende afslutter sin uddannelse, stressvejledning, mulighed for deltagelse på temamøder m.v. (DSA Studerende, DSA Tilbud Studerende). Derfor kan der også argumenteres for en overensstemmelse mellem repræsentantens fortolkning af DSAs Identitet og corporate identitet, da DSA har disse målrettede tilbud til studerende, som, de antager, er værdifulde. Herved kan der så argumenteres for et Imagegab og Kommunikationsgab, hvilket uddybes i det følgende afsnit.

Image

Som tidligere nævnt ses et Sandheds- og troværdighedsgab. Men der ses også til dels et Imagegab mellem Image og Identitet, eftersom det fremgår på hjemmesiden og kommer til udtryk i repræsentantens udtalelser, at DSA vægter de studerende højt og forsøger at skabe værdi for disse. Der opstår altså et Imagegab, da diskursanalysen viser, at de studerende, ikke i særlig høj grad benytter sig af de tilbud, som a-kasserne tilbyder. Derudover opfatter de studerende ikke a-kasser som værende meningsfulde i deres studieliv.

Omvendt kan det argumenteres, at netop fordi der er et Sandheds- og troværdighedsgab, fordi DSA ikke profilerer sig i overensstemmelse med deres faktiske Identitet (som en a-kasse i traditionel forstand), så stemmer Image og Identitet overens med hinanden. Her er overensstemmelsen dog negativ, da DSA ønsker at bevæge sig væk fra den eksisterende diskurs om a-kasser, som noget der først er betydningsfuldt efter endt uddannelse.

Netop fordi de studerende har et generelt Image af a-kasser i traditionel forstand, som DSAs repræsentant selv påpeger, da opstår netop et Kommunikationsgab mellem Identitet (repræsentantens fortolkning) og Image, fordi DSA til dels allerede mener og ønsker at spille en rolle/skabe værdi for de studerende i deres studetid.

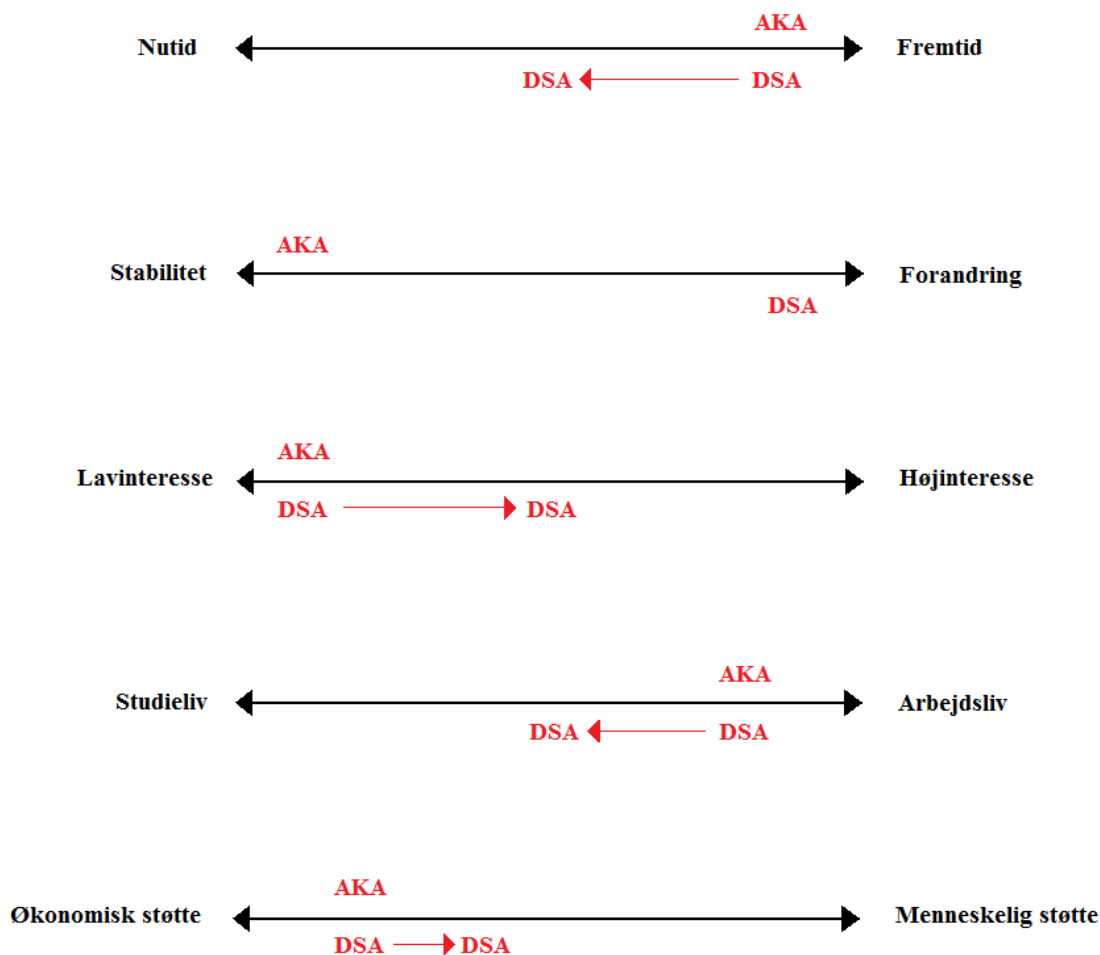
Troværdighed

Med afsæt i et delvist Imagegab, Sandheds- og troværdighedsgab samt Kommunikationsgab er der tale om et troværdighedsproblem i DSA. Derfor bør DSA først og fremmest fokusere på deres Identitet, samt på hvordan kommunikationen fra topledelsen i form af corporate identitet fortolkes af DSAs medarbejdere. Derefter bør DSA skabe en intern diskurs om, at DSA også vil være og er vigtig

for studerende for dernæst af kommunikere udad til de studerende, hvis de vil forsøge på at påvirke den dominerende diskurs om a-kasser.

Sammenfatning af image-integrationsanalyser

I image-integrationsanalyserne af AKA og DSA ses det, at de ønsker to forskellige images hos målgruppen. AKA er interesseret i fortsat at konstituere den dominerende diskurs om, at a-kasser er forbeholdt arbejdslivet og meget lidt eller slet ikke studielivet, selvom AKA faktisk har relevante tilbud til studerende. Modsat har DSA indirekte et ønske om at ændre den dominerende diskurs, da de ønsker at skabe værdi for studerende i studietiden. På baggrund af de to analyser kan nedenstående dialektiske modsætninger udledes, hvor AKA og DSA placerer sig forskelligt på kontinuaene. Med udgangspunkt i disse vil det blive diskuteret, hvordan AKA og DSA med fordel kan navigere anderledes mellem de dialektiske modsætninger som præsenteret i diskursanalysen, så de i højere grad kan bevare eller opnå det ønskede image, lykkes i deres kommunikation og derved få flere nye studiemedlemmer:



Når kompleks teori omsættes til praktiske løsningsforslag

I det følgende præsenteres de teoretiske inspirationskilder, som danner grundlag for diskussionen af, hvordan AKA og DSA kan videreudvikle deres strategiske hvervningsindsats. Den teoretiske diskussion sammenfattes i konkrete løsningsforslag til AKA og DSA.

Værdier er noget vi realiserer

Mennesker udfører dagligt mange forskellige handlinger, der baserer sig på forskellige behov og formål. Disse handlinger er ifølge Bert Hodges legitimeret og begrænset af mange forskellige værdier, hvilket defineres som *Values-realizing theory* (værdirealiseringsteori): "According to values-realizing theory, all actions, whether driving a car or conversing with a colleague, are constrained and legitimated by multiple values" (Hodges 2009:3-4). Værdier er altså noget, vi mennesker *realiserer* gennem vores handlinger, og er ikke abstrakte visioner, der har betydning i sig selv, som værdier ofte opfattes (Dakwar et al. 2015:18, Schein 1994, Schein 1984, Hatch 2013).

Værdier er ontologiske, epistemiske og etiske – de er obligatoriske krav, der er *constrained* (begrænset) af økosystemet, som mennesker må tilpasse sig, da de er en del af dette system. Værdier er altså økosystemiske og dermed ikke kun subjektive og/eller objektive (Hodges 2015:713;716, Hodges 2009:3;7). Herved adskiller Hodges sig fra den paradigmatisk tilgang, der er præget af et dualistisk verdenssyn, hvor subjektivitet og objektivitet ses som hinandens modsigelser (Biesta 2010:98). Her kommer den pragmatiske tilgang og et ikke-dualistisk verdenssyn til udtryk, som det også ses i Deweys transaktionelle tilgang: "knowledge is a constructivism that holds that knowledge is at the very same time constructed and real" (ibid.:211). Det ontologiske udgangspunkt for Hodges er således både subjektivt og objektivt på samme tid.

Derudover er værdier flertallige og heterarkisk organiseret i den forstand, at forskellige værdier bliver realiseret alt efter, hvilken situation, der er tale om. I alle situationer forekommer altså mange forskellige værdier, der på samme tid er afhængige af - samt begrænser hinanden, og alt afhængig af den givne situation og formål vil nogle værdier temporalt blive hierarkisk forfordelt frem for andre, hvor andre værdier i andre situationer vil blive forfordelt: "across time and task, values vary in their ordering for the sake of the joint realization of all the values" (Hodges 2009:5). Men grundlæggende er værdier ikke hierarkiske overlegne end andre (ibid.:3;8, Hodges 2015:716-717, Hodges & Greyer 2006:5).

Derfor er værdier også dynamiske. Det varierer fra situation til situation, hvilke værdier vi vælger at realisere, fordi vi hele tiden tilpasser os økosystemet (Hodges 2015:717, Dakwar et al. 2015:16). Således må værdier betragtes som ikke havende betydning i sig selv: "Values are not properties of persons or of objects, as is often assumed or argued, but are about relationships and the demands that the ecosystem places on those relationships" (Hodges 2009:7).

Slutteligt er værdier socialt koordinerede, da de er økosystemiske og derved kræver, at vi koordinerer med andre, når vi fx kører bil. Når vi kører bil, kører vi i højre side og forventer, at andre gør det samme, så vi derved kan realisere en sikkerhedsmæssig værdi. At køre bil er altså en social handling, der både er begrænset af relationer, regler og værdier (Hodges 2007:158).

Vores perception af verden er forskellig men lige sand

James Gibson anlægger en økologisk tilgang til, hvordan organismer (mennesker, dyr osv.) perciperer og handler i deres omkringliggende miljø (Gibson 1986:3, Pedersen & Steffensen 2014:144, Hodges 2009:3). Den økologiske tilgang kan minde om en positivistisk tilgang, som ses hos fysikere. Dog er den økologiske tilgang forskellig fra den positivistiske, som fokuserer på at beskrive den fysiske verden, da den økologiske tilgang fokuserer på, hvordan organismer perciperer det, der er i deres omkringliggende miljø. Fx vil den økologiske tilgang hævde, at når en isklump smelter, da vil den ophøre med at eksistere for den, der perciperer isklumpen. Dette definerer Gibson som ”*nonper-sistence*”. Den fysiske tilgang vil hævde, at isklumpen ikke ophører med at eksistere – den ændrer sig i stedet til en flydende masse; vand. Dette defineres som ”*change of state*” (Gibson 1986:13). Dette sammenfattet med nedenstående citat demonstrerer Gibsons og den økologiske tilgangs ontologiske afsæt; objekter eksisterer i miljøet, fordi organismer perciperer dem, men disse objekter er ikke subjektive for organismerne, ej er de heller uafhængige af organismernes perception:

”It is better to speak of persistence under change. The ”permanent objects” of the world, which are of so much concern to psychologists and philosophers, are actually only objects that persists for a very long time” (ibid.:13).

At percipere er en aktivitet, som organismen udfører, når den handler i miljøet, som er afhængig af organismens handlen – det er ikke blot noget, der gøres med øjnene alene:

“We are told that vision depends on the eye, which is connected to the brain. I shall suggest that natural vision depends on the eyes in the head on a body supported by the ground, the brain being only the central organ of a complete visual system” (ibid.:1).

I miljøet forekommer forskellige begrænsninger og muligheder, som organismen må handle ud fra (ibid.:15;143, Hodges 2009:3). Disse begrænsninger og muligheder er subjekter, objekter, overflader, andre organismer osv., hvilket defineres som *affordances*. *Affordances* er netop dét, miljøet ”tilbyder”, som organismen perciperer på baggrund af, hvordan organismen eksisterer i miljøet og handler på baggrund af: ”*Affordances are properties taken with reference to the observer. They are neither physical nor phenomenal*” (Gibson 1986:143, Hodges 2009:3, Steffensen et. al Forth.:8).

Organisationer som komplekse responsive processer

Inden for virksomhedsledelse, kommunikationsplanlægning etc. er der blevet udarbejdet mange forskellige metoder, værktøjer m.v. for at gøre den komplekse virkelighed mere håndgribelig samt gøre det givne arbejde lettere at tilgå (Solsø & Thorup 2015:83). Dette anses af Ralph Stacey som en reduktion af virkelighedens reelle kompleksitet (ibid.:88).

Ifølge Stacey er organisationer *komplekse responsive processer*; de er fortløbende mønsterdannelse af menneskelig, lokal interaktion over tid (ibid.:34). Komplexiteten ses ved, at organisationer er paradoksale, og den lokale interaktion mellem mennesker, som udgør organisationer, indebærer, at mennesker løbende responderer på hinanden over tid, hvorfor organisationer skal ses som tidlige processer og ikke som rummelige ting og systemer (ibid.:35;42).

Den menneskelige interaktion rummer muligheden for uforudsigelighed og forudsigelig på samme tid, hvorfor organisationer netop er paradoksale. Det er de, fordi der i den lokale interaktion er mulighed for, at nye og uforudsigelige interaktionsmønstre opstår, fordi mennesker agerer kontekstuel og ud fra, hvad der er mest meningsfuldt for dem her og nu (ibid.:30-33), hvilket er i tråd med Hodges værdirealiseringsteori og Gibsons økologiske tilgang som netop præsenteret. Ligeledes rummer den lokale, menneskelige interaktion muligheden for mønsterdannelse, der over tid kan skabe globale mønstre, som er forudsigelige. Dette skyldes, at mennesker tenderer til at handle på lignende måder, hvis det tidligere har vist sig at være givtigt i andre situationer. Denne mønsterdannelse definerer Stacey som *emergens*, fordi de globale mønstre emergerer ud fra de lokale interaktioner (Stacey 2011:469, Solsø & Thorup 2015:30-33).

Organisationer er derfor paradoksalt forudsigelige og uforudsigelige på samme tid, hvorfor det ikke er muligt at planlægge og kontrollere menneskelig interaktion og dermed organisationer (ibid.:33-34;48). Dog anerkender Stacey, at der i organisationer er en grad af forudsigelighed, jf. den omtalte mønsterdannelse, hvorfor man delvist kan lægge planer og strategier i organisationer. Man må bare ikke forvente, at virkeligheden altid ender, som man har planlagt (ibid.: 30-31;36, Stacey 2011:17-20). Derfor skal eller kan ledere ikke have fuld kontrol over alle de bevægelser og interaktioner mellem mennesker, som udgør organisationer. Ledelse handler i stedet om at deltage i og respondere på de lokale interaktioner og løbende erfare, hvordan man navigerer i komplekse situationer (Solsø & Thorup 2015:35;49).

Relationer og dialog som fundament for kommunikation

I forlængelse af Staceys fokus på de lokale interaktioner er det relevant at inddrage et relationsstrategisk perspektiv til udviklingen af AKAs og DSAs strategiske kommunikation til studerende. Kendetegnet for målgruppen er nemlig, at de forventer mere af organisationer, og at disse ikke længere blot kan forvente, at interessenterne tager imod produkter og ydelser uden kritisk refleksion (Andersen 2011:24-25, Sandstrøm 2012:12).

I et relationsstrategisk perspektiv er målet bl.a. at skabe strategiske relationer mellem organisationer og dens interessenter med afsæt i værdier såsom *autencitet, tillid, nærhed, åbenhed og fællesskab* (Sandstrøm 2012:12-14;29). Lars Sandstrøms relationsstrategi tager afsæt i det, han kalder for et *involverende paradigme*, som er inspireret af en række forskellige traditioner såsom relationsmarkedsføring, PR, socialkonstruktionismen og socialkonstruktivismen, netværksteorien m.v. Her tilskrives interessenterne en betydelig magt i skabelsen af organisationens brand og omdømme, hvilket sker sammen med organisationen gennem *dialog* og *samarbejde* (ibid.:19-25;36-37). Her kan selve paradigmebegrebet, qua artiklens videnskabsteoretiske afsæt, problematiseres, da det ”nye” paradigme, som Sandstrøm skitserer, har rødder i meget ældre teorier såsom Pierre Bourdieus teori om *social kapital* eller Mark Granovetters teori om *styrken af svage relationer*, og kan således ikke adskilles helt fra tidligere eller fremtidige tendenser (Sandstrøm 2012:25, Dakwar et al. 2017:16). Ikke desto mindre er det relevant at inddrage dette perspektiv på, hvad strategiske relationer kan bidrage til, hvis disse er defineret af *kontinuitet, kompleksitet* (forståelse for den anden part), *symmetri* (ligeværd) og *informalitet, tilpasning* (løbende afstemning af behov), *samarbejde og konflikt, social interaktion* og

rutinisering, da denne er en fleksibel tilgang (Sandstrøm 2012:27;177), hvilket, som nævnt, kan kombineres med Staceys fokus på vigtigheden af de lokale interaktioner.

Hertil er det relevant at anlægge et dialogisk kommunikationsperspektiv af relationen mellem de givne parter, a-kassen og den studerende. Begrebet *dialog* opfattes forskelligt og har rødder i mange forskellige traditioner; filosofien, psykologien, retorikken (Kent & Taylor 2002:22-23). I indeværende artikel betragtes fænomenet kommunikativt, hvor begge parter må betragtes som lige vigtige i kommunikationssituationen. Dette kommunikationssyn præsenteres i Thomas Andersen og Flemming Smedegaards kommunikationsplanlægningsmodel, *Diamanten* (2012), der, som nævnt, tager afsæt i socialsemiotikken (Andersen & Smedegaard 2012:171). Her må afsender, som initierer kommunikationen, kommunikere til modtager på en sådan måde, at det for modtageren bliver attraktivt at indgå i relationen med afsenderen, og hvor disse fortsat vil interagere og respondere på hinanden. Dog er det ikke ensbetydende med, at modtageren finder kommunikationen interessant, når afsender initierer dialogen, og ligeledes er interaktionen ikke nødvendigvis ligeværdig, da det er afsenderen, der tager initiativet til kommunikationen, om end dette er idealet i *Diamanten* (ibid.:12-14;23). I dialogen bliver afsender-modtagerbegrebet dermed problematisk, eftersom rollerne hele tiden vil skifte qua det strategiske relationsperspektiv.

Et situationelt og dialektisk kommunikationsstrategisk perspektiv

I Situationel Dialektisk Ledelse (SDL), som er den teoretiske inspirationskilde til det situationelle dialektiske videnskabsteoretiske afsæt for indeværende artikel, anspores der til, at man tænker *både -og frem for enten -eller* samt i helheder frem for dele (ibid.:2-3;10-14). Derudover er en af byggestenene i SDL hentet fra dialektikken; alt eksisterer i kraft af dets modsætning, og at der til hver en tese eksisterer en antitese. Antagelsen, om at mennesker vekselvirker mellem dialektiske modsætninger, er således et grundvilkår i teorien (ibid.:5).

SDL som dialektisk ledelsesmetode tager udgangspunkt i at tydeliggøre de dialektiske modsætninger, som en leder skal vekselvirke mellem i forskellige situationer over for medarbejdere. Denne vekselvirkning udgør en anden central byggesten i SDL; at tænke situationelt (ibid.:7-10). Det handler således for lederen om at lede på den mest hensigtsmæssige måde, hvilket må gøres ud fra både medarbejder og situation, hvor de dialektiske modsætninger, som lederen vekselvirker mellem, må tænkes som *både -og fremfor enten -eller*. Det handler derfor ikke om at lede på én bestemt måde eller for lederen at placere sig midt imellem to dialektiske modsætninger hele tiden. Det handler i stedet om, at lederen tilpasser ledelsesstilen den givne situation og medarbejder (ibid.). Dette aspekt vil være helt centralt for, hvordan AKA og DSA skal tænke deres kommunikation målrettet de studerende.

En teoretisk diskussion omsat til praksis

Med afsæt i analyserne og den præsenterede teori diskuteres det i de følgende afsnit, hvordan AKA og DSA kan medtænke og navigere mellem de relevante, præsenterede dialektiske modsætninger i deres kommunikation til målgruppen. Her må det pointeres, at både de dialektiske modsætninger og anbefalingerne ikke skal ses som ”svaret på alle bønner”, men snarere som et mindset og muligheder,

der er analytisk og teoretisk velfunderet, som kan medtænkes i den fremtidige, strategiske kommunikation (Dakwar et al. 2015:14). Ligeledes skal de fremhævede dialektiske modsætninger ikke anses for at være statiske, men kan variere fra kontekst til kontekst.

Case: AKA

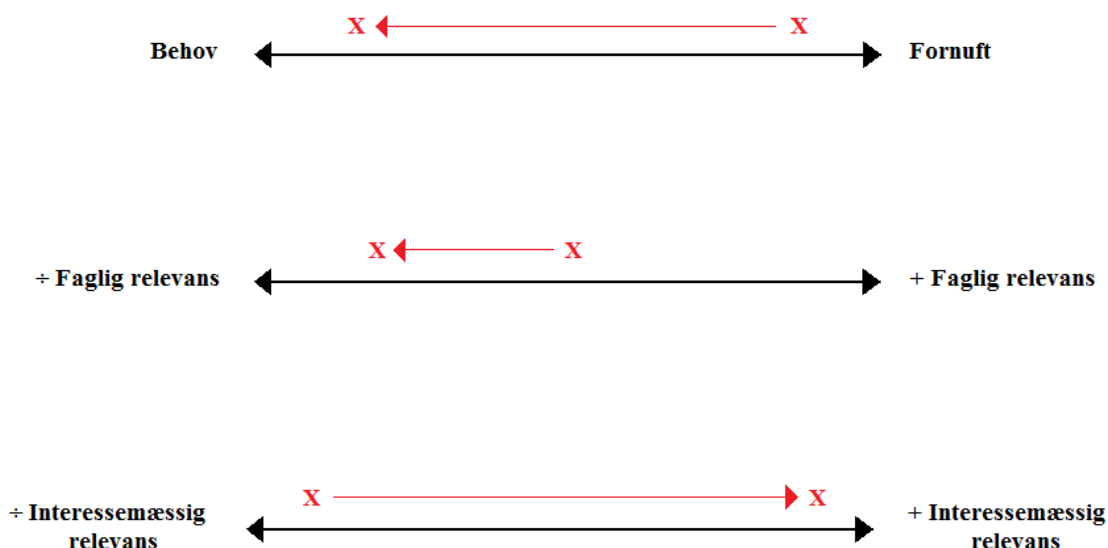
Som argumenteret ses der i image-integrationsanalysen af AKA ikke et ønske om at ændre de dominerende diskurser om a-kasser hos studerende. AKA slår på, at de er lavinteresse, og at de først ønsker at være synlige, når de studerende nærmer sig deres afsluttende eksamen for derefter at være en fremtrædende sponsingspartner i arbejdslivet. Derved ”placrer” AKA sig længere ovre mod lavinteresseaspektet fremfor højinteresseaspektet, mod arbejdslivet fremfor studielivet og fremtidsperspektivet fremfor nutidsperspektivet.

Hvad, der derfor er slående, er, at AKA vælger at skabe første kontakt på studiestederne med deres Junior Marketing Konsulenter (JMK’ere), som holder oplæg allerede ved introdagene på bacheloruddannelserne. At de tager kontakt i introdagene, kan argumenteres at være unødvendigt, da Hodges værdirealiseringsteori og diskursanalysen taler for, at de studerende *ikke* finder a-kasser relevante og dermed som en ”værdi”, der er vigtig at realisere, da der er lange udsigter til, at a-kasser bliver relevante. A-kasser er altså på dette specifikke tidspunkt en værdi, der kontekstuel er hierarkisk underlegen andre værdier såsom en realisering af værdierne; at stifte nye bekendtskaber med andre studerende, lære undervisernes navne at kende osv. (Hodges 2009:3;5, Hodges 2015:716-717). Derfor vil det, grundet AKAs image og den dominerende diskurs, være mere givtigt for AKA at kommunikere til de studerende på et tidspunkt, der er tættere på deres afsluttende eksamen på bachelor- eller kandidatniveau. Det vil det, da det, jf. den heterarkiske værdiforståelse, synes mere relevant for dem at melde sig ind her, da andre værdier såsom økonomisk sikkerhed efter endt uddannelse bliver aktuel og dermed værd at realisere. Derved kan det argumenteres, at antallet af nye studiemedlemmer kan blive højere, hvis JMK’erne skaber kontakt til de studerende senere hen i deres studietid.

Omvendt pointerer AKAs repræsentant, at de ønsker at ”fange dem ind” tidligt (Repræsentant AKA) så de studerende ikke melder sig ind i andre a-kasser. I så fald taler værdirealiseringsteorien samt tekstanalyserne for, at AKA bør slå på noget, der er højaktuelt for de studerende nu og ikke dagpenge efter endt uddannelse. Her kan det argumenteres, at AKAs tilbud om kurser i eksamensteknikker eller hjælp til studiejobs ikke er *højaktuelle* tilbud for helt nye studerende, hvorfor AKA bør slå på noget andet. Fx pointerede en af de studerende, at hun meldte sig ind i Business Danmark, fordi hun fik en is, og en anden meldte sig ind i HK, fordi hun fik kaffe. På samme måde kan AKA jf. værdirealiseringsteorien forsøge at kommunikere til nogle helt basale behov såsom sult (slik, snacks), tørst (sodavand, kaffe), sociale behov (gratis biobilletter, madbilletter til cafeer m.v.), konkurrenceaspektet osv.

Her bliver Staceys fokus på de lokale interaktioner særlig relevant. JMK’erne kan nemlig med fordel undersøge, hvad helt nye studerende har behov for, og hvad de finder tiltalende (spisesteder, kultursteder m.v.), i den givne kontekst, hvor de kommunikerer til. Herefter kan kommunikationen tilrettelægges, distribueres og efterfølgende justeres på baggrund af de erfaringer, som JMK’erne løbende gør sig ved kontinuerligt at indgå i dialog med de studerende (Solsø & Thorup 2015:35;49, Andersen & Smedegaard 2012:12-14).

Nedenstående kontinua illustrerer, hvordan AKA med fordel kan fokusere på at tale til de studerendes *behov* fremfor deres *fornuft* (fx dagpenge efter endt uddannelse), eller fokusere mere på at kommunikere til deres interesser, som ikke nødvendigvis er knyttet til studiet, hvorfor den faglige relevans heller ikke er nødvendig at fremtone som en af de mest væsentlige pointer, hvis AKA forsat ønsker at kommunikere tidligt i uddannelsesforløbet. Dermed bør selve pointen i at melde sig ind i en akasse i studietiden naturligvis ikke udelades.



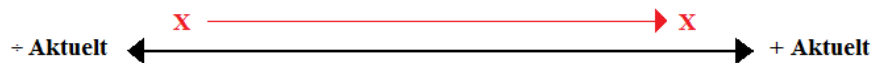
Omvendt kan det i SDL-optik argumenteres, at den faglige relevans er mere hensigtsmæssig at lægge vægt på, jo længere i uddannelsesforløbet de studerende er.

Ydermere kan det, qua Gibsons økologiske tilgang til visuel perception, argumenteres, at en fysisk kommunikationsindsats i en introduktionsperiode vil være mindre opmærksomhedsskabende, end hvis kommunikationsindsatsen bliver igangsat på et tidspunkt, hvor de studerende ikke på samme måde er "begrænset af miljøet" i form af de mange affordances; mange nye indtryk, mennesker, tilbud, informationer m.v., som ofte er i en introduktionsperiode (Gibson 1986:15;143, Hodges 2009:3). Kommunikerer der i stedet til de studerende på et tidspunkt, hvor miljøet omkring dem både er velkendt, og hvor fremtidsorienterede værdier begynder at få relevans, kan det argumenteres, at en værdi såsom økonomisk sikkerhed bliver "perciperet" af flere studerende (Gibson 1986:1). Dermed understreges pointerne fra tekstanalyserne også; aktualiteten i kommunikationen spiller en helt central rolle i forhold til at fange deres opmærksomhed.

Nedenstående kontinua illustrerer, hvordan AKA bør fokusere på aktualiteten i deres budskaber, som afhænger af hvor i studieforløbet, de studerende er. Det aktuelle i kommunikation er imidlertid ikke nytænkning, men det omskiftelige miljø og kompleksiteten kræver, at AKA formår at blive mere præcis i deres kommunikation i den komplekse virkelighed, som de kommunikerer i (Christoffersen 2016:8;12, Solsø & Thorup 2015:57-58).

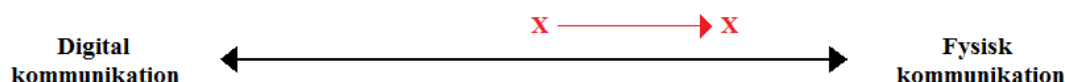
Nærmer de studerende sig fx en eksamensperiode, eller er de midt i en eksamensperiode, kan AKA fx kommunikere til deres behov for at styrke deres eksamenspræstation, som kan sikre dem bedre karakterer. Dette kræver imidlertid en tidsmæssig præcis indsats, hvorfor det kræver, at AKA får indsigt i, hvordan de forskellige studieretninger er struktureret tidsmæssigt. Ligeledes kan tidsperspektivet inddrages, hvis AKA vil kommunikere til nye studiemedlemmer ved at slå på deres tilbud om sparring på jobsøgning. Her bør AKA netop *ikke* kommunikere til de studerende i en eksamensperiode, hvor de er pressede, men kan i stedet med fordel kommunikere mellem eksamensperioder, hvor de har mere overskud til at tænke i studiejobs.

Derudover kan AKA, qua deres image; at hjælpe akademikere i job, tænke i at udbyde relevante workshops for kandidatstuderende, der er i deres afsluttende del af studiet i form af workshops i fx ”Sådan gør dig attraktiv for arbejdsgivere med dit speciale” i startfasen af specialeprocessen eller ”Sådan laver du et godt specialeforsvar” i slutfasen af specialeprocessen for netop at slå på konkurrenceaspektet. Derved kan AKA undlade at kommunikere tidligt i de studerendes uddannelsesforløb og få ”more value for money”, fordi kommunikationsindsatsen bliver mere fokuseret (Andersen & Smedegaard 2012:61). Således spiller det situationelle og dialektiske i SDL og SDV ind i denne måde at anskue kommunikation (Dakwar et al. 2015, Dakwar et al. 2017).



Ovenstående kan ligeledes perspektiveres til AKAs brug af sociale medier (fx Facebook), hvor de bl.a. markedsfører sig selv over for nye studiemedlemmer. Her spiller de, som præsenteret, på et lavinteresseaspektet og på en økonomisk sikkerhed i form af dagpenge. Men eftersom studerende ikke har et stort kendskab til a-kasser i al almindelighed og primært lægger mærke til opslag, som allerede har deres interesse, eller som tilbyder dem noget, de har brug for, kan der jf. værdirealiseringsteorien argumenteres, at det ikke er givtigt at kommunikere til nye studiemedlemmer via sociale medier, da størstedelen ikke vil lægge mærke til AKAs opslag.

Dog understreger AKAs repræsentant, at de ønsker at skabe en genkendelighedseffekt, hvorved den fysiske kommunikation og den digitale kommunikation supplerer hinanden (Repræsentant AKA). Dette kan der være en værdi i, hvis først de studerende er blevet eksponeret for AKAs fysiske kommunikation, da de forventer at kunne finde information via sociale medier om organisationer, hvis de har en interesse heri. Dermed sagt kan der som følge af den økologiske tilgang argumenteres, at AKA hovedsageligt bør lægge vægt på den fysiske og lokale kommunikation til nye studiemedlemmer, netop fordi disse perciperer miljøet (det digitale miljø på fx Facebook) på baggrund af deres egne erfaringer og interesser. Og har de endnu ikke stiftet bekendtskab med fx AKA og betydningen heraf, vil de således ikke ”percipere” opslagene i samme grad (Gibson 1986:13). Desuden blev det tydeligt i tekstanalyserne at 4 ud af 5 de studerende, som er medlem af en a-kasse, blev medlemmer, fordi de opdagede a-kasserne på studiestederne. Nedenstående illustrerer, hvordan AKA med fordel kan lægge vægt på den fysiske kommunikation og stadig til en vis grad bibeholde den digitale, men også mindske de økonomiske omkostninger herved.



Den digitale kommunikation via sociale medier kan med fordel vinkles og segmenteres alders-, interesse- og kønsmæssigt, geografisk, tidsbestemt m.v., således kommunikationen så vidt muligt er relevant og aktuel for den segmenterede målgruppe i den givne situation, hvor målgruppen bliver eksponeret for kommunikationen, hvilket givet vis er flygtigt, som AKA også må holde sig for øje. Dette kom særligt til udtryk i tekstanalyserne, hvor én interviewperson pointerede, at hendes brug af sociale medier var interesse- og situationsbestemt, og hvor en anden pointerede, at hun kun læser opslag på sociale medier, hvis de er ”total relevante”.

Den økologiske tilgang er ligeledes relevant at diskutere i relation til den fysiske tilstedeværelse på studiestederne. Som Gibson skriver, perciperer organismer (studerende) på baggrund af deres handlen i miljøet (fx studiestedet) (Gibson 1986:143, Steffensen et al. Forth:8), hvorfor AKAs fysiske tilstedeværelse på studiestederne i form af fx stande/boder vil kræve en analyse af de studerendes tidsbestemte færden på det specifikke studiested, hvis dette skal generere opmærksomhed og derved flest mulige nye studiemedlemmer. Det kan argumenteres, at studerende, der fx er på vej til frokostpause, vil vælge at gå i kantinen og købe mad frem for at stoppe op ved AKAs stande fx placeret overfor kantinen, fordi de er drevet af at realisere værdien; at stille sulten (Hodges 2009:3;5). Afforder AKAs fysiske tilstedeværelse til gengæld en mulig realisering af denne værdi ved at tilbyde gratis mad, er situationen dog en anden. Ligeledes kan det argumenteres, hvis AKA placerer sig et sted på studiestedet, hvor de studerende fysisk skal passere udenom AKA, hvor bevægemulighederne er relativt begrænsede, da afforder AKAs placering, at de bliver opmærksomme på AKAs tilstedeværelse, fordi de bliver begrænset i deres normale handlen (Gibson 1986:15;143). Herved ses relevansen af at skabe strategiske relationer med repræsentanter for målgruppen, som selv går på studiet, hvorved disse relationer bl.a. er defineret af symmetri, løbende tilpasning, samarbejde og kontinuerlig social interaktion, således AKA løbende kan få et dybdegående indblik i de studerendes færden og derved udlede, *hvor* og *hvornår* det vil være mest hensigtsmæssigt at kommunikere på studiestedet (Sandstrøm 2012:27).

AKA anvender, set i et a-kasseperspektiv, allerede ”utraditionelle” kommunikationsmetoder med deres seneste kampagne, hvor de forsøger at ”pakke deres budskab ind” i form af studieböger og spaghetti med ketchup. Som en interviewperson pointerede, er det sådanne alternative budskaber, der fanger hendes interesse – ikke fordi kampagnen er utraditionel i sig selv, men fordi dét, der skaber blikfang, er mere aktuelt og relevant. Derfor kan AKA med fordel fortsat tænke i utraditionelle kommunikationsmetoder. Og for at lykkes med dette, henledes opmærksomheden igen på, at AKA bør indgå i de lokale interaktioner blandt og med de studerende for at forstå samt lære af dem. På baggrund heraf kan AKA udlede, hvad der er relevant for dem på det givne tidspunkt (*emergens*) for således at kunne ramme dem med budskabet på alternative men også meningsfulde måder, men samtidig også være i stand til at ændre fokus i den planlagte kommunikation, når nye behov, interaktions- eller adfærdsmønstre opstår blandt de studerende (Stacey 2011:6;469, Solsø & Thorup 2015:30-33).

godt specialeforsvar”, eller udbyde mentorforløb hvor kommende dimittender eller nyuddannede gratis kan få tilknyttet en mentor, som selv er uddannet og medlem i AKA, og derved få kontakter til erhvervslivet. På den måde:

1. er AKA troværdig mod deres image; at få akademikere i job.
 2. kan AKA med disse tilbud ”stjæle” studerende, der allerede er medlemmer af andre a-kasser, som således har opnået retten til dagpenge efter 1 års medlemskab i en anden a-kasse,
 3. vil AKA opnå ”more value for money” på baggrund af deres målrettede indsats, da den er højaktuel, relevant og taler ind i de studerendes univers på det givne tidspunkt (Andersen & Smedegaard 2012:61).
- AKA *bør* mindske ressourcerne, som bruges på de sociale medier, der er målrettet nye studiemedlemmer, da disse højst sandsynligt ikke vil opfange AKAs budskab om dagpenge og gratis studiemedlemskab. Ønsker AKA fortsat at lægge vægt på de sociale medier, er anbefalingerne de samme som listet ovenover.
 - AKA *bør* overordnet set ikke fokusere på deres tilbud om gratis studiemedlemskab og retten til dagpenge efter endt uddannelse som primære budskaber i deres kommunikation, men bør i stedet fokusere deres kommunikation mere præcist tidsligt og slå på tilbud, de studerende vil finde relevante i den specifikke situation, som de står i her og nu.
 - AKA *kan* vælge at slå på behovsprincippet og ”lokke” de studerende med midler i form af mad, drikke, gratis goder m.v. i bytte for en indmeldelse. Dette kan de gøre i forlængelse af oplæg eller blot ved en tilstedeværelse på uddannelsesstederne. Her er det fordelagtigt at alliere sig med studerende, der præcist ved, hvordan de studerende begår sig på uddannelsesstederne, hvornår det tidsmæssigt er bedst at agere, hvilke gratis goder der kan være interessante for målgruppen m.v.

Case: DSA

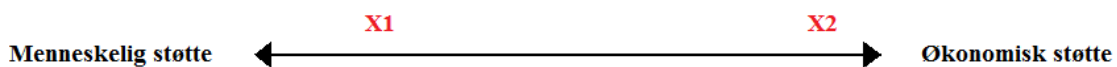
I image-integrationsanalysen af DSA ses der et ønske om at ændre den dominerende opfattelse af a-kasser hos studerende; DSA vil være betydningsfuld undervejs i deres studietid. Derved ses det, at DSA ønsker at gå fra et lavinteresseprodukt til en form for merinteresse blandt de studerende. DSA ønsker ikke kun at slå på et fremtidsperspektiv men i højere grad et nutidsperspektiv, de ønsker at være relevante både i studielivet og naturligvis også i arbejdslivet, og DSA ønsker at støtte den studerende som sparringspartner, hvorfor de ikke kun ønsker at have fokus på den økonomiske støtte i fremtiden. Derfor er der et behov for at skabe en forandringsdiskurs såvel internt i organisationen som eksternt blandt de studerende. I det følgende vil den interne del ikke blive diskuteret, da dette ikke er fokus i indeværende artikel. Dog er en intern forandringsdiskurs en forudsætning for at ændre opfattelsen blandt studerende – for hvis ikke DSAs egne medarbejdere selv betragter a-kassen som værende vigtig under selve studietiden, hvorfor skulle de studerende så?

Et interessant paradoks, der er slående, sammenlignet med AKA, som skaber første kontakt til de studerende allerede i introduktionsperioden, er, at DSA først skaber kontakt til disse, akkurat når de

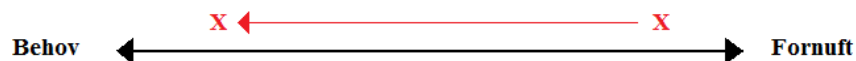
har lidt mere end et år tilbage af deres studietid, når DSA rent faktisk ønsker at være en sparringspartner under *hele* studietiden (DSA Mød os). Modsat AKA vil anbefalingen derfor grundet DSAs ønskede image være, at DSA bør tage kontakt til de studerende allerede i begyndelsen af deres studietid.

Grundet diskursanalysen og Hodges værdirealiseringsteori bør DSA udover 'dagpenge' slå på noget, der er relevant og aktuelt for de studerende her og nu for at få deres opmærksomhed samt få dem til at melde sig ind som studiemedlemmer (Hodges 2009:3;5, Hodges 2015:716-717). I dette tilfælde kan det argumenteres, at det kan være givtigt at skabe strategiske, interpersonelle relationer til studerende, der er længere i uddannelsesforløbet, for at få konkret indblik i hvilken form for sparring, de studerende har brug for på de forskellige stadier af deres uddannelse (Sandstrøm 2012:27, Kent & Taylor 2002:31-33). Derved kan DSA slå på værdien af at melde sig ind tidligt som studiemedlem og få DSA som sparringspartner undervejs i hele uddannelsesforløbet, fordi DSA kender til de forskellige "faser", som de studerende gennemgår, og derved kan råde dem bedst muligt. Det kræver givetvis en større indsats at lade repræsentanter fra DSA eller studierepræsentanter indgå i sådanne lokale interaktioner med de studerende. Men ønsker DSA at være en sparringspartner, som de studerende rent faktisk vil bruge, kan det qua Staceys teori argumenteres, at DSA bør indgå i disse lokale interaktioner for at kunne udlede nogle mønstre i disses behov og interesser på forskellige tidspunkter i uddannelsesforløbet (Stacey 2011:469, Solsø & Thorup 2015:35;49). Fx pointerede en interviewperson, at hendes a-kasse havde studierelevante tilbud, men at hun ikke fandt disse relevante nok i hendes givne situation, hvorfor det kan argumenteres, at en dybere forståelse for de studerendes tidsbestemte behov er nødvendig i DSAs tilfælde.

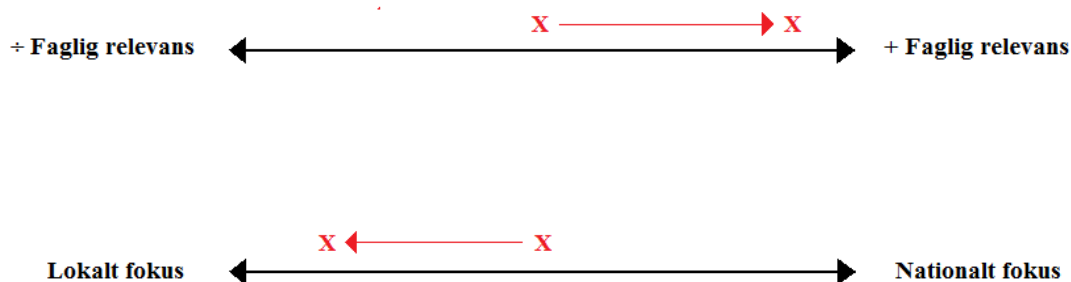
Herved bliver pointen i SDV og SDL relevant; afhængig af det specifikke tidspunkt kan DSA med fordel navigere mellem primært at slå på den "menneskelige støtte" som sparringspartner i starten af studietiden (X1) og hen i mod slutningen slå på den "økonomiske støtte" i form af dagpenge (X2) (Dakwar et al. 2015, Dakwar et al. 2017). Derved målrettes kommunikationen målgruppen mere præcist (Andersen og Smedegaard 2012:61):



Ligesom anbefalingerne til AKA lyder, så kan DSA med fordel anvende studierepræsentanterne til at undersøge, hvilke værdier der for de studerende på de givne tidspunkter er mest aktuelle at realisere (Hodges 2009:5). Dog indikerede tekstanalyserne, at der i starten af uddannelsen ikke bør tales til det fornuftige i at melde sig ind som studiemedlem, men at der skal tales til de studerendes situationelle behov.



Med tiden, des længere de studerende kommer i deres uddannelse, kan det argumenteres, at det er givtigt for DSA at lægge (mere) fokus på det faglige i kommunikationen, da de studerende med tiden vil få bedre forståelse for deres fag, deres kompetencer m.v., hvorfor fx tilbud om at udvikle disse kompetencer kan blive relevante. Dette blev særligt fremhævet af en interviewperson, der på sin kandidat begyndte at se fordelene ved den faglige relevans i sin a-kasse (og fagforening). Dog må DSA forsøge at forstå de studerendes behov og ikke blot gisne herom, hvilket kan gøres ved kontinuerligt at indgå i dialog med disse på et lokalt plan, lære af dem og derefter at respondere på dette i form af mere målrettede og relevante tilbud (Sandstrøm 2012:27, Solsø & Thorup 2015:35;49, Andersen & Smedegaard 2012:12-14). Denne dialog kan initieres af DSA selv, eller DSA kan vælge at ansætte og undervise repræsentanter i, hvordan de skal bygge interpersonelle relationer med studerende (ibid.:12-14, Kent & Taylor 2002:31-33).

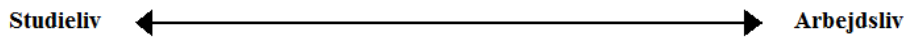


Fordi DSA ønsker at ændre den dominerende opfattelse af a-kasser, bør DSA være synlig undervejs i studietiden og være behjælpelig i andre henseender end blot i form af dagpenge, hvis de skal gøre sig forhåbninger om at skabe en forandringsdiskurs blandt de studerende. Her kan DSA enten, ligesom AKA gør nu, skabe første kontakt til de studerende allerede i introperioderne og fremhæve sig selv som den sparringspartner, de ønsker at være, fremfor kun at slå på den økonomiske støtte efter endt uddannelse. Her taler værdirealiseringsteorien og Gibsons økologiske tilgang dog imod at skabe kontakt i introperioder, da der her er en række andre værdier, der er mere relevante at realisere, og fordi de mange nye muligheder og indtryk (affordances), som de studerende skal forholde sig til, begrænser dem, hvilket kan gøre DSA mindre fremtrædende og dermed mindske antallet af nye studiemedlemmer (Gibson 1986:15;143, Hodges 2009:3). Derfor kan det være gavnligt for DSA at kommunikere til de studerende på et tidspunkt, hvor studiemiljøet er velkendt. Dermed sagt er det vigtigt, at DSA skaber første kontakt tidligt for at skabe troværdighed jf. image-integrationsanalysen af DSA.

For at fange de studerendes opmærksomhed på et tidligt tidspunkt vil det kræve, at DSA har en række tilbud, der vil tiltale dem både i den specifikke situation men også på sigt. Fx tilbyder DSA sparring

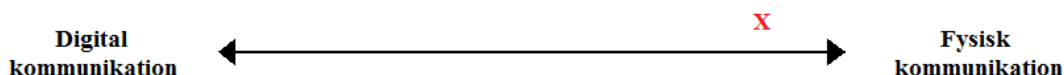
på jobsøgning 3 måneder før, de studerende dimitterer. Dette kunne også udvides til at gælde for studiejobs, hvor DSA kunne udbyde sparringen i samarbejde med de faglige organisationer. Her har DSA allerede et samarbejde med Danske Fysioterapeuter og Dansk Sygeplejeråd for ledige og beskæftigede (DSA Karriere), hvorfor studietilbuddet kunne udbydes i samarbejde med disse to samt Jordemoderforeningen, Ergoterapeutforeningen, Bioanalytikerforeningen og Radiografrådet.

Alternativt kan DSA tænke i økonomisk og/eller studierelateret rådgivning. DSAs karrierekonsulenter, der vejleder medlemmer, har selv en sundhedsfaglig uddannelse, hvorfor en form for studievejledning kunne indtænkes som et tilbud tidligt i studieforløbet (DSA Vision). Igen kan det argumenteres, at det er afgørende, DSA får indsigt i, hvad der er relevant for de studerende på det givne tidspunkt, hvilket bør ske på et lokalt plan på studiestederne (Solsø & Thorup 2015:35;49). DSA kan med fordel tænke situationelt og bevæge sig i forhold til vinklingen af deres kommunikation alt afhængig af hvor og hvornår, de ønsker at kommunikere til de studerende.



Ligesom i AKAs tilfælde kan det qua Hodges værdirealiseringsteori og Gibsons økologiske tilgang argumenteres, at det *ikke* er givtigt for DSA at kommunikere til nye potentielle studiemedlemmer via de sociale medier (fx Facebook), da de studerende kun lægger mærke til opslag, der er højaktuelle og relevante for dem og eftersom diskursanalysen viste, at a-kasser sjældent er noget, de overvejer eller sågar ved, hvad er. Dog vil det, jf. DSAs ønskede image, være oplagt for DSA kontinuerligt at kommunikere med relevant information, tilbud m.v. til de studerende, som har meldt sig ind, da dette gør DSA mere troværdig i deres påstand om at være en sparringspartner for potentielle nye studiemedlemmer, *hvis* disse vælger at søge mere information om DSA på sociale medier. Fx pointerede to af interviewpersonerne, at de ville søge information via de sociale medier. Kommunikationen til eksisterende studiemedlemmer kræver dog et andet fokus, da disse i så fald skal serviceres og ikke rekrutteres. Dermed sagt kræver det, at DSA først skaber en kontakt til de studerende på anden vis fx i form af en fysisk kontakt på uddannelsesstederne, da de ikke søger information, hvis ikke de allerede er blevet informeret om, hvad DSA kan tilbyde.

Kontinuet nedenfor illustrerer, at DSA først bør fokusere på den fysiske kommunikation, når det gælder nye studiemedlemmer. Desuden kan en kontinuerlig, fysisk interaktion mellem DSA og de studerende være med til at understøtte DSAs ønskede image (Kent & Taylor 2002:31, Sandstrøm 2012:27). Det kan videre være med til at artikulere en forandringsdiskurs hos de berørte studerende om, at DSA er en a-kasse, der også er relevant i studietiden. Dog er denne forandringsdiskurs underlegen den sociale praksis og dermed underlegen i den hegemoniske magtkamp med denne (Fairclough 2008:45).



Sådan forbedrer DSA deres strategiske kommunikation – kort fortalt

På samme måde som ved AKA vil de anbefalede løsningsforslag til DSA blive opsummeret her:

- Grundet det ønskede image *bør* DSA igangsætte deres hvervningsindsats tidligt i de studerendes uddannelsesforløb, hvis:
 1. DSA ønsker at skabe et troværdigt image af sig selv som sparringspartner i studietiden.
 2. DSA vil gøre sig forhåbninger om at påvirke den dominerende diskurs om a-kasser.
- DSA *bør* først fokusere indad og forsøge at forstå samt ændre i den interne opfattelse af DSAs image. Dette uddybes ikke i artiklen.
- DSA *bør* skabe strategiske relationer med studierepræsentanter fra uddannelserne og kontinuerligt indgå i dialog med disse for at få et indblik i de studerendes behov på de forskellige stadier af deres uddannelsesforløb. Dette *bør* igangsættes i begyndelsen af uddannelserne.
- DSA *bør* ikke vinkle deres kommunikation på dagpenge efter endt uddannelse, men *bør* i stedet fokusere på at udbyde relevante faglige tilbud for studiemedlemmer. Dette kunne fx være at tilbyde en form for studievejledning i samarbejde med de seks faglige organisationer, da DSA allerede bryster sig af at have et indgående kendskab til deres medlemmers fag og arbejdsliv.
- For videre at skabe et troværdigt image og en forandringsdiskurs *bør* DSA overveje at udbyde:
 1. Karriererådgivning og hjælp til at finde relevante studiejobs.
 2. Rådgivning om økonomi undervejs i de studerendes uddannelsesforløb.
 3. Kursus om eksamensteknikker og –forberedelse ligesom AKA.
 4. Kursus i bachelorskrivning, da størstedelen af uddannelserne er professionsbachelor.
- DSA *bør* derfor fokusere på den faglige og menneskelige støtte som primært budskab i begyndelsen af uddannelserne og evt. den økonomiske støtte som sekundært budskab. Fokus på primært og sekundært budskab kan justeres, jo længere i uddannelsesforløbet de studerende kommer.
- DSA *bør* fortsat kommunikere om deres eksisterende tilbud om gratis sparring på jobsøgningen 3 måneder før, de studerende afslutter deres uddannelse, til studerende der har lidt mere end et år tilbage af deres studietid. Dette tilbud skal derfor ikke kommunikeres til nye studiemedlemmer i begyndelsen af uddannelsesforløbet.

- DSA *bør* overordnet set ikke fokusere på deres tilbud om gratis studiemedlemskab og retten til dagpenge som primære budskaber i kommunikationen, men bør i stedet fokusere kommunikationen mere præcist tidsligt og slå på tilbud, de studerende vil finde relevante i den specifikke situation, som de står i her og nu.
- DSA *bør* mindske ressourcerne, som anvendes til kommunikation målrettet nye studiemedlemmer via de sociale medier. Ønsker DSA fortsat at lægge vægt på de sociale medier, er anbefalingerne de samme som listet ovenover.
- DSA *kan* også vælge at slå på behovsprincippet og hverve nye studiemedlemmer med midler i form af gratis mad, drikke, goder, konkurrencer m.v. ved en indmeldelse i forlængelse af oplæg eller generel tilstedeværelse på uddannelsesstederne. Her er det fordelagtigt at alliere sig med studerende for at få indblik i de studerendes skiftende behov og interesser.
- Slutteligt *bør* DSA overveje, om det ønskede image er realistisk at realisere rent økonomisk. Er dette ikke en mulighed, bør DSA overveje at ændre fokus på de studerende, da DSA ellers vil fremstå utroværdig jf. image-integrationsanalysen.

Konklusion

På baggrund af en kritisk diskursanalyse af 9 interviews med studerende i aldersgruppen 18-25 år kan det konkluderes, at disse har meget lidt indsigt i a-kasser. Dette gør sig gældende såvel for de studerende, der ikke er medlemmer af a-kasser, som for de, der er. Af den viden, de har om a-kasser, ses dominerende diskurser såsom, at a-kasser er forbeholdt arbejdslivet – særligt for ledige i form af en økonomisk sikkerhed, hvorved disse opfattes i et fremtidsperspektiv fremfor et nutidsperspektiv. Derved forbindes a-kasser ikke med studielivet, selvom a-kasser har enkelte, målrettede tilbud til studerende, og herved ses det, at de studerende trækker på en social praksis, hvor samfundet opfattes som særskilte systemer fremfor sammenhængende dele. Derudover ses en tendens til at forveksle fagforeninger og a-kasser, hvorved de studerende trækker på en social praksis, der er historisk funderet, i kraft af at a-kasser er udsprunget af fagforeninger.

Endvidere viste diskursanalysen, at a-kassers fysiske kommunikationsindsats på uddannelsesstederne har afgørende betydning for hvervning af nye studiemedlemmer, hvorved den digitale kommunikation på sociale medier kan udelades, da de studerende anvender sociale medier situationelt og interessebaseret, og eftersom de ikke har interesse for a-kasser.

Evalueringsanalyserne og deiksisanalyserne i den kritiske diskursanalyses tekstdimension viste imidlertid, at studerende ikke lægger vægt på at realisere bestemte værdier, der er knyttet til a-kasser, når de ønsker at blive medlem. Kun få kandidatstuderende påpegede den faglige relevans for studiet som en væsentlig faktor ved valget af a-kasse. Det, der dog har været fremtrædende hos studerende, der har meldt sig ind i a-kasser, har været en realisering af situationsbestemte og behovsbaserede værdier såsom at få is, kaffe, gratis goder m.v.

På baggrund af image-integrationsanalyser af AKAs og DSAs images, som er udviklet med inspiration i Hatch & Schultz' teori om organisationers *Identitet, Image* og *Kultur*, Hansen og Bordums *Imagetrekant* samt Andersen og Smedegaards *Sprogmetafor*, kan det konkluderes, at AKA og DSA ønsker at have forskellige og dels modsatrettede images blandt studerende. AKA vil fortsat være med til at konstituere de dominerende diskurser om a-kasser som et "lavinteresseprodukt", en økonomisk sikring efter endt uddannelse og en hjælp til at komme i job, selvom AKA tilbyder relevante tilbud til studerende. Overordnet set står AKA dog ikke over for et troværdighedsproblem i forhold til deres ønskede image og de studerendes opfattelse af a-kasser.

Omvendt står DSA overfor et troværdighedsproblem, da DSAs corporate identitet ikke kommunikeres i overensstemmelse med den fortolkede Identitet, og eftersom DSA vil være meningsgivende for studerende i hele studieforløbet, hvilket de ikke formår at være, som desuden taler imod de dominerende diskurser om a-kasser. Herved forudsætter DSAs ønskede image en artikulation af en forandringsdiskurs såvel internt i organisationen som eksternt blandt studerende.

Med afsæt i resultaterne fra den kritiske diskursanalyse, image-integrationsanalyserne samt Situationel Dialektisk Ledelse, Hodges værdirealiseringsteori, Gibsons økologiske tilgang, Stacey kompleksitetsteori, Sandstrøms relationsstrategiske perspektiv samt Andersen og Smedegaards dialogiske kommunikationssyn er det blevet diskuteret, hvordan AKA og DSA kan udvikle deres strategiske kommunikations- og hvervningsindsats af nye studiemedlemmer. Her kan det konkluderes, at begge a-kasser må omlægge deres strategiske indsats markant, hvis de skal fremstå troværdige og samtidig få mest muligt ud af deres ressourcer. Endvidere kan både AKA og DSA med fordel mindske ressourcerne anvendt på de sociale medier, da dette ikke vil afføde samme opmærksomhed blandt nye potentielle studiemedlemmer, som en fysisk indsats på uddannelsesstederne vil. Her vil strategiske relationer mellem a-kasserne og repræsentanter på uddannelsesstederne give det fornødne indblik i, hvilke interesser og faglige behov de studerende har, alt afhængigt af hvor langt i deres studie de er.

Pt. igangsætter AKA deres hvervningsindsats i starten af de studerendes uddannelsesforløb. Men med afsæt i deres image bør AKA målrette deres kommunikation i slutningen af de studerendes studietid med relevante og aktuelle tilbud og ikke alene med budskabet om dagpenge. Her kan tilbud såsom hjælp til specialeskrivning, gode råd til specialeforsvar, mentorforløb m.v. understøtte AKAs image som a-kassen, der får akademikere i job, og samtidig tiltale de studerende i et hvervningsøjemed.

Pt. igangsætter DSA først en hvervningsindsats, når de studerende har omtrent et år tilbage af deres studium, hvilket karambolerer med DSAs ønskede image, hvorfor de fremstår utroværdige. Modsat AKA bør DSA igangsætte indsatsen tidligt i de studerendes studietid på uddannelsesstederne, hvis de ønsker at skabe et troværdigt image af dem selv som en sparringspartner i hele studietiden. Her kan tilbud såsom hjælp til at finde studierelevante jobs, rådgivning om økonomi, studievejledning, kursus i eksamensteknikker og kurser i bachelorskrivning være med til at understøtte DSAs ønskede image. En forudsætning for dette er dog, at DSA internt får en forståelse af organisationens identitet; om DSA opfattes som en sparringspartner for studerende, eller om DSA opfattes som en a-kasse i traditionel forstand, førend de kan kommunikere dette udadtil og derved skabe en forandringsdiskurs.

Bibliografi

Bøger og artikler:

- Andersen, Ole E. (2016) ”Kapitel 1. Moderne markedsføring” i (red.) Andersen, Ole E. m.fl., *Moderne markedsføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Ole E. (2016) ”Kapitel 23. Kommunikationsstrategi og -planlægning” i (red.) Andersen, Ole E. m.fl., *Moderne markedsføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Ole E. (2016) ”Kapitel 24. Online/digital markedsføring” i (red.) Andersen, Ole E. m.fl., *Moderne markedsføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Ole E. (2015): ”Markedsføring” i *Online kommunikation. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag, s. 107-148.
- Andersen, Ole (2011): *Forstå forbrugerne – og bliv en bedre markedsfører*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Andersen, Lotte, Hansen, Kasper & Klemmensen, Robert (2010): *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Andersen, Thomas & Smedegaard, Flemming (2012): *Diamanten – en model til kommunikationsplanlægning*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Andersen, Thomas & Smedegaard, Flemming (2005): *Den 9. metafor: Organisationer som Sprog*. Institut for Sprog og Kommunikation, Odense.
- Andersen, Thomas & Smedegaard, Flemming (2005): *Hvad er meningen*. Narayana Press, Odense.
- Auer, Peter (2000): *Employment revival in Europe. Labour market success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands*. Geneva: ILO.
- Bang, Jørgen & Døør, Jørgen (2007): *Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach*, London: New York Continuum.
- Bang, Jørgen (2001): ”Dansk Dialektisk Sprogteori – et ufærdigt råudkast om deixis, metafor & modalitet som basale aspekter af sproget” i (red.) ELI: Research Group: Ecology, Language & Ideology I *EEC Research Essays*, Syddansk Universitet, Odense. s. 1-66.

Baron, Anders & Andersen, Brian (2011): *Digital Strategi – Få forretningsmæssig succes i en digital verden*. Libris, Sverige.

Baxter, Leslie (2006): "Dialogue" I (red.) Shepherd, Gregory et al., *Communication as... Perspectives on theory*, SAGE, London. s. 101-109.

Baxter, Leslie (2004): "Relationships as dialogues" i *Personal Relationships II*, USA. s. 1-22.

Bergstrøm, Ditte Maria (2015): "Online retorik" i *Online kommunikation. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag, s. 301-330.

Biesta, Gert (2010): "Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research" i (red. Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles) *SAGE Handbook og Mixed Methods in Social Behavioral Research*, Second Edition. s. 95-118.

Bordum, Anders & Hansen, Jacob (2005): *Strategisk ledelseskommunikation, erhvervslivets erfaringer med visioner, missioner og værdier*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Brandi, Mie (2016): *En verden af viden*. In: *Det Ny Merino*, nr. 8. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Bredgaard, Thomas & Larsen, Flemming (2007): *Comparing flexicurity in Denmark and Japan*. Tokyo. Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT).

Bredgaard, Thomas et al. (2006): "Opportunities and challenges for flexicurity – the Danish example" i *Transfer*, Vol. 12, No.1, spring 2006, s. 61-83.

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Social Corporate Life*. Heinemann Educational Books.

Cavanagh, Allison (2007): *Sociology in the Age of the Internet*. Open University Press, Berkshire, England.

Christoffersen, Anne (2016): "Situationel Dialektisk Ledelse af CSR i en kompleks virkelighed" i *Det Ny Merino*, nr. 10. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Dakwar, Julia, Lorentzen, Anne-Christine & Smedegaard, Flemming (2017): "Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori" i *Det Ny Merino* nr. 15..

Dakwar, Julia, Lorentzen, Anne-Christine & Smedegaard, Flemming (2015): "En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse" i *Det Ny Merino* nr. 1.

- Damsgaard, Bodil (2003): *Social- og arbejdsmarkedssystemerne: En flerstrengt historie*. København, Socialforskningsinstituttet 03:21.
- Due, Jesper & Madsen, Jørgen (1978): *Kampen om arbejdsløshedslovgivningen: En analyse af den danske arbejdsløshedslovgivnings gennemførelse set i relation til staten og klassekampen. Udkast til 1. del af undersøgelsen fra ca. 1850 til 1914*. København, Københavns Universitets Institut for Kultursociologi.
- Due, Jesper & Madsen, Jørgen Steen (2007): "Det danske Ghent-systems storhed – og fald?" i (red.) Pedersen, Jesper Hartvig & Huulgaard, Aage, *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007. Udvikling og perspektiver*. København: Arbejdsdirektoratet.
- Due, Jesper et al. (2011): *Hvem organiserer sig – Forklaringer på medlemskab af fagforeninger og a-kasser*. LO Dokumentation nr. 3/2011.
- Due, Jesper et al. (2010): *Udviklingen i den faglige organisering: årsager og konsekvenser for den danske model*. LO-dokumentation Nr. 1/2010.
- Dupont, Katrine & Troelsdatter, Sara Emilie (2017): "Når modsætninger mødes – en operationalisering af en Situationel Dialektisk Videnskabsteori" i *Det Ny Merino, nr. 14*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Ebbesen, Anna & Haug, Astrid (2009): *Lyt til elefanterne – Digital kommunikation i praksis*. Nordisk Forlag A/S, København.
- Fairclough, Norman (2008): *Kritisk diskursanalyse*. Oversat af Jensen, Elisabeth Halskov. Hans Reitzels Forlag, København.
- Fischer, Kim (2012): *Chefen, snurretoppen og Taylors Ketsjer - En kritisk bog om ledelse af bevægelse - i bevægelse*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Galenson, Walter (1955): *Arbejder og arbejdsgiver i Danmark*. København, Det Danske Forlag.
- Gibson, James (1986): *An Ecological Approach to Visual Perception*. Taylor Francis Group LLC, USA.
- Gioia, Dennis A & Pitre, Evelyn (1990): "Multiparadigm Perspectives on Theory Building" i *The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4* (oktober 1990). s. 584-602.
- Hansen, Brian og Ingemann, Jan (2016): *At se verden i et sandkorn – en eksemplarisk metode*. Samfundslitteratur.

Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Hodges, Bert & Baron, Reuben (1992): "Values as constraints on affordances: Perceiving and acting properly" i *Journal for the Theory of Social Behavior* 22:3. s. 263-294.

Jensen, Elisabeth (2008): "Forord" i *Norman Fairclough – Kritisk diskursanalyse. En tekstsamling* (red.) Jensen, Elisabeth Halskov. Hans Reitzels Forlag, København.

Jensen, Per (2007): "Grundlæggelsen af det danske arbejdsløshedsforsikringssystem i komparativ belysning" i (red.) Pedersen, Jesper & Huulgaard, Aage, *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007. Udvikling og perspektiver*. København, Arbejdsdirektoratet.

Johnson, Burke R. (2015): "Dialectical Pluralism: A Metaparadigm Whose Time Has Come" I *Journal of Mixed Methods Research*. Sage Publications, Inc. s. 1–18.

Jørgensen, Thomas (2007): "Status for arbejdsløshedsforsikringssystemets økonomiske rolle i velfærdssamfundet" i (red.) Pedersen, Jesper & Huulgaard, Aage, *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007. Udvikling og perspektiver*. København, Arbejdsdirektoratet.

Jørgensen, Marianne & Phillipsen, Louise (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag

Kent, Michael (2015): "Social Media Circa 2035: Directions in Social Media Theory" i *Atlantic Journal of Communication*, 23. s. 1–4 (2015), Oklahoma Universitet

Kent, Michael & Taylor, Maureen (2002): "Toward a Dialogic Theory of Public Relations" i *Public Relations Review* 28. s. 21-37.

Kvale, Steiner (1997): *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Oversat af Nake, Bjørn. Hans Reitzels Forlag, København.

Levinson, Stephen (1983): *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lind, Jens (2009b): "The end of the Ghent system as a trade union recruitment machinery?" i *Industrial Relations Journal*, Vol. 40, Nr. 6, s. 510-523.

Lind, Jens (2007): "A Nordic saga? The Ghent System and Trade Unions" i *International Journal of Employment Studies*, Vol. 15, Nr. 1, s. 49-67.

Lind, Jens (2004): "The restructuring of the Ghent model in Denmark and the consequences for the trade unions" i *Transfer*, Vol. 10, No. 4. s. 621-625.

Linell, Per (2013): "Distributed language theory, with or without dialogue" i *Language Sciences* 40, Education, Communication & Learning, Göteborg Universitet, Sverige. s. 168-173.

Linke, Anne & Zerfass, Ansgar (2012): "Future trends in social media use for strategic organisation communication: Results of a Delphi study". *Public Communication Review*, Vol. 2 No. 2, 2012. s. 17-29.

Macnamara, Jim & Zerfas, Ansgar: *Social Media Communication: The challenges of Balancing Openness, Strategy and Management*.

Madsen, Per (1999): *Denmark, Flexibility, security and labour market success, Employment and training papers no. 53*. Geneva: ILO.

Mead, George (1932): *The Philosophy of the Present*. Chicago og London: The University of Chicago Press.

Meredith, Michael (2012): "Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective" i *Business Communication Quarterly* 75 (1). s. 89-95

Morgan, Gareth (2016): "Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors" i *Human Relations* Vol. 69 (4): 1029-1042. Sage Publications, Inc, print.

Morgan, Gareth (1987): *Images of Organization*. Sage Publications, Inc. Californien. 1. udgave.

Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization*. Sage Publications, Inc. London: 4. udgave.

Morgan, Gareth (1983): *Beyond Method. Strategies for Social Research*. Sage Publications, Inc. Californien.

Nørgaard, Asbjørn (1997): *The Politics of Institutional Control: Corporatism in Danish Occupational Safety and Health Regulation & Unemployment Insurance, 1870-1995*. Politica Ph.D.-serie, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Palfrey, John & Gasser, Urs (2008): *Born Digital. Understanding the First Generation of Digital Natives*. Basic Books, New York.

Pedersen, Jesper (2007): "Et rids af udviklingen i det danske arbejdsløshedsforsikringsystem fra 1907-2007 - belyst ved centrale lovinitiativer og beslutninger" i (red.) Pedersen, Jesper & Huulgaard, Aage, *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007. Udvikling og perspektiver*. København: Arbejdsdirektoratet.

- Pearce, W. Barnett (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. 1. Udgave, Dansk Psykologi.
- Pedersen, Jesper & Huulgaard, Aage (red.) (2007): *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007: udvikling og perspektiver*. København: Arbejdsdirektoratet.
- Pedersen, Sarah & Steffensen, Sune (2014): "Temporal Dynamics in Medical Visual Systems" I *Cybernetics and Human Knowing*. Vol. 21, nos. 1-2, s. 143-157.
- Ploug, Niels et al. (1992): *A-kasserne og de ledige*. København: Socialkommissionens Sekretariat.
- Rasmussen, Stine (2012): *Arbejdsløsheds-kasserne under udvikling eller afvikling? Et studie af forandringsprocesser i den danske arbejdsmarkedsmodel*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d. Afhandling.
- Roldsgaard, Iben (2016): *Når den professionelle grænse rykkes*. Ikke udgivet, Syddansk Universitet.
- Sandstrøm, Lars (2012): *Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*. Samfundslitteratur, København.
- Sandstrøm, Lars (2005): *Online branding. Skab strategiske relationer på nettet*. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Saxberg, Natasha F. (2013): *Homo digitalis. Mennesker og organisationer – fra forskning til digital praksis*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Schein, Edgar (1994): *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen.
- Schein, Edgar (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture" i *Sloan Management Review*, 25:2, s. 3-16.
- Schjødt, Jens Peter (1992): "Ritualstruktur og ritualklassifikation". *Religionsvidenskabeligt Tidsskrift* 20. Aarhus Universitet.
- Seemiller, Corey & Grace, Meghan (2016): *Generation Z Goes to College*. John Wiley & Sons, Inc. Jossey-Bass Books, San Francisco.
- Senge, Peter (1999): *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Forlaget Klim.

- Sepstrup, Preben (2010): *Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning – Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Gyldendal, København.
- Simpson, Jennifer (2008): "The color-blind double bind: whiteness and the (im)possibility of dialogue" i *Communication Theory* 18. 139-159.
- Solsø, Karina, & Thorup, Pernille (2015): *Ledelse i kompleksitet*. København: Forfatterne of Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Stacey, Ralph (2011): *Strategic Management and Organisational Dynamics* (6 udg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Steffensen, Sune et. al (Forth.): "Cognitive Events in a Problem-solving Task: Qualitative Methods for Investigating Interactivity in the 17 Animals Problem" i *Journal of Cognitive Psychology*. s. 1-15 .
- Svarre, Peter (2015): "Sociale medier" i *Oline kommunikation. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag, s. 223-260.
- Svarre, Peter (2011): *Den perfekte storm. Læg kursen for virksomhedens strategi i de sociale medier*. Gyldendal A/S, København.
- Tapscott, Don (2009): *Grown Up Digital. How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill books, New York.
- Thyssen, Ole (2007): *Værdiledelse*. København: Gyldendal.
- Tjørnehøj, Henning (1998): *Fremad og atter fremad... LO's historie 1871-1960*. Viborg: LO og Henning Tjørnehøj.
- van Leeuwen, Theo (2005): "Three models of interdisciplinarity" i (red.) Wodakand, Ruth & Chilton, Paul, *A New Agenda in (Critical) Discourse Analysis*: London: John Benjamins Publishing Company, s. 3 – 18.
- Vater, Aage (1932): *Arbejdsløshedslovgivningen i Danmark gennem 25 år 1907-1932*. (red.) Vater, Aage, København.
- Viebrock, Elke & Clasen, Joche (2009): *Flexicurity – a state of the art review. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe*, RECOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh.

Links:

- AKA 1: <http://ipaper.ipapercms.dk/AkademikernesAkasse/blivstudiemedlem/> (01.03.2017 kl. 08.34)
- AKA 2: <https://aka.dk/din-situation/studerende/kursus/> (01.03.2017 kl. 08.21)
- AKA 3: <https://job.aka.dk/opret-jobagent.aspx> (01.03.2017 kl. 08.31)
- AKA 4: <https://aka.dk/din-situation/studerende/medlem/> (01.03.2017 kl. 08.41)
- AKA 5: <https://aka.dk/om-os/fakta-om-os/> (01.03.2017 kl. 08.52)
- AJKS Studerende: <https://www.ajks.dk/studerende> (06.03.2017 kl. 08.43)
- Berlingske: <http://www.b.dk/nationalt/generation-z-er-paa-vej> (27.11.2016 kl. 14.32)
- Business Danmark: <http://www.businessdanmark.dk/Ungdomssite/Studerende/> (22.02.2017 kl. 04.19)
- Danske A-kasser: <https://danskeakasser.dk/> (22.03.2017 kl. 08.38)
- Europamestre 2017: <https://danskeakasser.dk/aktuelt/nyheder/europamestre-danske-ledige-er-hurtigst-tilbage-i-job> (24.03.2017 kl. 09.34)
- DM: <https://dm.dk/Raadgivning/A/AaKasseFagforening> (06.03.2017 kl. 08.25)
- DSA Studerende: http://www.dsa.dk/Studerende/Medlemskab/Meld_dig_ind.aspx (812.01.2017 kl. 16:01)
- DSA Forside: <http://www.dsa.dk/> (01.03.2017 kl. 10.49)
- DSA Serviceløfter: <http://www.dsa.dk/OmDSA/serviceloefter.aspx> (01.03.2017 kl. 10.17)
- DSA Tilbud Studerende: <http://www.dsa.dk/Job-karriere/Book-et-tilbud/Tilbud-studerende.aspx> (01.03.2017 kl. 10.55)
- DSA A-kasse: <http://www.dsa.dk/OmDSA/Hvem-er-DSA/Hvad-er-akasse.aspx> (01.03.2017 kl. 12.29)
- DSA Mød os: http://www.dsa.dk/Studerende/Moed_DSA_%20paa_uddannelsen/-Moed-os.aspx (12.04.2017 kl. 09.00)
- DSA Karriere: <http://www.dsa.dk/Job-karriere/Karrieretilbud.aspx> (12.04.2017 kl. 12.02)
- DSA Rekruttering: <http://www.dsa.dk/Job-karriere/For-arbejdsgivere/Formidling-af-job.aspx> (14.03.2017 kl. 08.53).
- DSA Vision: <http://www.dsa.dk/OmDSA/Hvem-er-DSA/DSA-mission-vision.aspx> (12.04.2017 kl. 12.54)

- Finans: <http://finans.dk/finans/politik/ECE7675888/H%C3%B8jtuddannede-unge-har-den-st%C3%B8rste-ledighed/?ctxref=ext> (20.03.2017 kl. 10.10)
- Fremforsk: <http://www.fremforsk.dk/artikler/generation-z/> (27.11.2016 kl. 14.33)
- Kommunikationsforum: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/generation-z-her-er-ingen-jantelov> (27.11.2016 kl. 14.35)
- KS 2016: <https://komsprog.dk/youve-got-five-seconds-to-blow-my-mind-306502b3bb14#.lwvu0swht> (28.12.2016 kl. 14.34)
- KU Dimensionering: <http://nyheder.ku.dk/dimensionering/> (20.03.2017 kl. 08.40)
- Ordnet Forfordele: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=forfordele> (11.05.2017 kl. 09.50)
- Politikken SU-udspil: <http://politiken.dk/indland/politik/politikfakta/art4985116-Dokumentation-L%C3%A6s-regeringens-SU-udspil> (20.03.2017 kl. 08.43)
- Politikken: <http://politiken.dk/indland/politik/art5812385/S%C3%A5dan-%C3%A6ndres-udsk%C3%A6ldt-uddannelsesloft> (20.03.2017 kl. 08.45)
- Rlease: <http://www.rlease.dk/kommunikationstrekanten/> (9.2.2017 kl. 13.04)