

MASTEROPPGAVE

Mastergrad i organisasjon og ledelse – utdanningsledelse

MED SJEFEN PÅ FACEBOOK

EN STUDIE AV LEDERE SOM ER «VENNER» MED SINE ANSATTE

av

ANITA JENSEN

JUNI 2014



Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgave i: Organisasjon og ledelse - utdanningsledelse

Tittel: MED SJEFEN PÅ FACEBOOK – en studie av ledere som er “venner” med sine ansatte

Engelsk tittel: «Facebook friends with the boss” – a study of leaders who are “friends” with their employees

Forfatter: ANITA JENSEN

Emnekode og emnenavn: MR690 Masteroppgave i organisasjon og ledelse - utdanningsledelse

Kandidatnummer: 6

Publisering i institusjonelt arkiv, HISF Biblioteket (sett kryss): X

Dato for innlevering: 12.6.2014

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett

JA_X Nei__

Eventuell prosjekttilknytning ved HISF

Emneord (minst fire): FACEBOOK,
INTEGRATORROLLEN, IDENTITETSUTVIKLING,
OMDØMMEBYGGING,
TRANSFORMASJONSLEDELSE

SAMMENDRAG

”Med sjefen på Facebook” – en studie av ledere som er «venner» med sine ansatte

Formålet med studien er å belyse hvordan aktiv bruk av sosiale medier, i dette tilfellet Facebook, påvirker relasjoner mellom mennesker. Hva skjer når en tar i bruk en web-sjanger som i utgangspunktet er umiddelbar og uformell, til jobbrelatert og mer formell kommunikasjon? Er det sjangeren eller relasjonen som endres?

Søkelyset rettes mot ledere som er “venner” med sine medarbeidere, og problemstillingen er:

Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er “venner” på Facebook?

Forskningsspørsmålene er knyttet til synet på ledelse, ledernes strategier for å være på Facebook, samt utforsking av relasjonsbygging og endring av relasjoner som kan oppstå når leder og ansatt kommuniserer på sosiale medier. Det stilles også spørsmål ved om en er i ferd med å viske ut skillet mellom jobb og privatliv.

Analysen av empirien viser at det kan se ut som lederens relasjon til de ansatte blir av en mer personlig karakter, og at Facebook er med på å minske avstanden mellom mennesker. I tillegg ser det ut som ledere tar i bruk Facebook til omdømmebygging, identitetsskaping og som en arena for samfunnsengasjement og politiske ytringer. Oppgaven drøfter også om ledere som aktivt har tatt i bruk Facebook har fellestrekk som vi kjenner fra moderne teorier om karismatisk ledelse.

ABSTRACT

«Facebook friends with the boss» – a study of leaders who are “friends” with their employees

The aim of this study is to describe how active use of social media, in this case Facebook, influences the relationship between people. What happens when you start using a web genre that originally is spontaneous and informal, for a more job related and formal type of communication? Is it the genre or the relationships that change?

The study object is leaders who are “friends” with their employees, and the main research question is:

How do leaders think that their relationships with their employees will be affected from being “friends” on Facebook?

The research questions are related to the leaders’ views on leadership and their strategies for being at Facebook. The study also examines the building of and the change in relationships that may arise when leaders and employees communicate in social media. The question whether the distinction between work and private life is being erased is also posed.

The analysis of the empirical data shows that apparently, the leader’s relationship with her employees becomes more personal, and that Facebook contributes to reducing the distance between people. Additionally, it looks like leaders use Facebook to build a reputation and an identity for their organizations, and as an arena for social commitment and political statements. The study also discusses if leaders that actively use Facebook, have common traits that we recognize from modern theories of charismatic leadership.



Anita Jensen

12 timar · Bergen ·

føler seg snart glad og lettet

#medsjefenpåfacebook#masteroppgave#forord. Høsten 2010 startet vi Nordahl Grieg videregående skole samtidig som jeg startet på masterstudiet i Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Dette kan uten tvil klassifiseres som en ekstremsportøvelse for spesielt interesserte, og slik har jeg jammen følt det til tider. Mange av dere vet at de siste årene har vært tøffe for meg på det private planet, og da er det både godt og vondt å ha et studium hengende over seg i helger og ferier. I tillegg har jeg i de fleste festlige samvær endt opp i diskusjoner om FB generelt og ledere spesielt. Ja da, dette temaet mener folk mye om. Men siden vi nå er her på FB, velger jeg heller å fokusere på glansbildevarianten! Jeg har faktisk lært mye i dette studiet som jeg har hatt nytte av i jobben min som avdelingsleder på NGV, og mine fantastiske kolleger inspirerer meg hver dag til å omsette teori til praksis. Jeg hadde aldri valgt dette temaet for en masteroppgave hvis det ikke var for at jeg jobber på en så innovativ skole som NGV. Min gode veileder Åge Vebostad må takkes spesielt, han er en kul fyr som sverger til klar tale heller enn tåkeprat, og så gir han så utrolig konstruktive og konkrete tilbakemeldinger. Men mest av alt vil jeg takke alle dere FB-vennene mine som har vært mine trofaste supportere i arbeidet med denne masteroppgaven. Når jeg har trent trøst og oppmuntring har jeg lagt ut et hjertesukk på FB, og så er dere der med en gang:) Nå er jeg på oppløpet, oppgaven skal trykkes og leveres innen fredag den 13..., og snart er det sommer!! Advarsel: De første som kommenterer dette innlegget risikerer å få kommentaren sin publisert!

Likar · Kommentér · Share

Sigrid Sve Låstad, Cathrine Eliassen Vikre, Laila Sabaghi-Andersen og 82 andre likar dette.

1 deling



Elisabeth Engum Vel blåst! Håper du snart får ferie 😊

12 timar sidan · Ikkje lik · 2



Marit Skarestad Gratulerer mamma! Stolt av deg 😊

12 timar sidan · Ikkje lik · 3



Ingrid Skarestad Godt jobbet! Tidenes mor 🙌

12 timar sidan · Ikkje lik · 2



Anne Libnau Godt jobba Anita! Du er tøff som har klart å stå løpet ut (i motsetning til meg 😊)

12 timar sidan · Ikkje lik · 1



Ann Iren Festervoll Gratulerer!!! (Jeg visste ikke at kattens forsvinninger gikk sånn inn på deg (Huff, var det ufint???) Seriøst. ANTAR at det har vært andre ting også. Kjekt at du er ferdig på plan, så kan vi ta det andre en annen gang - nyt følelsen!)

12 timar sidan · Ikkje lik · 1



Kari Salamonsen Danielsen Hurra! Gleden har vært noen å streve sammen med. Du har tatt dristige valg - også i skrivningen. Gleder meg enormt til feiring 🎉🎉🎉

12 timar sidan · Ikkje lik · 1



Johan Audestad Lukke til, Anita. Har alltid hatt sans for deg som kollega, fagperson og ven. Du er i flott jente som får til det meste - og du har lov til å vera stolt av deg sjølv!

12 timar sidan · Ikkje lik · 3



Margreta Tveisme Gratulerer, verdens beste Anita! Godt du er ferdig med den slags no, eg treng nye sko!

11 t · Ikkje lik · 6



Bitten Hellebø Gratulerer vel fortjent sommer snart

11 t · Ikkje lik · 1



Aleksander Isaksen Husøy Gratulerer Anita! Du får sørge for at en utgave av masteroppgaven din blir tilgjengelig på biblioteket. Jeg tror det er flere enn jeg som er nysgjerrige på temaet ditt

Innhold

1. BAKGRUNN OG PROBLEMOPPFATNINGER	3
1.1 Problemstilling.....	4
2. UTFORSKNING AV FELTET – EN KUNNSKAPSOVERSIKT	7
2.1 Oppgavens oppbygging	12
3. TEORI	15
3.1 Teori om sosiale medier	15
3.2 Lederen som integrator.....	17
3.3 Den gode integrator	18
3.4 Lederen som identitets- og omdømmebygger.....	18
3.5 Ledelse gjennom sosial kontroll eller sosial stimulans.....	22
3.6 Ledelse gjennom lagbygging	23
3.7 Lederen som konflikthåndterer.....	24
3.8 Kommunikasjonsteori.....	25
3.9 Moderne lederteori – transformasjonsledelse	26
3.10 Kommunikasjon på sosiale medier.....	29
4. HVORDAN FORSKE PÅ FB-PROFILER OG LEDERATFERD PÅ FB?	33
4.1 Forskningsdesign	33
4.2 Metodiske valg	33
4.3 Et casestudium med eksplorerende tendenser	34
4.4 Samtaler med informanter – det kvalitative forskningsintervjuet.....	35
4.5 Mine forskningsintervju	37
4.6 Utvelgelse og presentasjon av informanter.....	38
4.7 Presentasjon av informantene	39
4.8 Hermeneutisk analyse	39
4.9 Gyldighet og pålitelighet	40
5. MODERNE LEDERE BRUKER FACEBOOK STRATEGISK –presentasjon av funn	43
5.1 Syn på ledelse og seg selv som leder.....	43
5.1.1 Lederen som entreprenør og innovatør.....	43
5.1.2 Den demokratiske lederen	44
5.1.3 Ledelse gjennom nettverk	46
5.1.4 Lederen som relasjonsbygger.....	47
5.1.5 Oppsummering: Syn på ledelse og seg selv som leder.....	48

5.2	Hvordan presenterer lederne seg selv på facebook?.....	48
5.2.1	Hva forteller de om seg selv og hva forteller de ikke	48
5.2.2	Oppsummering: Hvordan presenterer lederne seg selv på FB?	51
5.3	Strategier for å være på facebook.....	52
5.3.1	Samfunnsaktøren	52
5.3.2	Omdømmebygging og merkevarebygging gjennom FB	55
5.3.3	Relasjonsbygging gjennom facebook	57
5.3.4	Oppsummering: Strategier for å være på FB.....	61
5.4	Skillet mellom jobb og privatliv	61
5.5.1	Oppsummering: Skillet mellom jobb og privatliv	62
6.	LEK MED GLANSBILDER ELLER RELASJONSBYGGING?- drøfting av funn	63
6.1	Om synet på ledelse og seg selv som leder	63
6.1.1	Den demokratiske lederen	65
6.1.2	Lederen som nettverksbygger	66
6.1.3	Lederen som relasjonsbygger	67
6.2	Selvpresentasjon på FB.....	69
6.3	Strategier for å være på FB.....	70
6.3.1	Lederen som samfunnsaktør	71
6.3.2	Omdømmebygging- merkevarebygging gjennom FB.....	72
6.3.3	Relasjonsbygging gjennom FB	73
6.4	Skillet mellom jobb og privatliv	74
7.	ER DET MULIG Å DRIVE LEDELSE VIA FACEBOOK? – et forsøk på oppsummering.....	77
7.1	Hvilket syn har lederne på ledelse og seg selv som leder?	77
7.2	Hvordan presenterer lederne seg selv på FB?	77
7.3	Hvilke strategier har lederne for å være venner med sine ansatte på FB?.....	78
7.4	Er vi i ferd med å viske ut skillet mellom jobb og privatliv?	79
7.5	Problemstilling: Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er «venner» med sine ansatte på FB»?	79
7.6	Veien videre.....	79
8.	KILDER.....	81
9.	VEDLEGG.....	83
9.1	Informasjon til informantene	83
9.2	Intervjuguide	85
9.2	Meldeskjema NSD	87

1. BAKGRUNN OG PROBLEMOPPFATNINGER

Høsten 2009 fikk jeg jobb som avdelingsleder på Nordahl Grieg videregående skole, den mest moderne og innovative skolen i Hordaland fylkeskommune. Jeg begynte i jobben ett år før skolen åpnet, og fikk blant annet ansvar for å markedsføre skolen i forhold til ungdomsskoleelever og foreldre i Bergen. Det første jeg gjorde var å lage skolens Facebookside som nå etter fire år har over 3000 tilhengere. På dette tidspunktet diskuterte en faktisk i Bergen kommune om lærere skulle få forbud mot å være Facebook!

På disse fire årene har bruken av sosiale, digitale medier eksplodert på skolen som ellers i samfunnet. At elevene er på Facebook er ikke så nytt, men hos oss bruker vi Facebook som en informasjons- og kommunikasjonskanal i fag, mellom lærere og internt i ledelsen.

I Bergens Tidende 8.4.2014 kan vi lese at Facebook har rykket opp til å bli landets største mediekanal. For første gang er NRK forbigått. I reportasjen «Facebook størst i Norge» vises det til ferske tall fra TNS Gallup publisert 7.4.2014. 63 prosent av den norske befolkningen brukte FB i siste kvartal i 2013. Fra TNS Gallup hevdes det at dette er en eksplosiv vekst som de aldri tidligere har opplevd i den norske medie verden. Kringkastingssjef Thor Gjermund Eriksen uttaler at han ikke er overrasket over økningen til FB. *–Vi settes for en stadig tøffere konkurranse. Vi konkurrerer om folks oppmerksomhet og vi konkurrerer om folks tid. Den tiden de bruker på Facebook skjer på bekostning av TV, nett, radio og aviser.* Ikke overraskende er det fremdeles ungdom som er den største brukergruppen av FB, med en daglig dekning på 82 prosent i aldersgruppen 15-29 år. Men når 63 prosent av den totale befolkningen bruker FB daglig, kan vi slå fast at det ikke lenger er et ungdomsfenomen.

Jeg har personalansvar for 18 lærere som jeg også er venn med på Facebook. Mange av dem følger jeg i tillegg på Twitter. Som et resultat av dette vet jeg mer om medarbeiderne mine enn jeg ville gjort i en tilsvarende jobb for 5 år siden, og de vet mer om meg. Jeg registrer også at skillet mellom jobb og privatliv viskes mer og mer ut. Og det bringer meg over på noe som jeg har tenkt en del på, nemlig hva som skjer når en tar i bruk en web-sjanger som i utgangspunktet er umiddelbar og uformell, til jobbrelatert og mer formell kommunikasjon? Er det sjangerne eller relasjonen som endres? Jeg er altså interessert i å finne ut mer om hvordan dette påvirker relasjonen mellom oss, altså på hvilke måter den endres når begge parter er aktive på sosiale, digitale medier.

1.1 Problemstilling

Jeg ønsker å studere ledere som er aktive på Facebook. Med det mener jeg ikke ledere som styrer en virksomhet sin offisielle Facebookside med det formål å drive omdømmebygging og utadrettet informasjon. Jeg er interessert i ledere som har en privat Facebookprofil, og som er «venn» med sine ansatte. Begrunnelsene for å gjøre det kan være ulike. Jeg vil anta at noen ledere tenker at det er *tidsriktig* for ledere å være på Facebook ut i fra en forestilling om at *moderne* ledere bør være synlige i det offentlige rom, de vil dermed profilere både seg selv og bedriften på en god måte. Andre kan ha fokus på det indre livet i organisasjonen og tenke at det er en *effektiv* måte å styrke relasjonen til de ansatte på. På Facebook kan en alltid være tilstede for de ansatte, og en har anledning til å eksponere andre, og mer personlige eller private, sider av seg selv. Når ledere gjør det antar jeg at dette vil kunne påvirke deres forhold til medarbeiderne, og derav kan følgende problemstilling utledes:

Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er»venner» Facebook?

Denne problemstillingen er ganske vid, men kan anskueliggjøres ved å stille noen konkrete spørsmål som vil bli nærmere behandlet senere i oppgaven:

- Får ledere en nærmere relasjon til de ansatte ved å være aktiv på FB?
- Blir relasjonen av mer privat karakter? Blir vi mer kjent med hverandre på FB eller er det bare overflattisk snakk og skryt over hva en har gjort i helger og ferier?
- Kritikerne av sosiale medier har særlig en hovedbekymring, nemlig redselen for at folk skal si for mye og dermed viske ut skillet mellom det private og det offentlige, vanne ut personvernet og sette seg selv og sine nærmeste i pinlige situasjoner. Er dette forhold som ledere og kjenner seg igjen i?
- Spiller de roller på nettet for å leve opp til andres forventninger? Altså om selvrepresentasjonen påvirkes av at en har jobbrelasjoner med ”vennene” sine på Facebook
- På hvilken måte utøves det (faglig) ledelse gjennom ytringer på FB?
- Bruker lederne nettverk fordi det er effektiv ledelse, eller fordi de ser på medarbeiderne som en ressurs?

- Blir relasjonen mer sårbar når samhandlingen foregår i det offentlige rom? Kan en leder bli beskyldt for å favorisere enkelte medarbeidere på bekostning av andre?
- Brukes Facebook til å smiske med sjefen?
- Utviskes skillet mellom jobb og privatliv slik at en blir “24-timers jobbmenneske”?

En antakelse vil være at lederne bruker mer tid på relasjonsarbeid, at skillet mellom jobb og privatliv gradvis viskes ut, og at ledere opplever seg selv som bedre integratorer. For å finne svar på problemstillingen har jeg utledet 4 operasjonelle forskningsspørsmål som jeg vil svare på i løpet av analysen:

1. Hvilket syn har lederne på ledelse og seg selv som leder? Dette forskningsspørsmålet er utledet på bakgrunn av teorier om ledelse som vil bli presentert i neste kapittel. Det er særlig *PAIE-modellen* (Strand 2010) og teorien om *transformasjonsledelse* (Bass 2008) som blir brukt her. Ved å forske på dette ønsker jeg å se på om det kan være sammenheng mellom ledertype og holdninger til bruk av FB.

2. Hvordan presenterer lederne seg selv på FB? Dette forskningsspørsmålet er utledet på bakgrunn av ledelsesteoriene som er nevnt under punkt 1, og i tillegg vil jeg trekke inn teorier om *organisatorisk identitet* (Kvåle og Weraas 2006). Organisatorisk identitet kan i denne sammenheng komme til syne gjennom de *fortellinger* lederne kommer med om seg selv og virksomheten. Videre har jeg lagt til grunn Røvik (2009) sine perspektiver på organisasjoners *samfunnsansvar* (Corporate Social Responsibility) og *omdømmehåndtering*.

3. Hvilke strategier har lederne for å være venner med sine ansatte på FB? Dette forskningsspørsmålet er det mest omfattende, og det er utledet av alle de ovennevnte teorier. I tillegg er teorier om nettverk og nettverksbygging (Barbara Czarniawska 2008) relevante.

4. Er vi i ferd med å viske ut skillet mellom jobb og privatliv? Dette forskningsspørsmålet blir sett på i lys av teorier om sosiale mediers egenart og endring av kommunikasjonsmønster som en konsekvens av dette (Marthinsen 2012) og (Mc Kinsey&company 2013).

2. UTFORSKNING AV FELTET – EN KUNNSKAPSOVERSIKT

Det er mulig å se på sosiale medier i en organisatorisk kontekst for offentlig styring og ledelse, og de nye og moderne ideene kalles gjerne med en samlebetegnelse for governance eller nettverksstyring. Stephen Brookes har introdusert begrepet NPL New Public Leadership for å skape avstand til NPM og samtidig markere at ledelse er sterkere i fokus nå enn styring (Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo 2011). NPL har et sterkt fokus på kontekst og nettverksorganisering, men det viktigste er den kollektive dimensjonen, -ledelsen har ansvar som strekker seg utover egen organisasjon. Ledelsen opptrer i en ny kontekst der samspillet med ulike aktører er det viktigste.

En kan se utviklingen som en overgang fra government til governance (Kjær 2004). Moderne samfunnsstyring er så kompleks at polarisert styring på nasjonalt plan ikke er effektivt, en må derimot tenke globale og internasjonale nettverk. I følge wikipedia dreier governance seg om beslutninger og beslutningsprosesser på områder der grensene og ansvarsforholdene er uklare. Andre kjennetegn er at det dreier seg om autonome selvstyrte nettverk av aktører som samarbeider i **gjensidig tillit** til hverandre (Rhodes 1997; Kjær 2004)) Relasjonene mellom aktørene kan i ulik grad være preget av gjensidig tillit, og regler, normer og verdier vil regulere atferden i nettverket. Offentlig styring skjer i økende grad gjennom ulike former for forhandlingsbaserte nettverk, og slik sett kan en betrakte nettverket som en organisasjonsform. Det er vanlig å betrakte nettverksstyring som mer demokratisk fordi flere stemmer blir hørt og fordi det visker ut skillelinjene mellom stat og samfunn, offentlig og privat, de styrende og de styrte, det nasjonale og det lokale osv.

Det er mange former for styringsnettverk, og en kan grovt sett dele dem i to grupper: **a.** nettverk som er designet fra toppen, formelle, lukkede, tett koplede, langsiktige **b.** nettverk som er **selvgrodde, uformelle, åpne, løst koplede, kortsiktige**. Strand (2010) bruker begrepet interessefellesskap om slike løst koplede nettverk der hensikten kan være å møte andre i liknende situasjoner, lære eller utveksle erfaringer og uforpliktende ideer. Slike interessefellesskap kan være virtuelle. I den siste gruppen kan en plassere inn digitale, sosiale nettverk som Facebook og Twitter. Strand beskriver videre hvordan ledelse i nettverk skiller seg ut fra ledelse i tradisjonelle organisasjoner under overskriften kobling i stedet for kommando (Strand 2010: 312).

Noen av kjennetegnene på nettverksledelse er at forbindelseslinjene mellom enhetene er **utstrakte og IKT-baserte**, og at den enkelte enheten står mer eller mindre **fritt til å melde seg ut**. Men det mest sentrale er viktigheten av **gode tillitsrelasjoner**, en felles identitet og

kultur som skaper samhold (Strand 2010). Nettverk trenger mer kontakt og tillitsskapende mekanismer enn ledelse i form av mer konvensjonell styring. Strand (2010)(Hedberg m.fl 1994) beskriver bl.a lederens roller i nettverket. Eksempler på slike roller kan være:

1. *Imaginatøren* ser nye veier og muligheter, prøver ut utradisjonelle konsepter og forbindelser.

2. *Kobleren* er kommunikatoren, pleier kontaktene, har god forståelse for sosiale kontekster, er flink med ord og en menneskekjenner.

Ledernes roller i nettverket slik de er beskrevet her, er beslektet med PAIE- modellen til Strand (2010). Modellen bygger på en antakelse om at organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan deles inn i fire funksjonelle områder:

Produksjon: å sette mål og drive fram resultater

Administrasjon: å nytte systemer og strukturer og utnytte dem

Integrasjon: å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen

Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler

(Strand 2010:433)

Imaginatørens rolle i nettverket har klare paralleller til *entreprenøren*. Det handler om å se muligheter, være innovativ og nytenkende. *Kobleren* har klare likhetstrekk med *integratoren* hos Strand (2010). Dette er lederen som sørger for at alle har det bra, som kjenner de ansatte og pleier relasjoner. *Integratorfunksjonen* vil bli nærmere behandlet i teorikapittelet fordi den er svært sentralt i forhold til lederes rolle på sosiale medier.

Åpenhet og demokratiske innovasjonsprosesser blir mer og mer vanlige i det offentlige også, ikke bare på sosiale medier. Barak Obama var tidlig ute med sitt «Open government initiative» der åpenhet, deltakelse og samarbeid er nøkkelord (Brandzæg m.fl 2011). Flere og flere offentlige instanser tar i bruk sosiale medier i dette moderniseringsarbeidet, men langt fra alle. Arne Krokan drøfter utfordringer knyttet til sosiale medier i offentlig sektor i kap 1 i boka *Sosiale medier i all offentlighet* (2011). Han viser til Webers byråkrati og hevder at fordi all kommunikasjon i en slik modell foregår i linjen, gjennom de formelle kanalene, vil det etter hvert utvikle seg en kultur der lojalitet til organisasjonen blir større enn til brukerne og oppgavene. Denne kritikken av byråkratiet er kjent. Men han hevder videre at moderne teorier om

offentlig styring i liten grad har fått med seg de grunnleggende endringene som sosiale medier har skapt, *en helt ny infrastruktur for kommunikasjon og interaksjon, men også for sosial samhandling, kunnskapsdeling og produksjon* (Brandtzæg m.fl 2011:35)

Ida Jackson (kjent som bloggeren virrvarr) har skrevet boken ”Sosiale medier -hvordan ta over verden uten å gå ut av huset” i 2010. I boken hevder hun at de sosiale mediene er en teknologisk nyvinning i samme skala som Gutenberg fordi publisering er noe alle kan gjøre, og det påvirker kulturen vår sterkt. Vi kan ikke lenger betrakte tekster som avsluttede verk, men ”levende organismer som endres, kommenteres og lenkes til” (Jackson 2010:25).

Barbara Czarniawska (2008) bruker begrepet *handlingsnettverk* i stedet for nettverk, fordi handlinger utløser nye handlinger, og tid er en mer sentral dimensjon enn rom. Hun bygger på konstruktivismen, og beskriver dermed samfunnet som en vev av samhandling. Det finnes ingen faste strukturer og fasiter, alt er subjektivt og blir konstituert på et *diskurtivt* nivå, først og fremst gjennom språket. Handlinger blir uforutsigbare og må alltid leses i den konteksten de opptrer i, altså må de tolkes i et tidsdimensjonalt perspektiv.

Teorien til Czarniawska beskriver svært godt hvordan sosiale nettverk fungerer. Ved å anvende det sosialkonstruktivistiske tankesettet vil en kunne hevde at organisasjoner konstitueres kontinuerlig gjennom kommunikasjon på sosiale medier. Og når en skal foreta en diskursanalyse er konteksten – tidsdimensjonen helt sentral. En ytring kan ikke studeres løsrevet fra sammenhengen. Det er også verdt å legge merke til at Czarniawska(2008) hevder at uforutsigbare handlinger vil kunne stabilisere seg og dermed konstituere *identitet*, og videre at en kan forstå fenomener gjennom *fortellinger*(storytelling). En kan velge å studere FB-strømmer som slike fortellinger, men det blir ikke gjort i denne forskningen. Hovedgrunnen er at det ikke er anledning til å sitere tredjepersoner som ikke er kjent med at de er med i et forskningsprosjekt, se nærmere omtale av dette i metodekapittelet.

Identitetsbegrepet har fått økende grad av oppmerksomhet de siste årene. Dette har blant annet sin forklaring i at den globaliserte verden preges av stadig økende muligheter til å kommunisere, organisasjoners identitet og særegenhet, blant annet ved hjelp av internett og bruken av hjemmesider hvor organisasjonene forteller om hvem de er, og hva de står for (Kvåle og Wæraas, 2006).

Omdømmehåndtering kan defineres som *tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen* (Røvik 2009:196). Omdømmehåndtering er i følge

Røvik en hovedtrend i samtidens organisasjonstenkning, og den har et tydelig ekspressivt aspekt: organisasjoner må presentere seg selv mest mulig fordelaktig i forhold til mange ulike aktørgrupper som media, eiere, mulige kunder, attraktive jobbsøkere, politikere osv. Deltakelse i sosiale nettverk er en viktig arena for omdømmebygging. Innledningsvis ble det vist til at moderne ledere kan velge å være aktive på sosiale medier for å profilere seg selv og/eller bedriften. Anita Krohn Traaseth som leder HP Norge, og nylig er ansatt som leder av Innovasjon Norge, er aktiv på Twitter, Facebook og gjennom bloggen Tinteguri. I 2012 ble hun kåret til årets bedriftsleder av NHO for de resultatene hun oppnådde med bedriften. Hun selv er klar på at resultatene kommer som et resultat av satsingen på sosiale medier og derigjennom viktig *omdømmebygging*.

Ida Aalen skrev i 2011 en masteroppgave med tittelen «Fra Poke til Like. Facebook-forskningen fra 2007 til 2011». Forskningen på området er i stor grad knyttet til undersøkelser gjort av Statistisk sentralbyrå og SINTEF, og funnene blir deretter analysert og kommentert i artikler fra Forbrukerrådet, Pressens Faglige Utvalg, Forsikringsselskaper osv. Det kan synes som om fellesnevneren er de etiske og juridiske problemstillingene knyttet til sosiale medier. Folk blir advart mot å fortelle på FB at de skal på ferie, omtale arbeidsplassen sin i negative ordelag og legge ut bilder. FB får også skylden for at mange elever blir så distraheret at de dropper ut av skolen. Det har også vært forsket på og skrevet mye om FB som en kommersiell aktør som stadig har konflikter med andre selskap som f.eks. Google. (Aalen, 2011).

Advokaten Jon Wessel-Aas har nylig gitt ut boken «Jus og sosiale medier»(2013) der problemstillingene blant annet er knyttet til om arbeidsgivere kan regulere hva ansatte gjør på sosiale medier og om offentlige etater fritt kan delta der. Hovedkonklusjonen er at ytringsfriheten gjelder her som i andre sammenhenger, det samme gjelder taushetsplikten. Men han påpeker at ledere ofte kan oppleve dilemmaer fordi de alltid blir assosiert med bedriften sin selv om de yrer seg som privatpersoner. Denne rolleblanding er også et interessant perspektiv i mitt studium.

Det finnes noe forskning på sosiale medier og relasjoner, men i all hovedsak er dette knyttet til markedsføring og salg. I 2012 har Kommuneforlaget utgitt en serie med bøker om sosiale medier. Dette er bøker som i hovedsak henvender seg til ledere i offentlige etater, og formålet er å vise viktigheten av å ta i bruk disse mediene nå. To av bøkene har jeg på min selvvalgte pensumliste: *Sosiale medier i all offentlighet*, og *Sosial kommunikasjon*. Det blir pekt på det etiske ansvaret ledere har i alle sammenhenger, og hvilke utforinger sosiale medier kan gi ut i fra sjangerens særpreg. Men kommunikasjonen og rolleutformingen (selvrepresentasjonen) til ledere som tar i bruk sosiale medier er i liten grad berørt.

Firmaet McKinsey@Company utgir jevnlig rapporter om ledelse . I februar 2013 utgav de artikkelen Six social-media skills every leader needs. I denne rapporten blir det pekt på viktigheten av at ledere tar i bruk sosiale medier, fordi det vil gi dem et konkurransefortrinn. De viser til organisasjoner som har tatt i bruk wikier for effektivt samarbeid i prosjekter, interne blogger og diskusjonsfora, og ikke minst You-Tube kanaler for å oppmuntre til globale samtaler og kunnskapsdeling. Utad handler det i stor grad om merkevarebygging.

I rapporten blir det pekt på det store misforholdet mellom det tyvende århundrets modeller for organisasjonsledelse, med vekt på lineære prosesser og kontroll, og de sosiale mediene som fordrer horisontalt samarbeid og uformelle samtaler på tvers av forvaltningshierarkier. Videre hevdes det at dynamikken i sosiale medier forsterker behovet for en ny type lederskap, f.eks strategisk kreativitet og autentisk kommunikasjon. Ledere må på den ene siden evne å skape en sosial infrastruktur som konstant fremmer interaksjon på tvers av fysiske og geografiske grenser, og på den andre siden må lederne selv forstå og kunne ta i bruk de sosiale mediene, våge å slippe løs de uregjerlige kreftene som disse representerer (McKinsey&Company 2013). Digital multimedieproduksjon nevnes, møter blir tatt opp på video og distribuert via YouTube og innlemmes i ledernes blogger. Men disse mediene krever en annen logikk, det er stor forskjell på den den tradisjonelle, formelle kommunikasjonen i en bedrift i forhold til sosiale mediers logikk som krever åpenhet og ufullkommenhet. Det hevdes at ledere må ha mot til å framstå som rå og upolert , og at dette kan være like utfordrende for dem som å tilegne seg de tekniske produksjonsferdighetene.

I sosiale medier blir informasjon delt og kommentert i løpet av sekunder, og ledere må derfor bestemme når de vil og ikke vil være tilgjengelig for kommunikasjon, og hvem de deler hva med. Videre blir det påpekt at de fleste selskaper har en definert formell organisasjon med vertikale kommandolinjer, men at en under overflaten vil finne en uformell organisasjon med andre, og uklare maktstrukturer. I artikkelen blir det påstått at den uformelle organisasjon blir forsterket gjennom sosiale medier. Dette medfører blant annet at de ansatte må bevisstgjøres i forhold til hvilke regler som gjelder for åpenhet og integritet, og at en ikke kan uttale seg på vegne av selskapet uten tillatelse.

15.3.2014 hadde Aftenposten er reportasje om kvinner i posisjon, altså ledere, som heier hverandre fram på sosiale medier med store ord, komplimenter og smilefjes. Denne reportasjen utløste en opphetet debatt i de påfølgende ukene. Den tidligere omtalte sjefen for HP Norge, Anita Krohn Traaseth, lanserte boken sin «Godt nok for de svina» på kvinnetdagen 8. mars. Med seg hadde hun skribent og foredragsholder Kathrine Aspaas som også er svært aktiv i sosiale medier, og de to blir hevdet å være blant fortroppene på nettet når det gjelder å promotere budskapet om at kvinner må heie på hverandre, etterfulgt av søte symboler som

smilefjel og hjerter og uttrykk som «you go, girl.»(*Når heiningen blir parodisk*, Aftenposten 18.3.2014, kommentar av Hilde Harbo). Eva Grinde i Dagens Næringsliv er en av kritikerne av dette nettfenomenet, og skriver at like-, dele- og heiakulturen i sitt vesen stenger ute motforestillinger, og dermed har både overflatiske og totalitære trekk. Hun karakteriserer ros som rus, fordi mottakerne blir glade og lojale, noe som igjen kan gi rosen manipulativ kraft.(Aftenposten 18.3.2014).

Seniorforsker ved SINTEF, Petter Bae Brandtzæg, blir intervjuet i samme avis 16.3.2014. Han tror kvinners aktive bruk og fremsnakking kan ha reell påvirkningskraft utover det han kaller den digitale loopen. *De tradisjonelle hierarkiene er dominert av menn. Det kan endre seg. Hele arbeidslivet har endret seg radikalt, det er samarbeid og de sosiale egenskaper som gjelder. Nettet er den viktigste samarbeidsarenaen. Og her er kvinner overlegent best, sier han.* (*Menn har noe å lære av kvinner*, Aftenposten 16.3.2014.)

Aftenposten gav startskuddet til denne debatten i mars 2014, og på det tidspunktet var min forskning avsluttet, og det var derfor for seint å trekke inn disse aspektene. For det er ikke tvil om at dette er et meget interessant perspektiv på ledere og sosiale medier som jeg gjerne skulle hatt med inn i forskningen min. Samtidig illustrerer det godt et annet poeng, nemlig at utviklingen nå går så fort på dette feltet at en risikerer at det som ble skrevet for et år siden allerede er blitt foreldet.

2.1 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 har jeg beskrevet min bakgrunn for valg av tema og utredet problemstillingen. Problemstillingen er deretter konkretisert i fire forskningsspørsmål.

I kapittel 2 har jeg forsøkt å plassere denne problemstillingen inn i en samfunnsmessig og teoretisk *kontekst*.

I kapittel 3 blir det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven presentert. Det er teorier om *identitetsutvikling, omdømmebygging, relasjonsbygging og kommunikasjon på sosiale medier* som er de sentrale her.

Kapittel 4 er metodekapittelet, og her blir de metodiske valgene presentert og begrunnet. Forskningen er gjort gjennom *casestudium* av fem informanter og i tillegg er det gjort *dokumentanalyser* av informantenes FB-sider.

I kapittel 5 blir funnene presentert med utgangspunkt i oppgavens fire forskningsspørsmål. På bakgrunn av intervju og dokumentanalyser gir jeg min tolkning av dataene som er fremkommet, dette blir supplert med sitater fra informantene. Funnene blir oppsummert i slutten av kapittel 5.

Drøftingen av funnene blir gjort i **kapittel 6** etter den samme inndeling som i kapittel 5, det vil si at hvert forskningsspørsmål blir drøftet separat, men likevel slik at det er mulig å trekke linjer. Funnene blir drøftet i lys av teoriene som er redegjort for i kapittel 3.

Drøftingens oppsummering og konklusjon er å finne i **avslutningskapittel 7** der også problemstillingen blir hentet fram og vurdert i lys av konklusjonen. Til slutt blir det pekt på mulige tema for videre forskning.

3. TEORI

Utfordringen er å finne teoretiske perspektiv som vil gjøre meg i stand til å analysere og drøfte fenomener knyttet til problemstillingen min: Hvordan mener ledere at relasjonen til de ansatte endrer seg når de er «venner» på FB? Disse fenomenene utkrystalliserer seg gjennom fem forskningsspørsmål (se kap 2), og hvert forskningsspørsmål er utledet av et mer spesifikt teorigrunnlag som jeg mener vil belyse temaet på en god måte. Med det som bakgrunn har jeg valgt ut noen teorier og gruppert slik:

A Teori om sosiale medier. Dette er en nødvendig innfallsvinkel for å forstå fenomenene.

B Teori om ledelse. Jeg har valgt Integratorfunksjonen i PAIE- modellen som min **hovedteori**. Grunnen til dette er at teorien belyser nettopp de forhold ved ledelse som omhandler kommunikasjon med de ansatte, trivsel, psykososialt arbeidsmiljø osv. Det er sannsynligvis de aspektene ved ledelse som blir mest utfordret og påvirket av aktivitet på FB. Integratorfunksjonen omfattes også av teorier for **identitetsskaping og omdømmebygging**.

Gjennom forskningen min har jeg sett at ledernes tanker om bruk av sosiale medier i stor grad handler om personlighet eller ledertyper, og jeg har derfor fattet interesse for teorier om moderne ledelse, i dette tilfellet **transformasjonsledelse**. Hovedtrekkene i den teorien vil derfor bli presentert i dette kapitlet, og vil være en sentral del av drøftingen. Spørsmålet vil være om det er slik at moderne ledere har tatt i bruk sosiale medier som en ledelsesstrategi.

C Teori om kommunikasjon og kjennetegn ved kommunikasjon på sosiale medier. Dette kan utfylle teorien om ledelse og være til hjelp når jeg skal analysere data.

3.1 Teori om sosiale medier

Staude og Marthinsen (2012) hevder i sin bok *Sosial kommunikasjon* at maktendringer følger i kjølvannet av mer sosial mediekommunikasjon. Endringene skjer på mange plan, men de har det til felles at det handler om å forskyve makt fra *de få* til *de mange*. Politikere må dele makten med velgerne som mye oftere enn hvert fjerde år påvirker de politiske beslutningene.

FB-aksjoner for eller mot politiske vedtak er de siste årene blitt dagligdagse og erstatter på mange måter folkeavstemmingen som vi kjenner fra styringsformen direkte demokrati. Næringslivsledere utvikler bedriften og produktene i nært samarbeid med kunder og forbrukere gjennom dialogbaserte, sosiale medier. Røvik (2009) omtaler moderne organisasjoner som *omdømmeorienterte* i den forstand at de tradisjonelle informasjonskonsulentene er avløst av mer profilerte kommunikasjonsmedarbeidere fordi hovedtyngden av innsatsen er rettet mot ekstern kommunikasjon og i forhold til brede grupper av interessenter («stakeholders»), også internasjonalt (Røvik 2009, s 208).

Skiller brytes ned: mellom bedrift og kunde, mellom privatliv og arbeidsliv, mellom det skriftlige og det muntlige. Mye av det som tidligere var intern informasjon ligger nå offentlig ute på nettet. Rema 1000 eier Ole Robert Reitan har f.eks. en åpen FB-profil som han bruker til interninformasjon til de ansatte. I et intervju 6.9.2012 begrunner han dette valget dels med at de ansatte alltid er oppdatert på FB og dermed raskt får informasjon, dels at åpenhet og ærlighet i forhold til forbrukerne er viktig (Staude, Martinsen 2012).

Stadig flere tar i bruk muligheter for påvirkning og innflytelse som de nye mediene gir oss, og slik sett kan vi anta at makten blir mer spredd. Mange vil naturlig nok kjempe mot en utvikling som innebærer tap av makt, men utviklingen på dette området vitner om at både offentlige og private aktører kjenner sin besøkelsestid og kaster seg på bølgen. Resultatet har blitt en rekke nettsted og FB-sider der bedrifter, skoler, offentlige etater og politiske partier profilerer seg og inviterer til dialog. Mange av disse FB-sidene fungerer dårlig fordi de er enveiskommunisierende og blir oppfattet som et talerør for politisk propaganda eller reklame for produkter, og på den bakgrunn oppleves de som lite interessante å følge. De sosiale mediene har sine egne sjangerkrav, og bryter en disse vil en sannsynligvis ikke lykkes med sitt prosjekt (Staude, Martinsen 2012) og (Mc Kinsey & co.2013).

Kommunikasjon på sosiale medier kan utfordre de hierarkiske strukturene og føre til mer likeverdighet, men dette forutsetter åpne nettsamfunn og respekt for andres rett til meningsytringer jfr debatten som useriøse innlegg i avisenes kommentarfelt. I boka *Sosial kapital i Norge* (2011) beskriver forfatterne Wollebæk og Bock Seggaard at sosial kapital dreier seg om ressurser som tillit og nettverk.(Brandzæg m.fl 2011) Det er ikke uvanlig at sosial status blir eksponert på sosiale medier, og «vennekretsen» vil utvilsomt si noe om ditt nettverk og din sosiale kapital. Men forutsetningen for å lykkes er aktivitet og bidrag, og dermed kan slike skillelinjer fort utviskes.

Sosiale medier er i følge Staude og Martinsen (2012) a) **arenaer for deling**. I nettverkstenkning er deling av kunnskap og erfaring sentralt. I sosiale medier deler en gode

idéer, lenker til aktuelle saker, filmsnutter osv. Mye av dette er rein underholdning, men aktive brukere av f.eks Twitter vil bruke mediet til å få faglig hjelp og tips. b) **Svarene kommer ofte raskt**, og de er c) **tilgjengelig for alle** som følger disse personene, så d) **spredningen er enorm**. Dette er forhold som er særlig viktig å merke seg fordi de kan være avgjørende for om relasjonen utvikler seg i positiv eller negativ retning. Det kan kanskje bidra til mer likeverdighet og til å åpne kommunikasjonen, men like fullt er muligheten tilstede for at uheldige formuleringer kan gjøre langt større skade enn i ansikt-til-ansikt kommunikasjon der en har mulighet til å utdype og korrigere utsagnene sine.

De siste årene har vi sett mange eksempler på at myndigheter ikke lenger klarer å holde informasjon hemmelig for folket, og at de sosiale mediene kan spille en viktig politisk rolle, jfr «den arabiske våren». Samarbeid gjennom sosiale medier går på tvers av organisasjoner, forvaltningsnivåer og enheter, nasjoner og andre skillelinjer som var svært utbredt den gangen samarbeidsteknologi bare var papir, telefon og møter (Brandtzæg m.fl 2011,s. 25). I dag må ledere på den ene siden evne å skape en sosial infrastruktur som konstant fremmer interaksjon på tvers av fysiske og geografiske grenser, og på den andre siden må lederne selv forstå og kunne ta i bruk de sosiale mediene. (McKinsey&Company 2013). Det vil være interessant å vurdere i hvilken grad mine respondenter har sett og tatt i bruk mulighetene for samarbeid og interaksjon gjennom sosiale medier.

3.2 Lederen som integrator

Organisasjoner må normalt holdes sammen av folks frivillige ønsker om å være der og yte, og av de følelsene av sosialt og oppgavemessig fellesskap som gir mening og sammenheng til den enkeltes arbeid (Strand 2010:482).

Det handler om fellesskapet, felles normer, godt psykososialt arbeidsmiljø med stor grad av emosjonell støtte og tilfredsstillelse. At dette aspektet ved arbeidslivet er høyt verdsatt kan en forstå når en ser på den økende mengden regler og kontroller på dette området. Etter hvert som de fleste norske arbeidstakere har fått et trygt fysisk arbeidsmiljø er hovedfokuset flyttet over på de mellommenneskelige forhold. Og ledere bedømmes ofte for sin dyktighet på nettopp dette feltet (Strand 2010). Gerd Liv Valla var sannsynligvis en god strategisk leder av LO, men da et samlet pressekorps mente at hun hadde feilet på det relasjonelle planet var det ikke lenger mulig for henne å bli sittende i stillingen. I følge Spurkeland (2011) måtte hun gå på grunn av det han kaller manglende *emosjonell kompetanse* eller *relasjonskompetanse*.

3.3 Den gode integrator

Ledere oppfatter ofte integrasjonsoppgavene som svært viktige, det samme gjør arbeidstakerorganisasjonene (Solstrandundersøkelsen, Strand 2010). Men selv om det er regnet for å være viktig, og selv om det er moteriktig innen lederteori (se f.eks Spurkeland 2011), så viser undersøkelsene at en i liten grad lykkes med dette arbeidet. Mangel på tid er kanskje den viktigste årsaken i følge lederne (Strand 2010). Strand (2010) gjengir Ostell (1996) som gir råd til ledere om hvordan de kan utøve integratorrollen på en klok måte. Han peker på tre trekk ved atferden til ledere som er gode integratorer:

- a. Lederen må tørre å stå fram og være symbol på viktige ting i organisasjonen
- b. Lederen må tørre å gå inn i tette relasjoner med folk
- c. Lederen må være opptatt av å utnytte og utvikle medarbeidernes kompetanse med minst mulig styring. Fagfolk liker å bli vurdert (positivt) via prestasjonstilbakemeldinger og i interne konkurranser.

Disse tre punktene (Strand 2010) gir en karakteristikk av ledere som er gode integratorer. Karakteristikkene vil en finne igjen i forskningsspørsmålene mine og i funn og drøftinger som blir presentert i seinere kapittel. Det er særlig interessant å merke seg punkt C som handler om å gi tilbakemeldinger på prestasjoner. Spørsmålet er om lederne mener at denne type tilbakemeldinger like gjerne kan bli gitt på FB som i et lukket møte.

Ledere forventes å kunne teknikker som motiverer de ansatte og utvikler et godt fellesskap gjennom ulike tiltak, vanligvis innenfor områdene: deltakelse, identitet, oppslutning, moral, utvikling og konfliktløsning (Strand 2010). I det følgende vil jeg se på noen av disse teknikkene og tiltakene og vurdere om det kan utøves via sosiale medier.

3.4 Lederen som identitets- og omdømmebygger

I litteraturen om organisasjonsidentitet har Stuart Albert og David A. Whettens artikkel fra 1985, "Organizational Identity", fått status som det første forsøket på å formulere en teori om organisasjonsidentitet (Vebostad 2013). I følge Albert og Whetten må et begrep om organisasjonsidentitet oppfylle tre kriterier. Det må si noe om organisasjonens sentrale karakter, eller hva som er organisasjonens essens. Videre må den si noe om hva som skiller en

organisasjon fra andre organisasjoner, altså må den inneholde et element av klassifisering. Og endelig må den vise til noe som er stabilt over tid. Med deres egne ord kan identitetsspørsmålene formuleres slik: Hvem er vi? Hva slags bransje er vi i? Hva ønsker vi å være? Hvem man sammenlikner seg med, sier blant annet noe om hvem man ønsker å likne på – og i noen tilfeller også hvem man ønsker å markere forskjellighet overfor, altså imitasjon versus differensiering (Albert, Whetten 1985).

Identitetsbegrepet har fått økende grad av oppmerksomhet de siste årene. Dette har blant annet sin forklaring i at den globaliserte verden preges av stadig økende muligheter til å kommunisere organisasjoners identitet og særegenhet, blant annet ved hjelp av internett og bruken av hjemmesider hvor organisasjonene forteller om hvem de er, og hva de står for (Kvåle og Wæraas, 2006).

Moderne organisasjoner ligner hverandre i stadig økende grad (Rørvik, 1998), og god kvalitet på produkt og tjenester er derfor ikke nødvendigvis nok til å gjøre suksess. I sin streben etter å oppnå et godt omdømme har det derfor blitt stadig viktigere å spille på organisasjonenes *identitet*. Dette dreier seg blant annet om å fremheve hva man mener man er og ønsker å være, i den hensikt å bidra til at både eksterne interessenter og interne medarbeider kjenner seg igjen i disse forhåpentligvis attraktive egenskapene. Slik kan man fokusere på å sammenligne egen organisasjon med andre suksessrike virksomheter, for på den måten å oppnå en høyere grad av legitimitet gjennom imitasjon (Rørvik, 1998). Bedriftenes offisielle FB-sider hører naturlig inn her, men det vil være spesielt interessant å se om ledere også driver identitetsbygging av bedriften via sin egen private FB-profil.

I det *narrative* perspektivet legger man til grunn at mennesker bruker fortellinger hele tiden for å forstå seg selv og sine omgivelser. På denne måten kan fortellinger både skape og formidle identiteten (Kvåle 2000, Kvåle og Wæraas 2006). Organisatorisk identitet kan i denne sammenhengen komme til syne gjennom de fortellinger ansatte kommer med om seg selv og virksomheten. Gjennom medarbeidernes historier vil man kunne avdekke mye om hva som er de sentrale, distinkte og vedvarende egenskapene til organisasjonen. Kvåle (2001) viser f.eks hvordan tekster og sanger konstituerer identitet i Trygdeetaten.

Identitet blir skapt gjennom samhandling med andre og det er relasjonene en inngår i som konstituerer identiteten. Identitet kan defineres som “ens bevissthet om hvem man selv er sett

i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv” (Røvik 1998:133).

Zucerman.fl (2003) drøfter begrepet *identitet* i artikkelen *Robust identities or nonidentities? Typecasting in the feature-film labor market*. Artikkelen handler om hvordan man kategoriserer filmer, og hvilke filmer som er politisk korrekt å like hvis man skal bygge identitet som «kulturell aktør». På FB er det vanlig å legge ut lenker til kulturelle arrangementer, anbefale bøker eller legge ut bilder fra konserter man har vært på. Dette vil i følge Zucerman m.fl (2003) kunne kalles «kulturelle markører», og summen av disse markørene blir til det vi kan kalle for en *kulturell identitet*.

Identitetsbygging kan skje gjennom lederens bruk av *symboler*. «Symboler er gjenstander, handlinger, begreper eller språklige uttrykk som er flertydige, og som vekker følelser eller maner til handling»(Strand 2000:150);(Karlsen 1990:249).

En annen måte å betrakte symbol på er som *symboliseringsprosess*. Med dette forstår jeg hvilke assosiasjoner, reaksjoner, tolkninger, meninger og følelser symbolproduksjon og symbolbruk er resultatet av, og opphavet til (Czarniawska-Joerges 1994b, Strati 1998). Ut fra denne tilnærmingen til symbol er tvetydighet og forutsetningen om at betydningene kan være flere, skiftende og dynamiske det grunnleggende.

Ledere kan være både symboler og symbolbærere, og gjennom rollespill, selvpresentasjon og manipulering av inntrykk kan en observere grunnleggende trekk ved en sosial orden (Goffmann 1956). I følge Goffmann (1956) kan en sammenligne sosial interaksjon med teateret der menneskene spiller ulike roller i en forestilling.

En viktig veiledning for *fortolkningsprosessen* er at ulike symboler får ulik betydning i ulike kontekster. (Lederens dyre Mercedes kan være et statussymbol i oppgangstider, men et symbol på sløsing og manglende dømmekraft i nedgangstider). Dette kan en se i sammenheng med Czarniawska (2007) sin teori om de kontekstavhengige handlingsnettverkene. Og det er et svært sentralt bakteppe til lederes bruk av symbolvirkemidler på FB. Selvpresentasjonen er kanskje det mest kjente og utskjelte aspektet i all debatt om FB-kommunikasjon: Hvordan presenterer ledere seg selv og bedriften sin gjennom tekst, bilder og lenker? Det handler ofte om å vise seg fra sin beste side, derfor ”overdriver” gjerne organisasjonene visse organisatoriske egenskaper som de ønsker å kommunisere ut. På samme måte kan de ”underdrive” eller gjemme andre egenskaper som de ikke ønsker å kommunisere ut i

omgivelsene. Disse egenskapene kan sies å ha funksjoner som symbolske markører som bidrar til å gi organisasjonen et distinkt preg (Kvåle & Wæraas 2006).

Røvik (2009) bruker begrepet *organisasjonsfortellinger*. De *naturlige* fortellingene kalles i litteraturen gjerne for *organisatorisk folklore*, noe som henspiller på det folkelige, muntlige og de dagsaktuelle hendelsene (Kvåle 2000). Et omfattende studium av en bedrifts samlede FB-strøm ville sannsynligvis passe godt til begrepet *folklore*. En kan vente å finne en strøm av hendelser og handlinger, dramatik og konflikter (Kvåle og Wæraas 2006). Men når en forsker på ledernes bruk av organisasjonsfortellinger, så er det nærliggende å tenke at det handler om det som Røvik (2009) kaller *strategiske fortellinger*. Denne fortellingen er konstruert, helst av ledelsen, for bestemte formål, og det handler som regel om å framstille egen organisasjon på en fordelaktig måte. Fortellingen retter seg både mot omverden og innad mot egne medlemmer i den hensikt å skape en felles identitet. Derfor handler den strategiske fortellingen ofte om *strategier og visjoner*, og den skal appellere til tilhørernes følelser og hjerter (Røvik, 2009:202-203).

Jeg ser en klar sammenheng mellom denne teorien og teorien om *transformasjonsledelse* (Bass 2008), også kalt *karismatisk ledelse*, som vil bli presentert til slutt i dette kapittelet. På den bakgrunn blir det interessant å finne ut om de lederne som er de mest karismatiske også er de lederne som bruker FB til å presentere strategiske fortellinger om egen organisasjon.

Det er rimelig å anta at ledere som er etisk bevisste og ansvarlige i sin ledergjerning også opptrer sånn på sin private FB-profil. Røvik (2009) bruker begrepet Corporate Social Responsibility (CSR) eller organisasjoners *samfunnsansvar* om denne formen for omdømmebygging. Det er i økende grad forventet at organisasjoner engasjerer seg i saker som natur og miljø, menneskerettigheter og saker som er viktige i lokalsamfunnet. For *omdømmebyggingen* sin del er det viktig at organisasjoner gir bidrag til gode saker, men enda viktigere er det at organisasjonen viser utad at den gjør det. En organisasjons totale ansvar kan deles inn i fire hovedtyper (Carroll 1999);(Røvik 2009:203-204):

1. Ansvar for å maksimere økonomiske verdier for virksomheten
2. Lovlydighetsansvar, det å etterleve gjeldende lover
3. Det etiske ansvaret, man skal handle moralsk og rettferdig

4. Det filantropiske ansvaret, man skal bidra til realisering av ulike samfunnsgagnlige formål

Røvik (2009) hevder at CSR-perspektivet er betydelig mer framtrødende etter tusenårsskiftet, noe som bl.a. kan observeres i en mengde litteratur om temaet, f.eks. i internasjonale tidsskrifter.

At omdømmebygging er den overordnede strategien kan en slutte av det faktum at bedriftene bruker langt mer ressurser på å fortelle omverdenen at de støtter en god sak, enn det de faktisk gir i støtte til saken. Og det bygger selvsagt på en forventning om at godt omdømme gjennom godt CRS-arbeid fører til økonomisk vekst. Røvik (2009) understreker at det forventes effekt både fordi omverden vil se på organisasjonen med positive øyne, men like mye fordi egne ansatte skal oppleve stolthet og dermed yte bedre. Slik sett er CSR- arbeid en del av organisasjonens *identitetsutvikling* som lederne igjen har et overordnet ansvar for. I innledningsskapittelet viste jeg til at flere og flere bedrifter tar i bruk sosiale medier som FB til denne type omdømmebygging (Staude, Martinsen 2013), særlig gjennom de offisielle bedriftssidene. I forskningsspørsmålene mine er jeg innom flere aspekter ved ledernes FB- bruk som kan drøftes opp mot teorien om CRS.

3.5 Ledelse gjennom sosial kontroll eller sosial stimulans

Alle organisasjoner har en etisk plattform og et sett med moralregler som medlemmene må forholde seg til, og tilsvarende finnes det et sett av sanksjoner som trer i kraft ved avvik og brudd på reglene (Strand 2010). Historisk sett har religionen vært opphav til det som kan kalles god moral, og videre har det utviklet seg fra teknokratiet til dagens moderne organisasjonstenkning der en heller snakker om stimulans enn kontroll. Det finnes selvsagt ytre kontrollformer som relativt lett lar seg identifisere, mens de sosiale eller normative kontrollformene ofte er mer skjulte. Humanistisk orienterte teorier er opptatt av å beskrive organisasjonskulturer, grupper, kognitiv og intellektuell kapital, altså å se på menneskene i organisasjonen for å forstå dens «sjel» (Strand 2010, s 485). Gjennom arbeidsmiljøloven er arbeidstakerne siktet både sosialt og psykisk velvære, og ledelsen er ansvarlig for at disse rettighetene blir oppfylt.

I tillegg til symbolbruk som ble behandlet i forrige avsnitt, så handler det om å lage systemer for velferds- og forhandlingsordninger, å lage gode personalrutiner, HMS-prosesser,

sosialisering av nye medarbeidere, konflikthåndtering, avklaring av forventninger, medarbeidersamtaler osv. I tillegg til å lage gode systemer må ledelsen også sørge for *integrasjonsprosesser* gjennom å holde fram de gode eksemplene, forbilledlige medarbeidere og være lydhør overfor forslag til forbedringer. I følge Strand(2010) er de sosiale kontrollformene mer blottlagte og aktivt tatt i bruk i dag av alle parter i arbeidslivet, og ledere og medarbeidere har gjensidig innsikt i hverandres tanker og følelser.

Ledere som tar i bruk FB vil sannsynligvis raskt komme bort i forhold som gjelder sosial kontroll (Wessel- Aas 2013). Dette med å framheve de gode eksemplene og de forbilledlige medarbeiderne er nettopp slikt FB er så godt egnet for. Dersom bedriften eller noen medarbeidere har fått positiv medieomtale kan en leder lenke dette, gjerne sammen med bilder og positive kommentarer. Slik sett vil lederen både rose de som har vært flinke, samtidig som andre ansatte kan bli sosialisert inn i den gode bedriftskulturen. Faren ved å framheve noen kan være at andre føler seg oversett og lite verdsatt, i tillegg vet vi at Janteloven kan være sterk i enkelte bedrifter (Spurkeland 2011). Disse dilemmaene vil ledere måtte ta stilling til enten en er på FB eller ikke, men det er grunn til å spørre om konsekvensene kan bli større, på godt og vondt, i den virtuelle verden.

3.6 Ledelse gjennom lagbygging

Arbeidsmiljøundersøkelser og ulike former for internkontroll blir gjerne omtalt som «å ta temperaturen på organisasjonen» (Strand 2010, s 486). Ledelsen må tolke resultatene og iverksette nødvendige tiltak , f.eks tiltak for lagbygging og mestring av ulikheter. Gjennom «teambygging» (se f.eks Spurkeland 2011), skal samholdet økes og konfliktnivået reduseres, og ofte vil ledelsen velge seg ut en teori eller oppskrift som ulike fagfolk (konsulenter) anbefaler . I følge et forskningsprosjekt ved NTNU 2006 (Strand s 490) er teambygging nærmest blitt et mantra i næringslivet, men det hevdes at underholdningsverdien er større enn påvist nytte. Men rapporten slår likevel fast at organisasjoner som jobber systematisk med lagbygging har oppnådd bedre internkommunikasjon, og gjennom at folk er blitt bedre kjent med hverandre er samarbeidet blitt bedre. Så om en ikke kan påvise økt produktivitet som følge av lagbyggingstiltak kan en sannsynligvis hevde at det fører til bedre trivsel (Strand 2010;Spurkeland 2011).

Det er særlig ett tiltak i en lagbyggingsprosess som kan utøves på digitale medier, nemlig diskusjoner om *organisasjonens historie* i fortid, nåtid og en gang i framtiden. I fellesskap kan en diskutere historien gjennom ulike dimensjoner: formål, struktur, ledelse, ressurser, krav fra omgivelsene osv. Målet er å skape *ønskelige framtidbilder* (Kvåle 2000; Røvik 2009) og en felles forståelse i organisasjonen for hvilke veier som fører til målet, og hvordan den enkelte

kan bidra. Lederen som integrator må evne å skape begeistring for framtidsbildene slik at medarbeiderne kan identifisere seg med dem og ønske å bidra til å realisere dem. Men ledelsen må ikke bli for dominerende i lagbyggingsarbeidet, da vil en sannsynligvis ikke oppnå noen effekt (Strand 2010,s 491). Dette gir grunnlag for å undersøke om ledere som aktivt driver lagbygging via FB kan bli oppfattet som dominerende innad i organisasjonen, og også om de mener at de ansatte bruker ulike former for filter for å holde en viss avstand.

3.7 Lederen som konflikthåndterer

Alle arbeidsplasser har fra tid til annen konflikter som ledere må håndtere, noen av disse er interessekonflikter som hører hjemme i forhandlingssystemet, andre er motsetninger av individuell eller sosial art som krever en annen form for konflikthåndtering (Strand 2010,s 491). Det er særlig de sistnevnte, de mellommenneskelige konfliktene som er interessant å se nærmere på her. Utgangspunktet kan være at mennesker har ulike oppfatninger av virkeligheten, at en part ser på en annen part som et hinder eller et irritasjonsmoment. Ofte har det sammenheng med oppfattelse av egenverdi eller selvbilde i forhold til andres status.

Slike divergerende oppfatninger kan være kimen til konflikter på arbeidsplassen, og de er vanskeligere å løse enn interessemotsetninger fordi de baserer seg på subjektive oppfatninger og følelser, og det finnes derfor ingen rette eller gale svar. Ledere velger ulike strategier i møte med slike motsetninger (Spurkeland 2011): mekling eller veiledning gjennom samtaler, konfrontasjoner eller i mange tilfeller ignorering av problemene. Det siste er ikke i samsvar med begrepet god ledelse der en forventer at lederen ser andres frustrasjoner, tydeliggjør sitt lederskap og tilbyr støtte.

Den tyske psykologen Glasl (1980) beskriver (i Strand 2010:493) hvordan en typisk konflikt kan utvikle seg gjennom seks faser. Fase fire beskriver han bl.a. slik: «Kommunikasjonen og kontakten mellom partene reduseres. De gjør ting, legger fra seg symboler på sin misnøye uten å snakke om det, og søker allianse med andre.» (Strand 2010, s 493). Det er interessant å se på hvordan slike motsetninger kommer til uttrykk gjennom sosiale medier, og hvordan ledere velger å håndtere dem der. Evne til å forstå ulikheter og evne til kommunikasjon blir regnet som en nøkkelferdighet i denne sammenhengen (Spurkeland 2011)

3.8 Kommunikasjonsteori

Dansken Anker Brink Lund skiver om strategisk bruk av kommunikasjon i boken *Modernisering av offentlig sektor* (Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo 2011). Han refererer til Umberto Eco som i 1976 definerte kommunikasjon som «alt, hvad man kan lyve med» (Busch m.fl 2011:281). Det er i kommunikasjonsprosesser alltid mulighet for manipulasjon og fortolkning, og i dette retoriske rommet kan målrettet bruk av ord og kommunikative virkemidler utgjøre en ledelsesmessig forskjell. Lund (Busch m.fl 2011) tar utgangspunkt i et mål/middel-hierarki og viser hvordan retorikken kan være et praktisk hjelpemiddel for ledere til å agere effektivt og hensiktsmessig, også i det offentlige rom. Han hevder at om mål og strategier skal vinne gehør i organisasjonen og i offentligheten så handler det ikke bare om forståelighet, sannhet, riktighet eller oppriktighet, det beror i stor grad på kommunikatorens troverdighet og formidlingens kredibilitet. De retoriske virkemidlene kan bli avgjørende for hvilken argumentasjon i en gitt kontekst som blir oppfattet som overbevisende og sannsynlig (Busch m.fl 2011).

Visjoner kan i følge Lund (2011) beskrives som «plattheter» dvs. påstander som ikke lar seg avvise på en meningsfull måte. Hvis disse visjonene skal føre til konkret handling krever det et forarbeid fra ledelsen. Det engelske begrepet *priming* (grunning) brukes på fagspråket om dette arbeidet. Det handler ofte om strategisk bruk av metaforer, om å sammenligne ideal for fremtiden med velkjente forhold fra nåtiden. Det handler om *storytelling* for å bygge bro mellom visjoner og reaksjoner her og nå. I *storytelling* (Czarniawska 2008);(Røvik 2009) inngår analyse av vandrehistorier, rykter og sladder i organisasjonen. Det handler om å framheve det gode og ønskelige, og nedtone det kontroversielle.

Ledelsesretorisk bygger taktisk kommunikasjon primært på eksempelets suggestive makt, og ledere kan ikke lenger nøye seg med å arbeide internt med denne retorikken. Grensene mellom «inne og ute», «oss og dem» blir stadig mer flytende. Lund (2011) hevder også at en autoritær lederstil sjelden lykkes i moderne forvaltning, en risikerer å bli latterliggjort eller motsagt gjennom ryktespredning f.eks. på sosiale medier. Og han understreker også at det som retorisk sett kan fungere fint i en festtale til de ansatte ikke nødvendigvis fungerer like godt i mobilfilmversjonen på YouTube (se også McKensy&co 2013).

Jan Spurkeland har skrevet flere bøker innen temaet ledelse og relasjoner. I boken *Relasjonsledelse* (2011) gir han en oppskrift på hvordan ledere kan lære seg relasjonsbygging som veien til god forretningsmessig ledelse. Hans utgangspunkt er at det er det mellommenneskelige som er kjernen i ledelse, og at dette må skje i et forpliktende samspill

mellom ledere og medarbeidere. Slik sett kan vi si at relasjonsledelse er en demokratisk ledelsesform som passer godt inn i nettverkstenkningen.

Inspirert av Habermas (1987) sitt begrep om kommunikativ rasjonalitet, hevder Eriksen at gode beslutninger fattes når beslutningsprosessen er preget av demokrati – altså at flere får delta og blir hørt. Ledere som legger til rette for slike prosesser utøver kommunikativ ledelse (Eriksen 1999).

Spurkeland snakker om teambygging og delaktighetsfølelse, og det viktigste redskapet for ledere er *dialogen*. Begrepet *relasjonelt mot* handler om at ledere ikke må være unnvikende og feige, men våge å ta de vanskelige samtalene når det er nødvendig. Grunnleggende kommunikasjonsferdigheter som aktiv lytting, oppklarende spørsmål, metarefleksjon og følelsmessig involvering er sentrale ferdigheter.

Spurkeland (2011) er opptatt av at dialogen må skje ansikt til ansikt, og han er skeptisk til for mye bruk av IKT i kommunikasjonen. «Data er lite egnet til relasjonsbygging», hevder han, og videre «Relasjonsledere må ikke gå i den fella at de benytter data på bekostning av øyekontakt og dialog» (Spurkeland 2011:179). Dette er selvsagt et interessant perspektiv, men samtidig kan vi lure på om han ikke er helt oppdatert på mulighetene som finnes innenfor de dialogbaserte sosiale mediene. Uansett vil hans teori om relasjonsledelse være aktuell i denne konteksten.

3.9 Moderne lederteori – transformasjonsledelse

Med begrepet moderne lederteori menes teorier om ledelse som er utviklet fra midten av åttitallet. Disse teoriene er ofte amerikanske, og mange av dem er omsatt til lederutviklingsprogram som selges til bedrifter som kurspakker, f.eks de kjente Solstrandprogrammene som er omtalt tidligere i dette kapittelet. Felles for disse teoriene er at de har fokus på lederens rolle som inspirator og på relasjonsaspektet mellom leder og medarbeider. Det omtales som en paradigmeendring i ledelsesforskningen da House på 70-tallet utarbeidet teorien om karismatisk ledelse, som igjen danner grunnlaget for transformasjonsledelse (Glasø og Thompsen 2013). Amerikaneren Bernard M. Bass utviklet i 1985 teorien om transformasjonsledelse, som igjen bygger på Bruns sin teori om transaksjonsledelse fra 1978 (*Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*, Hilde Hetland, Magna nr 1/2004). I følge Glasø og Thompsen (2013) er transformasjonsledelse den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene og regnes som «state of the art» innenfor ledelsesfeltet. Kort oppsummert kan en si at transaksjonsledelse handler om belønning og

forhandlinger (transaksjoner), dvs at medarbeiderne belønnes etter at oppgavene er utført slik lederen ønsker. På den andre siden må lederen korrigere *før* problemer oppstår.

Transformasjonsledelse skal få medarbeiderne til yte en større innsats enn forventet fordi de er blitt motivert av en leder som de beundrer og respekterer (Bass, Bernhard M.: *The Bass handbook of leadership, theory, Research&Managerial Applications* 2008). Som betegnelsen antyder, er transformasjonsledelse er prosess som bidrer til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Lederen er sentral og synlig, samtidig som den ansatte settes i sentrum. Transformasjonsledere kan karakteriseres slik:

- Har karisma og virker som modeller
- Motiverer via inspirasjon
- Stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning
- Viser omtanke for individets spesielle behov

(Magma 2/2004)

Bass (2008) sin teori om ledelse bygger på den forutsetning at lederen kan inspirere sine ansatte til å øke den totale produksjonen. Dette skjer fordi det skapes sterke emosjoner og identifisering blant de underordnede. Bass (2008) sin innvending mot Burns sin transaksjonsteori var nettopp at den kun ville føre til oppnåelse av forventet resultat på kort sikt. Komponentene i transformasjonsledelse kan uttrykkes som de fire I-er:

1. *Idealisert innflytelse/karisma*: Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
2. *Inspirerende motivasjon*: Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
3. *Individuell omtanke*: lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov.
4. *Intellektuell stimulering*: Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tenkemåte

Bass (2008) gjengitt i (Hetland, Hilde: *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening 3-2008).

Glasø og Thompson (2013, s 120 har oppsummert det slik: *I teorien om transformasjonsledelse er altså ledelse definert som atferd eller kommunikasjon som viser*

oppofrelse til gruppens beste (karisma), som er rettet mot å utvikle medarbeidere (idividuell støtte), som setter spørsmålstegn ved forhold i organisasjonen(intellektuell stimulering), og som er rettet mot å formidle verdien av arbeidet (inspirerende motivasjon).

Transformasjonsledelse kalles også for *karismatisk* ledelse, og signaliserer at personligheten til lederen er viktig. Gary Yukl (Ledarskap i organisationer ,2008) hevder at disse nye teoriene om karismatisk lederskap er sterkt påvirket av sosiologen Max Webers ideer. Karisma kommer fra et gresk ord som betyr «gudommelig inspirert gave», f.eks å kunne utføre mirakel eller forutse hendelser i framtiden. Weber brukte begrepet for å beskrive en form for påvirkning som ikke bygger på tradisjon eller formell makt, men i stedet på medarbeidernes oppfatning at lederen er begavet med eksepsjonelle egenskaper .Yukl kaller de ny lederteoriene for ny-karismatiske (Yukl 2008:281). I arbeidet med å implementere en visjon for organisasjonen vil det være av stor betydning at transformasjonsledere fremstår som positive rollemodeller for underordnede gjennom å opptre konsistent med de verdiene som visjonen bygger på (Glasø og Thompson 2013).

Hetland og Sandal ved Universitetet i Bergen undersøkte i 2003 betydningen av transformasjonsledelse i Norge (MLQ: Bass og Avolio 1995). Ett av funnene i undersøkelsen er at ledere som skåret høyt på transformasjonsledelse, også hadde mye av disse personlighetstrekkene: varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lav grad av ansenhet. Det er verd å merke seg at det er de underordnede som evaluerer lederne sine slik. Lederne selv la mest vekt på åpenhet for forandring. Studier har vist at dersom lederen tror på sine ansatte og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonens fungering, øker effektiviteten i organisasjonen og jobbmotivasjonen hos den enkelte (Bass 2008). Denne fornyede interessen for ledernes personlighet har ført til et økt fokus på personlighetstester både i seleksjon av personell og lederutvikling i Norge. Hetland og Sandal (2003) peker også på at den norske kulturen kjennetegnes av mer «feminine» verdier som omsorg og samarbeid framfor mer «maskuline» verdier som konkurranse og fokus på å løse oppgaver. Og videre at det er liten avstand mellom personer med mye og lite makt, for eksempel mellom ansatte og ledere. De egalitære verdiene er sentrale i det norske samfunnet, og slik sett kan transformasjonsledelse være viktig i en norsk kontekst.(Magma 1.2004)

Forskningen viser også at ledelse i form av kontroll og styring bør utfylles av andre aspekter som meningsinnhold i den enkeltes arbeid, omtanke og motivasjon gjennom inspirasjon. Lederen som rollemodell er et gjennomgående tema. Det handler om å være en entusiastisk og åpen leder, å ha tydelige mål og være et godt menneske med respekt for andres synspunkt og ideer (Strand 2011).

3.10 Kommunikasjon på sosiale medier

Sosiale medier skiller seg til en viss grad fra annen kommunikasjon hva form angår, men i all hovedsak kan en anta at det er relasjonen mellom mennesker som er det viktige her også, og at verktøyene blant annet er et middel til å etablere kontakt mellom mennesker. På sosiale medier kommuniserer en gjennom bilder, filmer, tegn og språk, og det unike er at en på samme plattform kan kommunisere både med enkeltpersoner og med mange samtidig. Mulighetene dette gir for deling og dialog er enorme, og det er en av grunnene til at professor Jill Walker Rettberg kaller sosiale medier den største revolusjonen siden trykkekunsten (Staude, Marthinsen 2012). Ulike medier har sine egenarter. FB er verdens største nettsamfunn der mer enn halvparten av nordmenn er med, og de flertallet er innom daglig. Nettstedet har et visuelt uttrykk. Det er regnet som det mest personlige nettsamfunnet, og brukerne kan selv bestemme hvem de vil være «venner» med, og hvem som skal få se hva.

Folk som er på FB kan en dele inn i grupper etter aktivitetsnivå. *Brukere* kan en kalle de aktive, de som jevnlig oppdaterer statusen sin og legger ut bilder, lenker, og som kommenterer aktuelle hendelser og venners aktiviteter. *Delere* kan en kalle de som deler andres lenker flittig uten å skrive egne oppdateringer eller legge ut egne lenker. *Kikkere* kan være betegnelsen på de som aldri legger ut noe selv, men som følger med på hva andre gjør. (Staude, Marinsen 2012).

Firmasider fungerer til en viss grad som private profiler, men her er «venner» byttet ut med «likere», og sidene er åpne. Øyvind Kvalnes er filosof og førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI, og i boka *Sosiale medier i all offentlighet* (2011) skriver han en artikkel med tittelen *Etikk i sosiale medier*. Han tar utgangspunkt i Sokrates og hevder at de etiske problemstillingene vi opplever i nettverk er uavhengig av tidsepoke og medium, men at behovet for etisk refleksjon er gjerne ekstra stort når mennesker står overfor nye og fremmede fenomener. Vi mangler erfaring med å takle de dilemmaene som oppstår på sosiale medier, i tillegg kan konsekvensen av en ubetenksom handling være mye større enn i våre analoge omgivelser. Krisen kan være et tastetrykk unna.

Kvalnes (2011) definerer fem ulike situasjonstyper som han mener er velkjente for brukere av sosiale medier:

1. Rolledilemma. Hvem er jeg på sosiale medier? Privat eller profesjonell? Hvem kan jeg være venner med?
2. Lett-på-fingeren dilemmaer. Spontane handlinger blir spredd raskt og effektivt. Kan jeg stå inne for alt jeg videresender?

3. Ambisjonsdilemmaer. Vi kan ha store ambisjoner om å bli fulgt av mange, ha mange venner. Hvor langt er vi villige til å gå for å oppnå dette? Kan det komme i konflikt med vår egen integritet?
4. Ytringsdilemmaer. Kan en ansatt ytre seg kritisk til egen arbeidsgiver? Velger vi ytringer som vi tror vil gjøre oss populære?
5. Store forskjeller i kunnskap og forståelse blant brukerne av nettverket. I hvilken grad kan en nytte eget kunnskapsovertak? (Kvalsnes 2011:130-131).

I følge Kvalsnes (2011) handler etikk om å analysere alternativer og begrunne valgene sine, og det bygger på prinsippene om likhet og offentlighet. Likhet betyr at vi ikke skal forskjellsbehandle uten at vi har en moralsk grunn til å gjøre det, og offentlighetsprinsippet betyr at de valgene vi tar må tåle offentlighetens lys.

Den amerikanske forskeren Danah Boyd (2010) har karakterisert nettkommunikasjon slik:

1. Vedvarenhet/lagring: Kommunikasjon, bilder og ytringer lagres ofte for all framtid
2. Søkbarhet; Digitale identiteter (som profilen på FB)er sporbare gjennom søk eller «googling»
3. Reproduserbarhet: Bilder og tekst reproduseres inn i nye kontester. (Boyd kaller det kontekstkollaps). Et viktig poeng er at man i liten grad har kontroll over det innholdet man publiserer i sosiale medier fordi det dukker opp i nye sammenhenger.
4. Synlighet: På nettet blir vi observert av usynlige tilskuere. Du vil aldri vite med sikkerhet hvem som så profilen eller kommunikasjonen din i går (Jackson 2010:57).

Som leder forventes det at en kjenner godt til regler for konfidensiell behandling av personopplysninger og til etiske dilemmaer som kan oppstå når en uttaler seg om interne forhold og ansatte. Vi har her sett at *nettkommunikasjon* stiller lederne overfor nye og enda mer utfordrende problemstillinger knyttet til dette feltet.

Teoriene som er beskrevet i dette kapittelet er brukt i utformingen av forskningsprosjektet, intervjuguiden og analysen av funnene. Jeg har også brukt teorien til å identifisere og tolke tekstuttrykk, og i planleggingen av dybdeintervju vinklet jeg temaene slik at jeg kunne finne svar på forskningsspørsmålene mine, og dermed problemstillingen min, nemlig om hvordan ledere opplever at forholdet til de ansatte blir påvirket av at de er «venner» på FB. For eksempel har jeg koplet Røvik(1998) sin teori om bedrifters *samfunnsansvar* til forskningsspørsmålet om hvilke strategier lederne har

for å være på FB. De funnene jeg gjorde her ble så lagt til i kategorien *lederen som samfunnsbygger*, og utforsket og drøftet i lys av problemstillingen, dvs. hvordan lederen mener at forholdet til de ansatte påvirkes av at han framstår på FB som en samfunnsbygger med politiske meninger. Slik blir teoriene koplet sammen med funn (kapittel 5) og deretter drøftet (kapittel 6).

4. HVORDAN FORSKE PÅ FB-PROFILER OG LEDERATFERD PÅ FB?

4.1 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres må det foreligge en plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles forskningsdesign (Ringdal 2007). Formålet med designet er å vise hvordan man skal få svar på problemstillingen. Hva skal undersøkes, hvem er informantene, hvor utføres undersøkelsen og hvordan utføres den. Både valg av metode og valg av design henger sammen med problemstillingen, og målet man har med forskningen (Thagard, 2010). I dette kapittelet skal jeg presentere forskningsdesignet som er valgt for å kunne svare på problemstillingen, nemlig hvordan ledere som er «venner» med sine ansatte på FB opplever at relasjonen endrer seg. Først beskriver jeg metode for datainnsamling (4.2) før jeg introduserer hermeneutisk analyse som tilnæringsmåte (4.3). Til slutt vil jeg vurdere studien med hensyn til reliabilitet og validitet (4.5.).

4.2 Metodiske valg

Kvalitative tilnæringer gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomenene vi studerer (Thaagard, 2010). I følge Thaagard er kjennskap til feltet som skal studeres også viktig for valg av metode. Dersom en velger det kvalitative intervjuet som metode uten å ha god kjennskap til feltet på forhånd, er det fare for at forskeren i liten grad klarer å følge opp interessante tema og problemstillinger som informanten bringer på bane. I denne metoden er fleksibilitet viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte informantens forutsetninger (Thaagard 2010). Det har aldri vært tvil om at kvalitative studier ville være det rette for dette prosjektet, og som innledningsvis beskrevet har jeg godt kjennskap til feltet og har gjort meg mange refleksjoner rundt problemstillingen.

I løpet av de to årene jeg har jobbet med prosjektet har jeg vurdert ulike typer kvalitative studier. Jeg har sett på *diskursanalysen* som mulig metode, og jeg har vurdert om FB-sidene til informantene kan analyseres som *multimedium*, dvs. en kombinasjon av tekst- og bildeuttrykk. Det er også mulig å tenke seg å se på disse tekstene i en *narrativ* kontekst (Thaagaard 2011). Det viste seg imidlertid at dette tekstutvalget var mer begrenset i omfang enn forventet, og dermed ble *intervjuene* min hovedstrategi for å få kunnskap om feltet, og FB-oppdateringene fungerer som supplement og i noen grad som eksempler på det informantene beskriver.

4.3 Et casestudium med eksplorerende tendenser

Grønmo (2007) hevder at casestudier er gunstige når problemstillingen er en analytisk beskrivelse av et sosialt fenomen, og målsettingen er ”å utvikle en helhetlig forståelse av situasjonen”. Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet. Thaagard (2010) siterer Yin (1984) som avgrenser casestudier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data. Casestudier går i dybden og egner seg for utvikling av begrep eller ny teori.

Casestudiet har gjerne få studieenheter, men kan ha mange variabler eller årsaksfaktorer. Dersom ulike case har samme utfall på den avhengige variabelen (for eksempel sammenfallende syn på ledelse eller omdømmebygging via FB) men handler ulikt, vil det for eksempel være av interesse å se etter sammenfall i de uavhengige variablene. Casestudier har ofte et avgrenset fokus og en detaljert beskrivelse. Hver case må forstås som en tolkbar enhet, (Ringdal, 2009). På bakgrunn av oppgavens problemstilling, min kjennskap til sosiale medier, og siden kvalitative metoder i følge Thaagard(2010) egner seg godt til studier det er lite forskning på fra før, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming.

I følge Grønmo (2004) er formålet med *pragmatiske* undersøkelser å foreta en enkel og foreløpig undersøkelse på et område som det har vært lite forsket på tidligere. Slike undersøkelser kan gjerne være forundersøkelser (pilotundersøkelser) til større eller mer systematiske undersøkelser, og kalles *eksplorerende* undersøkelser. De baserer seg ofte på forholdsvis små utvalg, men utvalget må være stort nok til at undersøkelsen reflekterer bredden i denne virksomheten, og fanger inn viktige variasjoner (Grønmo 2004: 86). Også større undersøkelser kan være eksplorerende.

I innledningskapittelet viste jeg at det er lite eller ingen forskning på fenomenet lederes bruk av FB fordi det ennå er et relativt nytt fenomen. Min forskning bygger på et lite, strategisk utvalg av informanter, og tar ikke sikte på noen systematisk generalisering over fenomenet(Grønmo 2007). Det er likevel grunn til å tro at funnene mine kan vise viktige tendenser som det er grunnlag for å forske videre på i mer omfattende studier.

Konkret har jeg gjennomført en casestudie blant ledere i Hordaland, både fra skolesektoren og fra privat næringsliv. Dette vil bli nærmere redegjort for i kap 4.5.

4.4 Samtaler med informanter – det kvalitative forskningsintervjuet

Når formålet er å gå i dybden og søke etter forståelse, er en kvalitativ tilnærming fruktbar. En vanlig måte å framskaffe slike data på, er gjennom samtale eller intervju (Grønmo 2004:127).

Det er vanlig å definere tre typer forskningsintervju (Se f.eks. Thaaard 2011 og Grønmo 2004):

1. Det *strukturerte intervjuet* der alle spørsmål er utformet på forhånd, vanligvis også rekkefølgen. Slike intervju gir et godt grunnlag for komparative studier fordi alle informantene snakker om de samme temaene.
2. Det *ustrukturerte intervjuet* der kun hovedtemaene er utformet på forhånd og der intervjuet har form av en åpen samtale mellom forsker og informant. Slike intervju blir gjerne brukt som innledning til nærmere undersøkelser.
3. Det *delvis strukturerte intervjuet* er en blanding av de to ovennevnte, og er den vanligste intervjuformen i kvalitativ forskning fordi den gir rom for fleksibilitet samtidig som hovedstrukturen ligger under. Temaene er vanligvis fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes i stor grad av informantenes *fortellinger* (Thaaard 2011).

Jeg valgte det *delvis strukturerte intervjuet* til mitt prosjekt. Når en studerer et nytt og til dels *kontroversielt* fenomen kan en forvente at informantene har uventede innfallsvinkler og synspunkter, og da er det viktig at intervjuformen er så fleksibel at det gis rom for refleksjon. Men fordi det også vil være interessant å kunne sammenligne lederens FB-bruk ut i fra teoretiske perspektiver på bl. a ledertyper, så måtte jeg sikre meg at det komparative aspektet blir mulig gjennom en del felles temaer og problemstillinger som lederne ble bedt om å kommentere (Grønmo 2004).

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene som er presentert i kapittel 1 har datainnsamlingen primært skjedd i form av intervju, som er den dominerende metoden i kvalitativ datainnsamling (Ryen (2002) sitert i Thaaard (2007)). Samtaleintervju gir rom for improvisasjon (Ringdal, 2009), og selv om tema er fastlagt på forhånd er rekkefølgen vilkårlig (Thaaard, 2007). Et kvalitativt forskningsintervju er en samtale mellom forsker og informant der forskeren ønsker å følge informantens fortelling. Dialogen bærer preg av å være en

kommunikasjonsprosess der forskeren prøver å danne seg et helhetsinntrykk av fenomenet som studeres. Grønmo (2004) viser til fire sentrale aspekt ved kvalitative intervju:

1. *Problemstillingen – analytisk beskrivelse.* Utforming av problemstillingen må anses som en kontinuerlig prosess i forskningsarbeidet, og den må være åpen nok til at prosjektet kan utforske temaer som viser seg interessante underveis, også under intervjuet (Grønmo 2004), (Thaagard 2011).

2. *Metodiske opplegg – fleksibilitet.* Intervjuer som har en fleksibel struktur gir i større grad muligheter for at interaksjonen mellom forsker og informant kommer i fokus og preger dataene som intervjuet fører fram til. Fleksibilitet innebærer også at forskeren kan endre innsamlingsstrategi mens analysen av dataene foregår (Thaagard 2011), og i kvalitativ forskning starter analysen allerede under intervjuet (Grønmo 2004). Kvalitativ forskning er altså *syklisk*, i motsetning til kvantitativ som er lineær.

3. *Forholdet til kildene – nærhet og sensitivitet.* Det kvalitative intervjuet reiser mange problemstillinger som er knyttet til relasjonen mellom forsker og informant, informantene imellom, og ikke minst de etiske utfordringene som forskeren kan få når funn skal presenteres og drøftes (Grønmo 2004), (Thaagard 2011).

4. *Tolkningsmuligheter – relevans.* Grunnlaget for utvikling av teori i kvalitative studier baserer seg på fortolkning av dataenes meningsinnhold, og utgangspunktet for tolkningen er den forståelsen forskeren utvikler av hvordan informanten forstår seg selv og sin livssituasjon (Grønmo 2004), (Thaagard 2011).

Nærhet til kildene og en fleksibel design gir mulighet for relevante tolkninger, men det er også en fare for at fleksibiliteten gjør at man endrer så mye underveis i prosessen at informasjonen får begrenset *gyldighet* i datainnsamlingen.

Jeg kombinerer kvalitative intervju med *dokumentanalyse* som kilde for å belyse problemstillingen ytterligere. Dokumentanalysen i denne sammenhengen er informantene sine private FB-sider fra november 2013, disse har jeg fått tilgang til fordi de har godtatt meg som «venn». Det var viktig for meg å være klar til å starte opp forskningen 1. november og ikke måtte vente til desember, dette fordi julemåneden på FB gjerne er fylt med oppdateringer som i stor grad handler om julefeiring og familieliv, og slik sett kan en anta at november er en mer representativ måned å drive forskning i.

I oppstarten av forskningsprosjektet laget jeg meg en egen FB-profil som heter Master Anita, og denne profilen har bare fem venner, nemlig informantene mine. Denne profilen vil bli slettet sammen med de andre forskningsdataene innen 1. juli 2014.

Ved å kombinere ulike kilder og data faller mitt valg ned på *metodetriangulering* som kjennetegnes ved at opplegget er en kombinasjon av ulike kilder og data. Metodetriangulering er når bestemte fenomen blir studert fra ulike synsvinkler og synspunkt, og problemstillingen blir undersøkt ved å bruke ulike metoder og data (Grønmo, 2004:55). Det bør bemerkes at den klassiske metodetriangulering vanligvis brukes når en kombinerer både kvalitative og kvantitative metoder, mens i mitt tilfelle er det en kombinasjon av *to kvalitative metoder*, intervju og dokumentanalyse, som blir benyttet for å skape data. *Dokumentanalyse* vil si studier av tekster skrevet for et annet formål enn det som omfattes av forskningsprosjektet (Thaagard 2010).

Studien er godkjent av NSD med den begrensning at jeg ikke kan sitere utsagn fra andre enn informantene. I praksis vil det si at dersom det foregår en interessant debatt på FB-«veggen» til en av informantene, så kan jeg ikke bruke sitater fra «vennene» til informanten fordi de er tredjepersoner som ikke er informert om forskningsprosjektet. Dette har vært begrensende i forhold til hvor mye data det var mulig å trekke ut av tekstutvalget på FB, og dermed har intervjuene blitt vektlagt mest.

4.5 Mine forskningsintervju

Før gjennomføringen av selve intervjuet sendte jeg mail til informantene med forslag til aktuelle dager. Jeg bad dem om å velge tidspunkt som passet, samt foreslå sted. Tre av intervjuene foregikk på min egen arbeidsplass, de to andre på deres arbeidsplasser. I og med at jeg allerede var blitt «venner» med informantene mine på FB, var jeg til en viss grad forberedt på hvem de var. Tre av de fem informantene hadde jeg aldri møtt før intervjuet. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av januar og februar 2014.

Den største utfordringen i en hvilken som helst kvalitativ undersøkelse, inklusive denne, ser ut til å være knyttet til intervjueren. I min intervjusammenheng har jeg derfor lagt vekt på å skape en slik åpen atmosfære først og fremst gjennom måten samtalene ble gjennomført på. Ikke i noen av intervjuene opplevde jeg at informantene verbalt eller på annen måte ga uttrykk for at de følte seg mistilpasset eller ubekvem med situasjonen.

Jeg har tidligere i dette kapittelet gjort rede for den *semistrukturerte intervjuformen* (Grønmo 2004), eller *delvis strukturert intervju* som Thaagard (2011) kaller det, og begrunnet hvorfor

jeg valgte denne formen. For at svarene skulle bli så relevante for problemstillingen min som mulig, var det derfor viktig for meg at jeg sentrerte spørsmålene rundt de perspektivene jeg prioriterte i teorikapittelet. Jeg ville sikre meg at vi snakket om FB-bruk ut i fra de perspektivene, som også går fram av forskningsspørsmålene. Jeg var forberedt på at informantene hadde behov for å snakke om andre ting enn hva jeg på forhånd hadde tenkt på. For å sikre at jeg ville fange opp disse signalene, var jeg åpen for alternative innfallsvinkler til tematikken. Implisitt i spørsmålene i intervjuguiden ligger det derfor en åpen tolking av spørsmålene, slik at informantene kunne svare fritt innenfor en tematisk ramme.

Hvert intervju varte ca en time. Det ble informert om at intervjuet ble bygd opp rundt tema som: syn på ledelse, om lederens og medarbeidernes FB-bruk og om nettverkstenking. Det er lett å tenke seg at dette temaet berører lederens private sfære og følelsesliv, og jeg var derfor nøye med å informere om at alle data ville bli behandlet konfidensielt, og at de ville bli slettet etter at oppgaven er levert slik godkjenningen fra NSD forutsetter.

Umiddelbart etter hvert intervju transkriberte jeg samtalene og oppsummerte for meg selv.

4.6 Utvelgelse og presentasjon av informanter

Temaet ledere på sosiale medier er et relativt nytt fenomen som det er forsket lite på, og dette må en derfor ta hensyn til i utvelgelsen av informanter. For å finne svar på problemstillingen må en søke etter informanter som er foregangspersoner eller spyspisser på området. Når det i tillegg er slik at dette studiet handler om personlige og til dels nærgående temaer, kan det være vanskelig å finne personer som er villig til å stille som informanter (Thaagaard 2011: 56). Som en konsekvens av dette valgte jeg å bruke *snøballmetoden* i utvelgelsen. Metoden går ut på at en kontakter noen personer som en mener har de rette egenskapene, og så ber en disse personene om å foreslå andre aktuelle kandidater. På samme måte som en snøball ruller og raskt blir større i omfang, vil utvalget av informanter øke raskt.

Jeg valgte en personlig vri på snøballmetoden som har sammenheng med temaet for studiet: I stedet for å kontakte aktuelle personer la jeg ut en melding på min egen FB-profil der jeg forklarte hva jeg var ute etter, og bad om å få personlige meldinger hvis noen hadde tips til meg. Etter en knapp uke hadde jeg funnet de fem informantene jeg ønsket. Kravet var at de skulle være ledere som var aktive på FB, og at de var «venner» med ansatte. Jeg ønsket i tillegg en spredning på kjønn, og på offentlig og privat ansatte.

Grønmo peker på at antall informanter er avhengig av hvilken metode en velger. En kvantitativ metode tar sikte på å finne ut forholdsvis lite informasjon på mange respondenter, mens en kvalitativ studie skal finne mye informasjon basert på et mye mindre utvalg. *Den typiske bruken av strategiske utvalg knytter seg til kvalitative, teorigeneraliserende eller helhetsorienterte studier med sikte på teoretisk generalisering til forholdsvis små univers* (Grønmo, 2004:91). Mitt strategiske utvalg vil bli nærmere presentert i neste avsnitt.

4.7 Presentasjon av informantene

Fordi denne studien behandler personopplysninger er det strenge krav til konfidensialitet og anonymitet, forskeren må derfor være omhyggelig med å behandle informasjon fra forskningsprosjektet på en slik måte at deltakernes identitet forblir skjult (Thaagaard 2011, s26). I presentasjonen av informantene vil jeg derfor kun ta med opplysninger som kan være relevante for analysen og tolkningen av dataene. Informantene er i alderen 35 til 52 år og hjemmehørende i Hordaland.

Informant	Stilling	Sektor	Utdannelse	Kjønn
A	Rektor	Videregående skole	Lærerutdanning Ledelsesutdanning	Kvinne
B	Stabsleder	Oljesektoren	Jurist	Kvinne
C	Assisterende redaktør	Avis	Cand.mag. innen samfunnsvitenskap	Mann
D	Avdelingsleder	Grunnskole	Lærerutdanning	Mann
E	Administrerende direktør og gründer	IT- bransjen Kommunikasjonsrådgiving	Videregående skole	Mann

4.8 Hermeneutisk analyse

Hermeneutisk analyse har til hensikt å forstå meningen med handlinger sett i forhold til aktørenes intensjoner (Grønmo, 2007). Hermeneutikk bygger på prinsippet om at meningen bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av, (Thaagard, 2010). Ved å

se på forskerens fortolkning av empirien som kultur og tillegge for eksempel intervjueteksten en spesiell mening, beveger man seg inn i en hermeneutisk analyseforståelse.

Fortolkningen, eller formålsforklaringene Elster (1989) sitert i Ringdal (2009) er vesentlig i hermeneutisk analyse, og forskerens kontekstuelle forståelse er vesentlig for å kunne tolke aktørenes bevisste handlinger. Fordi jeg ønsker å se på hvordan lederen ser på sine egne handlinger (atferd) og muligheter, det vil si aktørenes egen forståelse (Grønmo, 2007), i lys av begrepsoppfatning som moderne ledelse, omdømmebygging og relasjonsbygging gir hermeneutisk analyse redskaper som vektlegger både forskerens forforståelse for problemstillingen, og forskerens helhetsforståelse.

I enhver intervjusituasjon må forskeren være bevisst på at intervjusituasjonen består av to fortolkende personer. Det betyr at forskeren fortolker informasjon som allerede er fortolket via respondenten. Det er denne doble fortolkningsprosessen Giddens (1979) kaller for dobbel hermeneutikk. Man må også ha et bevisst forhold til sin egen fortolkning av verden, menneskesyn osv, slik at man i minst mulig grad lar eget syn styre hvordan fortolkningen blir.

4.9 Gyldighet og pålitelighet

Gyldighet eller validitet er et mål på om en faktisk har undersøkt det en hadde som mål å undersøke. Grønmo seier for eksempel at: *Validiteten er høyere jo bedre de faktiske data svarer til forskerens intensjoner* (Grønmo, 2004:221). Min intensjon var å samle inn data som skulle gi meg grunnlag for å si noe om ledernes bruk av FB og relasjoner til de ansatte. For min del betyr det at jeg må se etter om det jeg har spurt om og fått svar på, egner seg til å kunne si noe om dette. Sagt på en annen måte: Spør jeg om relevante ting?

Reliabilitet forteller noe om hvor pålitelig datamaterialet er. *Påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det same undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene* (Grønmo, 2004:220). Den ideelle verden ville altså være dersom alle informantene sa akkurat det samme. Det ville i alle fall blitt enklere å tolke. I praksis vil det si at vi må se på svarene de har gitt opp i mot problemstillingen. Jo tydeligere svarene peker i samme retning i forhold til

den, jo høyere er altså reliabiliteten. Validitet og reliabilitet vil sammen kunne si noe om kvaliteten på studien. Grønmo (2004) lister opp 5 forutsetninger som bør være oppfylt for å kunne si noe om dette:

- Datamaterialet må være basert på prinsippene for forskningens sannhetsforpliktelse.
 - (...) Datainnsamlingen må bygge på vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk.
 - (...) Utvelgingen av enheter må gjennomføres på en forsvarlig måte.
 - (...) Utvelgingen av informasjonstyper må være gjort på en systematisk måte.
 - (...) Gjennomføringen av datainnsamlingen må foregå på en forsvarlig måte.
- (Grønmo, 2004:218)

I dette kapittelet har jeg redegjort for metodevalg og den konkrete framgangsmåten for innsamling av data. Mitt studium baserer seg på et lite utvalg informanter som er strategisk valgt i egenskap av å være såkalte spydspisser på området. Men *snøballmetoden* som jeg brukte sikrer likevel vilkårlighet innenfor den gitte kategorien i og med at jeg ikke påvirket hvem som ble foreslått. Av de fem lederne som til slutt sa seg villig til å delta var tre av dem totalt ukjente for meg, og en av dem svært perifer. Kun en av informantene har jeg en nærmere relasjon til. Dette var jeg svært bevisst på i intervjusituasjonen. Intervjusituasjonen med denne informanten foregikk like formelt og med samme struktur som de andre intervjuene. For å sikre informantens anonymitet velger jeg å ikke gjøre nærmere rede for denne relasjonen her.

Som forsker har jeg gått inn i et tema som jeg har god kjennskap til, og også meninger om. Dette er både en styrke og en svakhet (Thaagard 2007). Styrken ligger i at forskeren er bedre rustet til å lede et kvalitativt intervju og dermed øke sjansen for å skape gode data i møte med informantene. Svakheten er at forskeren kan ha forutinntatte holdninger og påvirker informantene gjennom f.eks å stille ledende spørsmål. Dette kan føre til at dataene ikke er pålitelige. De samme forholdene kan gjøre seg gjeldende når forskeren skal analysere og kategorisere dataene, forutinntatte holdninger kan forringe kvaliteten på studien (Grønmo 2004).

I min forskning har jeg vært svært opptatt av disse forholdene, og jeg har bevisst valgt en *deskriptiv og empirisk* tilnærming (Grønmo 2004), og i liten grad lagt normative føringer på spørsmålene. Spørsmålene har vært av typen: Hva gjør du.. Hvordan vil du...Kan du fortelle om...Jeg har videre brukt spørsmål av *fortolkende karakter* av typen «Forstår jeg deg rett når jeg oppfatter..» (Thagaard 2007), dette for å gi informantene anledning til å presisere sin mening og dermed unngå misforståelser.

Temaene har vært de samme i alle intervjuene, men informantene har også fått anledning til å ta opp ting som jeg ikke spurte om. Slik har jeg sikret meg at informantenes stemmer

blir tydelige. Det at jeg har data fra to ulike kilder, både intervju og dokumentanalyse, og at disse dataene samsvarer med hverandre, gir undersøkelsen større pålitelighet (Grønmo 2004). Alt i alt mener jeg at datainnsamlingen har vært gjort på en forsvarlig måte.

Det er verdt å understreke at i denne studien har forskeren og informantene relativt *symmetrisk forhold* med tanke på utdanning og stilling (Thagaard 2007), og informantene er ledere med høyt refleksjonsnivå og god formuleringssevne. Dette kan også forsterke påliteligheten i studien fordi faren for manipulering av informantene er liten og fordi presist språk gir mindre rom for feiltolkninger. Jeg vil likevel presisere at de fem informantene er ulike på mange områder, også når det gjelder refleksjonsnivå og bevissthet rundt problemstillingene som oppgaven reiser.

Det er alltid en fare for at de som har den tydeligste stemmen, og kanskje de mest ekstreme synspunktene, blir framholdt som de mest representative, i alle fall hvis de har sammenfallende syn med forskeren. Jeg oppdaget tidlig i intervjufasen at informantene ikke alltid delte mine synspunkter, og jeg måtte derfor være skjerpet i forhold til det som Grønmo (2004) advarer mot, nemlig forskerens forutinntatte holdninger. Jeg mener at jeg har klart å ikke la disse holdningene påvirke mitt arbeid, og at jeg derfor regner det for å være pålitelig.

Kvalitative undersøkelser med et lite antall informanter er lite egnet til å generalisere (Grønmo 2004). Noen av mine informanter var ikke så aktive på FB som det jeg hadde håpet på, dette er med på å redusere datamaterialet mitt og kan gjøre det mindre gyldig. Hvis jeg skulle gjort noe annerledes ville jeg jobbet enda mer med utvelgelsen av informanter for å sikre meg at jeg hadde fått tak i de virkelige spydspissene som jeg ønsket meg. På tross av dette er det gjort funn i denne undersøkelsen som viser klare tendenser og som det kan være grunnlag for å forske videre på. Dette vil bli nærmere gjort rede for i de kommende kapitler.

5. MODERNE LEDERE BRUKER FACEBOOK STRATEGISK – presentasjon av funn

Studien har fire sentrale forskningsspørsmål som har vært utgangspunkt for bearbeiding og kategorisering av data, og som danner strukturen for de funnene som nå skal presenteres og seinere bli gjenstand for videre analyse og drøfting. De fire forskningsspørsmålene er:

1. Hvilket syn har informanten på ledelse og seg selv som leder?
2. På hvilken måte presenterer informanten seg selv på FB?
3. Hvilke strategier har informanten for å være på FB med sine ansatte?
4. Er vi i ferd med å viske ut skillet mellom jobb og privatliv?

5.1 Syn på ledelse og seg selv som leder

Informantene i denne studien framstår som ulike personligheter, men i synet på ledelse og seg selv som ledere finnes en god del fellestrekk. Begrepet moderne ledelse er redegjort for i teorikapittelet, og i intervjuene ble informantene bedt om å kommentere hva de selv oppfattet som moderne ledelse i betydningen *tidsriktig* ledelse.

5.1.1 Lederen som entreprenør og innovatør

Flere av informantene bruker begrepet entreprenør uoppfordret til å beskrive seg selv som ledertype. *Av type så er jeg nok en entreprenør, jeg liker å sette i gang, jeg er ikke såå god på å drifte som å sette i gang. Jeg er nok en nytenker, en som leser masse, og jeg er alltid ute etter muligheter.* Informant A.

På samme må uttrykker Informant E seg: *Jeg er flinkere til å finne på enn å passe på. Min rolle er nok på en måte å være en sånn som staker ut retning, som skaper entusiasme og...der vi skal, i stedet for å telle sykefravær. Den kanalen er jeg ikke på.* Både A og E gir uttrykk for at lederoppgaver som knytter seg til *administrasjon* eller *byråkrati* ikke er så interessante for dem. Informantene bekrefter Strand (2010) sin påstand om at ledere ikke ønsker å bli assosiert med byråkrater som er blitt et negativt ladet ord. Dette funnet vil bli drøftet i neste kapittel i lys av Zuckerman m.fl (2003) sin teori om identitet.

Informant E er leder for et selskap med 400 ansatte fordelt på flere norske byer, og han reiser gjerne på besøk til de ulike avdelingene uten annen agenda enn å snakke med folk, snappe opp

en god idé og kople sammen de rette personene for å utvikle denne idéen videre. Informanten skiller seg ut fra de andre med hensyn til bakgrunn. Han startet sitt eget selskap rett etter videregående skole, og 15 år seinere hadde han over 100 ansatte og ble kjøpt opp at et utenlandsk firma. Som administrerende direktør i det nye firmaet ser det ut som han har beholdt gründerens og entreprenørens måte å tenke ledelse på.

Informant B skiller seg ofte ut fra de andre informantene, men også hun bruker begrepet entreprenør om seg selv: *Jeg er en udemokratisk entreprenør(ler)*. Hva hun legger i begrepet udemokratisk vil bli omtalt i neste avsnitt.

Informantene C og D er begge ledere i små organisasjoner der «alle kjenner alle», og vektlegger begge viktigheten av å skape et godt kollegialt forhold i organisasjonen mer enn det innovative.

5.1.2 Den demokratiske lederen

Informant B omtaler seg selv i en humoristisk tone som en udemokratisk entreprenør. Hun utdyper videre hva hun mener om demokratisk ledelse: *Jeg hører hva folk har å si, ..argumentasjonen, men beslutningen treffes på et veldig smalt plan på toppen. Og folk har fått slippe til, så jeg har jo ikke vært udemokratisk, men beslutningen står til slutt på hva det er vi som en veldig snever ledergruppe har ment har vært til det beste for f.eks prosjektene.* Hun tilkjenner også en viss skepsis til at ledere bør være for demokratiske, og framhever viktigheten av å kunne ta beslutninger. Hennes bilde på organisasjoner stemmer godt med det klassiske hierarkiet der viktige beslutninger blir tatt på toppen av *en veldig snever ledergruppe*.

Informant A bruker ofte begrepet moderne ledelse, og knyttet det blant annet opp mot det vi kan kalle demokratisk ledelse: *..handler f.eks om ledelse nedenifra, ikke nødvendigvis ovenfra og ned, men at en samhandler veldig tett med de en leder...Så det handler om deling, om kunnskap, lytte.* Hun forteller at hun bruker FB til å kommunisere effektivt med mange samtidig, og beskriver hvordan den lukkede gruppen for ansatte kan fungere som en høringskanal: *som leder kan du ikke komme utenom det, du kan ikke sitte i et eget rom og ta beslutninger lenger, den tiden er helt forbi. Og sosiale medier gir deg en unik tilgang på kunnskap du trenger for å ta beslutninger...Jeg bruker det veldig ofte til å, ikke nødvendigvis den eneste kanalen, men jeg bruker også den kanalen til å ta beslutninger. Ja, det gjør jeg.* Informanten har med andre ord tatt i bruk FB på en slik måte som Arne Krokan beskriver at sosiale medier kan skape *en helt ny infrastruktur for kommunikasjon og interaksjon, men også for sosial samhandling, kunnskapsdeling og produksjon* (Brandtzæg m.fl 2011:30).

Informant C er leder i en mindre organisasjon, og han uttrykker seg slik om demokratisk ledelse: *Eg er vel ein leiar som, nær sagt, eg er ikkje så veldig ovanfrå og ned leiar. Eg har ein veldig flat struktur her, og det passar vel eg inn i. Eg kjenner dei tilsette godt, har eit kollegialt forhold og ikkje eit veldig sjefete forhold...Det handlar vel først og fremst om å ha respekt for sine tilsette og at dei utnyttar evnene sine best muleg, heller å gå rundt og tru at fordi ein er sjef så kan ein alt best. Det er gamaldags å vere autoritær. Dette synet på ledelse kjenner vi også igjen i teorien om transformasjonsledelse (Bass 2008).*

Leder D er skoleleder og beskriver i intervjuet hvordan han ofte opplever motstridende forventninger fra skoleeier og fra lærerne: *Jeg tenker vel at jeg noen ganger er litt i den gamle skolen leder, kanskje... Vi får jo på en måte en del innspill ovenifra om hvordan ting skal gjøres, det er ikke alltid de innspillene passer inn i den skolen man jobber i, og jeg tenker at av og til så velger vi vår beste vei, Kanskje, fordi at det er mer konstruktivt for oss som fellesskap. Her gir han altså uttrykk for at han i stor grad identifiserer seg med lærerne. Videre sier han: *Jeg vil beskrive meg som en åpen, lyttende...hører på hva mine ansatte sier, prøver å komme med en god løsning for alle, noe som er utfordrende.**

Som ledere i små organisasjoner er det interessant å merke seg at informantene C og D begge mener at *flat struktur* er den eneste organisasjonsformen som fungerer, og at ledelse i stor grad bør utøves gjennom å snakke med folk i mer eller mindre uformelle sammenhenger. Dette kan sees i sammenheng med teorier som gjerne kalles *relasjonsorienterte lederteorier*, f.eks. slik Spurkeland (2011) beskriver det.

Informant E har et syn på ledelse som er i samsvar med teorier om moderne ledelse, f.eks. Bass (2008), og hans beskrivelse av sin egen lederrolle i det følgende sitatet ligger nært opp til begrepet *coaching* (Spurkeland 2011): *jeg tror det i stor grad handler om å sørge for at folk har den type arbeidsoppgaver, utvikle folks karriere i forhold til evnene dere. Og så tror jeg at moderne ledelse i mye større grad handler om å spille andre gode, mer enn å sette regler og rammer...Så vi driver ikke noe sånn fryktledelse at du kan miste jobben hvis du ikke gjør det., det er på en måte snudd helt opp ned....og det har overrasket meg en del ganger, hvor enkelte har på en måte respekt for lederen sin, litt sånn innprogrammert. Tror kanskje den type kanaler (FB) kan ta ned den terskelen litte granne, sånn at det er lettere å gå til lederen sin når du har et problem. Det er lettere være direkte åpen og ærlig. Informanten er tilsynelatende forundret over at de ansatte har så stor respekt for ham som leder. Han tenker at denne respekten for autoriteter hører til i den gamle ledertradisjonen. Slike holdninger er ikke vanskeleg å finne støtte for i det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven, se f.eks Strand*

(2010), Bass (2009) og Spurkeland (2011). Altså at *status* og *posisjon* gir grunnlag for makt, gjerne omtalt som *posisjonsmakt*.

5.1.3 Ledelse gjennom nettverk

I kap 3 er ulike former for nettverk omtalt. Nettverk som er selvgrodd, uformelle, åpne, løst koplede og kortsiktige blir av Strand (2010) omtalt som *interessefellesskap* der hensikten kan være å møte andre i liknende situasjoner, lære eller utveksle erfaringer og uforpliktende ideer. Det kan dreie seg om både faglige og personlige nettverk. I intervjuene ble informantene spurt om hvilket syn de hadde på nettverksbygging generelt, og deretter ble de bedt om å vurdere om FB kan være egnet til å drive nettverksbygging.

Fire av fem informanter sier at nettverksbygging er viktig for dem, og nevner f.eks at de bruker LinkedIn aktiv i bygging av profesjonelle nettverk.

Informant C er skeptisk til nettverksbygging: *Nettverksbygging driv eg rett og slett ikke overhovudet ikkje med. Eg utstår ikkje ordet, hadde eg nær sagt. Når jeg ber han utdype dette, sier han: Nei, viss ein går 20 år tilbake i tid så gjekk folk og samla inn visittkort og trudde at fordi om dei hadde 20 visittkort så kom dei til å få seg ein draumejobb. Eg har veldig avgrensa tru på effekten i det, sånn personleg, jobbmessig. Viss det er sånn at ein må vere venn med ein bestemt fyr for få ein bestemt jobb. Så er ikkje det ein jobb eg vil ha(ler). Han definerer altså nettverksbygging som en arena for egenprofilering, og det har han liten tro på. Samtidig forteller han at han har kontakt med andre journalister i en slags faglig nettverk.*

Informant E mener derimot at styring gjennom nettverk er fremtidens ledelse, og han viser til at mange virksomheter er i ferd med å bryte opp den tradisjonelle avdelingsstrukturen og erstatte den med nettverk, gjerne på tvers av landegrensene. Han mener at det er mer egnet hvis formålet er å få tak i rett person til rett jobb. En mer rasjonell måte å tenke på, hevder han. Igjen ser vi denne gründerholdningen hos informant E, som også mener at sosiale medier er godt egnet til å skape nettverk. Men han er opptatt av at det er dybden og retningen på nettverket som er viktig, ikke kvantiteten. Det betyr altså ikke noe om du har mange venner på FB, det viktige er at du har de rette kontaktene. Slik tolker jeg han.

Informant D er medlem av et godt fungerende nettverk på FB som er knyttet opp til en hobby han driver med, men han har i liten grad skaffet seg slike nettverk som er jobberelaterte. Han ser imidlertid at det kunne være ønskelig.

Informant A bruker FB bevisst til nettverksbygging. Disse nettverkene oppstår gjerne ved at hun møter interessante mennesker på kurs og konferanser, eller at de er Venner med noen av hennes Venner på FB. Hun er medlem av mange forskjellige grupper på FB, spesielt innenfor skole, slik som Digital satsing og Fremtidsteknologi. På spørsmål om hun tenker at nettverk er en del av det å være moderne leder, svarer hun: *Ja, det er vel det. Det er så mye å hente at jeg kan liksom ikke forestille meg en verden uten. Det er masse kunnskap å hente, du kan stille spørsmål og du kan få hjelp til å ta beslutninger. Eller folk legger ut spennende lenker til ting som du leser og tenker wow, dette må jeg sette meg inn i.* Dette er tanker som vi finner igjen i teoriene om sosiale medier (Brandtzæg m.fl 2011) og om nettverk, f.eks Czarniawska (2008).

5.1.4 Lederen som relasjonsbygger

Alle informantene gir uttrykk for at det er en viktig lederoppgave å skape gode relasjoner til de ansatte, å være en god integrator. Dette er empiri som også er kjent fra Solstrandundersøkelsene (Strand 2010).

Informant A: *..., så har jeg rett og slett lært meg noen teknikker. Jeg sier God morgen, jeg spør folk hvordan de har det, kommenterer hva de har på seg, at de er fin på håret, fin kjole eller jeg kan Relasjonsbyggingen kan ha et uformelt preg, at hun som leder kommuniserer på en måte som vi forbinder med vennskap. Jeg er enig i at ledelse også handler om å være seg selv, også handler om å uttrykke seg, om å gi av seg selv. By på det en kan. Og videre ..når jeg snakker formelt, så skal det også handle om det personlige. ...en leder de kan ha tillit til...en de kan stole på....jeg er på deres side,*

Både informant C og D har få ansatte, og de beskriver begge at de kjenner de ansatte godt, og at de er venner privat også med flere av dem. Om viktigheten av å kjenne de ansatte privat sier informant D: *Eg er ganske sosial på jobb, og det er absolutt ein styrke. Ja. ...Men viss eg skulle behandla alle likt så ville det ha gått til helvete, fordi dei treng å behandlast forskjellig fordi dei er forskjellige personar. Og skal eg klare det må eg jo faktisk bli kjent med dei.*

Informant E er leder for en organisasjon med 400 ansatte, og relasjonsbygging er derfor en større utfordring for ham: *De jeg er tett på har jeg selvfølgelig god kontroll på, men jeg har ikke systematisk, jeg har kjente som tar det litt mer systematisk, som pugger og noterer ned. Men jeg er veldig flink til å sende folk tekstmeldinger når de har bursdag, og der gir jo FB det muligheten, der kan du jo dra den der fødselskalenderen rett inn på telefonen. Og så har du full kontroll....det har en ganske god effekt for mennesker når på en måte sjefen husker på et eller annet...*

Informant B er kritisk til begrepet moderne leder, og hun definerer det slik: *En som ikke fatter beslutninger. En som bare flyter rundt, management by walking. Ja.* Om relasjonsbygging sier hun: *Så jeg tror at kapasiteten til ethvert menneske, uansett hva du jobb du har, er begrenset. Og hvis du skal gå rundt bare for dialogen sin skyld, så blir det ikke ledelse. Ledelse må være innenfor et rammeverk.* Om seg selv i integratorrollen sier hun: *Jeg tenker at jeg er veldig inkluderende, men også utålmodig. Jeg har en forventning om at folk skal gjøre jobben sin, og hvis de lurer på noe skal de spørre. Jeg har også en forventning om at de gjør jobben sin og det er det de skal, og jeg skal slippe å gå etter de hele tiden og skryte av at de har gjort det som forventes eller et minimum av det som er oppgavene deres.* Hun ser med andre ord en fare for at ledere kan falle for fristelsen til å legge altfor stor vekt på å være hyggelige og skryte av de ansatte for enhver pris. I følge henne er ikke dette synonymt med god ledelse.

5.1.5 Oppsummering: Syn på ledelse og seg selv som leder

Funnene viser at informantene ser på seg selv som entreprenører og innovatører, og ingen av dem identifiserer seg med den administrative eller byråkratiske lederrollen. De fleste av informantene mener at de er demokratiske ledere som lytter til sine ansatte før beslutninger blir tatt, og noen av dem bruker FB som en slags høringsinstans før beslutninger blir tatt. Alle informantene er i større eller mindre grad medlemmer av faglige nettverk, men de er nokså uenige i synet på nettverk som ledelsesform. Derimot mener alle informantene at relasjonsbygging er en viktig lederoppgave.

5.2 Hvordan presenterer lederne seg selv på facebook?

De fem lederne har alle et bevisst forhold til hvilken rolle de har på FB. Det er svært stor forskjell på hva de legger ut, og ikke minst hvor ofte de legger ut noe. Felles for dem alle er at de er online hele døgnet, dette er et funn som jeg vil komme tilbake til i drøftingen min.

5.2.1 Hva forteller de om seg selv og hva forteller de ikke

Det er et gjennomgående trekk at informantene opptrer som ansvarlige og ordentlige mennesker på FB.

Informant A: *Jeg prøver å opptre ordentlig, jeg skriver sjelden om hvor mange glass vin jeg har drukket en lørdagskveld, det har jeg et veldig bevisst forhold til. Hun har også et bevisst forhold til det å dele deler av sitt privatliv: ikke så veldig langt inn i det at en vet hva jeg gjør til enhver tid.....men nok til at jeg blir som de andre, no til at jeg er et helt vanlig menneske i tillegg til å være leder. Det siste sitatet her sier noen om hennes strategier for å være på FB, den tråden vil jeg plukke opp igjen i neste kategori som nettopp handler om det. Videre sier hun *Jeg ville f.eks aldri skrevet sånn: Min sønn har fått A, har bestått eksamen, den slags.**

Informant B sier at hun er *sånn som jeg er ute i verden, ærlig og redelig. Hun forteller at hun har et begrenset antall venner fordi at for meg skal FB være et sted der jeg kan gi uttrykk for de meningene jeg reelt sett har, og sånn at jeg slipper å tilpasse meg...Jeg er nok veldig personlig på FB, men aldri privat...*



(FB-statusoppdatering fra informant B, november 2013)

Hun viser med dette at hun som middelaldrende damer flest er opptatt av å bekjempe aldringstegn og dermed blir lar seg lure til å kjøpe produkter som en innerst inne vet ikke virker. Dette kan vi knytte til Røvik (1998) sin definisjon av identitet: “ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv” (Røvik 1998:133).

*Jeg kan fortelle om ting jeg gjør, men egentlig veldig lite om hva jeg tenker... Dette sitatet definerer på en utmerket måte skillet mellom det private og det personlige, og det vitner om høy bevissthet hos informanten om hvilken rolle hun ønsker å ha på FB. *Jeg ville nok i veldig liten grad delt intime ting, jeg krenker aldri noen...Jeg tar ikke meg selv veldig høytidelig, og jeg forteller heller om miserer enn jeg forteller om suksess. På spørsmål om hvorfor det er slik forteller hun: Fordi jeg tenker at folk tenker at jeg er vellykket, og at jeg på mange måter framstår som en som har et liv som mange kanskje ønsker å ha...Men jeg kan fortelle hva en**

bilreparasjon kom på, men aldri hva bilen kostet. Dette er en interessant vinkling sett opp mot f.eks Kvåle og Weraas (2006) som sier at en alltid vil forsøke å framstille seg fra sin beste side. Denne informanten legger vekt på at hennes *beste side* på FB er å framstå som mer folkelig og mindre som opphøyet leder med dyre vaner. Dette bekrefter Strand (2010) sin påstand om at tolkningen av ledernes bruk av symbolvirkemidler er kontekstavhengige.

Og bilder av meg selv er og en sjelden foreteelse....det er nok mer den samfunnsbevisste meg som er på FB enn den veldig private. Så det jeg mener noe om det er samfunn, det er presse, jeg er veldig pressekritisk, jeg er opptatt av språk, formuleringer, og så er det sånn tull og tøys, selvfølgelig.

Informant C omtaler seg selv slik: *Eg er vel i stor grad ein liten klovn på FB....Ein ting er at eg, ja i meldingar og chat og slikt kan det jo vere seriøst, men på veggen så er det først og fremst humor. Og gjerne litt sjølvsløvete humor...*



(FB-statusoppdatering fra informant C, november 2013)

Spurkeland (2011) definerer bruk av *humor* som en viktig egenskap i en leders *relasjonskompetanse*. I drøftingen vil jeg komme tilbake til om det er slik at FB gir lederen mulighet til å vise andre sider av seg selv, f.eks den humoristiske, og at dette igjen påvirker forholdet til de ansatte.

Informant C fortsetter slik: *Det eg er forsiktig med på FB er to ting: Det eine er politiske utsegn, det har jo med at eg skal vere nøytral som avisleiar, og det andre er at eg ikkje likar den typen: Å, livet er perfekt, og sjå kor god middag eg laga i dag.*

Men enkelte diskusjonar går eg tungt inn i, men då går det meir på litt sånn allmenngyldige ting, la oss seie internasjonale menneskerettar eller likestilling osv. Denne tråden vil bli fulgt opp i neste avsnitt som handler om lederen som samfunnsaktør.

Men det er klart at eg har i bakhovudet at eg har ei bedrift som eg representerer også når eg er på FB... ..det kunne aldri ha falt meg inn å lagt ut eit småperverst bilete. Igjen ser vi at det ikke er et mål for informantene å framstå som mest mulig vellykket (Kvåle og Weraas 2006). FB har rykte på seg for å være et sted der folk kun viser fram glansbildeversjonen av livet sitt. Det kan være interessant å drøfte om informantene som representanter for velutdannede og reflekterte mennesker har en ironisk distanse til denne glansbildeversjonen, og om det kan sies å være et bevisst valg og kanskje en ny trend (Røvik 2009).

Informantene D og E er de som har færrest statusoppdateringer på FB, og som er mest forsiktig med hva de deler fra privatlivet sitt og hvilke synspunkter de flagger. Informant D sier: *Jeg skriver ikke mye om meg selv, sånn privat eller...jeg poster av og til bilder av min datter når vi gjør ett eller annet , men som privatperson poster jeg mest om min fritidsaktivitet, hobby egentlig på FB, og så deler jeg av og til noen sånne synspunkt på skolepolitikk....Så på FB er jeg ikke sånn veldig utleverende om meg selv....Jeg er selvfølgelig inne og ser på FB hver dag, men jeg poster ikke hver dag. Han har i liten grad behov for å eksponere seg selv som leder, også via FB, og han er fremmed for tanken om å drive merkevarebygging av egen person.*

Informant E definerer *privat* som motstykket til jobb. *Alle som er venn med meg ser alt jeg skriver på FB. Og der er jeg privat i den forstand at jeg deler noen små drypp i forhold til min egen hverdag. Men det er nok mest privatpersonen(navn) som er på FB, ikke businesspersonen..., musikk er kanskje en dimensjon, og selvfølgelig sånn type ferie og fritid. Om hva han ikke deler sier han at han prøver å være diplomatisk og at han er forsiktig med politiske ytringer...altså det du legger ut på FB må på en måte tåle å stå på førstesiden av VG, ikke sant? Så da begrenser det seg selv litt granne (ler).*

5.2.2 Oppsummering: Hvordan presenterer lederne seg selv på FB?

Informantene er bevisst sin rolle på FB, og de opptrer ansvarlig og ordentlig i forhold til det som en kan forvente ut i fra deres profesjonelle yrkesrolle. Det er imidlertid stor forskjell på hvor mye informantene deler på FB og på hvor personlige de ønsker å være. De tillegger begrepet *privat* ulikt meningsinnhold.

5.3 Strategier for å være på facebook

Som vi har sett i forrige kapittel er alle informantene bevisst hvilken rolle de selv ønsker å ha på FB. På spørsmål om hvilke strategier som ligger bak dette valget er ikke bevisstheten like stor hos alle, men likevel viser datamaterialet klare underliggende strategier.

5.3.1 Samfunnsaktøren

Tradisjonelt sett har ledere i varierende grad ytret seg i den offentlige debatten. Gjennom avisinnlegg, og deltakelse i radio- og TV- debatter er vi blitt kjent med de mest profilerte lederne lokalt og nasjonalt. De uttaler seg gjerne generelt om næringspolitikk eller skolepolitikk, eller mer spesifikke politiske saker. I innledningen kap. viser jeg hvordan den offentlige debatt nå i stor grad er flyttet fra de tradisjonelle mediene til de sosiale mediene som FB og Twitter. Er det slik at lederne nå opptrer som samfunnsaktører via FB?

Informant A forteller om seg selv at hun ofte kommenterer aktuelle skolepolitiske saker på FB, se s....*Og det er klart at jeg har jo et politisk ståsted på venstresiden, så jeg er jo ikke noe redd for å flagge politiske saker som jeg er uenig med, men jeg passer meg jo litt da, for jeg er jo f.eks venn med opplæringsdirektøren, så det er klart at jeg går ikke helt på tvers av hva fylkeskommunen står for f.eks i en FB-melding.*



(FB-statusoppdatering informant A, november 2013)

Vi ser her at informant A ikke er redd for å flagge politiske saker, også partipolitiske, selv om hun er rektor. Hun kommuniserer i en muntlig stil som er tilpasset mediet.

For informant B er FB først og fremst et sted for diskusjoner: *for å få diskusjoner, jeg liker diskusjonene. ...Jeg har jo ikke en tanke om at jeg skal fremheve meg selv, men jeg vet at jeg har en stemme som kan bære et lite stykke utover, som gjør at jeg kan få folk til å bli pitte litt*

mer kritiske, pitte litt mer aktive, pitte litt mer bevisste på hvorfor de har de meningene de har. Jeg har fått tilbakemeldinger på at jeg er en god pedagog, men altså, hvis jeg hadde vært religiøs kunne jeg vært en veldig god misjonær.



(FB-statusoppdatering informant B, november 2013)

Informant B uttrykker seg ofte om politiske saker, og hennes kommunikasjonsform er tilpasset mediet. Hun bruker muntlig språk og sterke visuelle virkemidler som store bokstaver og utropstegn for å forsterke budskapet.

Informant C jobber i avis og er dermed forsiktig med politiske ytringer på FB, dette omtaler han på side.....*altså av dei seriøse tinga så er det vel først og fremst ting som eg blir veldig moralsk indignert over, type Putin sin undertrykking av homofile osv. Som eg føler eit behov for å markere at dette er ikkje min ønskjelegheit. Og det er i tillegg heilt uproblematisk i forhold til rolla mi, eg intervjuar jo ikkje Putin dagleg, så. På spørsmål om hvorfor han legger ut slike politiske ytringer sier han: He, he. Dette kjem til å høyrast veldig pretensiøst ut, men det er to ting. Det eine er at eg ønskjer at, eg ønskjer at folk skal sjå kven eg er og kva eg står for, Det andre er at eg ønskjer å utdanne folk. Ja. Ser eg ein slående aviskommentar om, eitt eller anna om den type forhold, så legg eg han ut for at eg håpar folk skal lese han og lære seg litt. Og tenkja.*



(Statusoppdatering informant B, FB november 2013)

Informant C uttrykker klare meninger, også om eget fagfelt, så lenge det er så generelt at det ikke kommer i konflikt med hans rolle som assisterende redaktør.

Informantene D og E ønsker i liten grad å uttrykke politiske meninger på FB. D sier at han av og til deler lenker om f.eks arbeidstidsforhandlingene for lærere, men aldri noe som kan knyttes til partipolitikk. Informant E uttrykker følgende: *Og jeg ytrer meg heller ikke politisk på Twitter, jeg har på en måte valgt å ikke ytre meg politisk i full offentlighet. Veldig begrenset. Jeg har uttalt meg noen få ganger om temaer som er relevant i forhold til hva virksomheten vår holder på med, men som privatperson så har jeg ikke noen politiske meninger i det offentlige rom, annet enn kanskje på FB der jeg er flagget med hvilket politisk ståsted man kommer fra.* På spørsmål om han ville lenket lokalt næringslivsstoff fra f.eks BT svarer han: *Jo, jeg ville nok det, jeg ville kommentert artikler som jeg er enig i og som jeg er uenig i, så vill jeg kanskje lenket ut og kommentert, men jeg gjør det ikke veldig mye. Men jeg er litt forsiktig, jeg vil liksom ikke være en sånn som gråter for sin syke mor, det er ikke god latin.* På spørsmål om hva han vil oppnå med dette, svarer han: *Det er jo to ting. Det ene er at du vil markere, vise hvilke standpunkt du har, og gjøre folk oppmerksom på problemstillingen. Og det andre er jo for å påvirke folk i kraft av at man, sikkert i deler av mitt nettverk, er en form for opinionsleder.*



(Kommentar til at minister Solveig Horne er utdannet butikkslakter. FB-statusoppdatering informant E, november 2013)

Informant E er forsiktig med politiske utsagn, men kan ufarliggjøre det ved hjelp av humor som her.

Kort oppsummert kan en si at informantene er bevisst sine roller som samfunnsaktører og de har tatt i bruk FB som en kanal for meningsytring og debatt. Går vi til Røvik (2009) og begrepet *Corporate Social Responsibility* kan vi spørre oss om organisasjoner og ledere nå ser muligheten for å drive denne type virksomhet gjennom sosiale medier. Dette vil bli nærmere behandlet i neste avsnitt.

5.3.2 Omdømmebygging og merkevarebygging gjennom FB

En viktig jobb for en leder er å skape godt omdømme for organisasjonen. Mange bedrifter har etter hvert fått seg egne FB-sider der formålet nettopp er rekruttering og omdømmebygging. De fleste av informantene nevner at bedriften har slike sider, og informant E som leder en stor organisasjon, sier at de har ansatt egne folk som har redaktøransvar for den offisielle FB-siden. Det som er interessant i vår sammenheng er om informantene tenker at de driver omdømmebygging også gjennom sin private FB-profil.

Informant A bruker sin FB-profil bevisst til å drive omdømmebygging: *Alt som omhandler skolen, som har snev i seg til å være noe som kan løfte opp den gode følelsen for alle ansatte, det legger jeg ut på min private profil. Jeg er veldig rask til å lenke det som lærerne kanskje legger på den interne FB-siden, i det øyeblikket det lar seg publisere offentlig, det må en selvfølgelig ta stilling til. Jeg bruker helt bevisst min private profil til å bygge et positivt bilde av () skole og alt som foregår her. Og det er jo ikke s vanskelig da, for det forgår jo veldig, veldig mye. Så ja, det gjør jeg, jeg er veldig opptatt av merkevarebygging.*



(FB-statusoppdatering informant A, november 2013).

Dette er en av flere oppdateringer der informant A skryter av skolen på sin private profil. Det er også verd å merke seg at informant A også snakker om merkevarebygging av egen person, ikke bare organisasjonen: *jeg prøver jo å bygge opp noe, en salgs merkevare på et vis. Merkevaren rektor() som mener noe, og står for noe og sier det, men ikke nødvendigvis for å provosere, men for å oppnå noe. Så der jo en slags sånn personlig merkevarebygging en driver når en har en privat FB-profil og er venner med de ansatte.*

På spørsmål til informant B om hun deler suksesshistorier fra egen bedrift på FB svarer hun:

Ja, det gjør jeg. Det hender rett som det er, altså oljerelaterte. Men det skal være offentlig før jeg legger det ut, for v sitter på så mye børsrelatert informasjon at jeg kan ikke si noen ting før det står i avisen anyway.

Informant C forteller at han gjerne deler gladsaker om egen bedrift, og sier videre: *Viss eg føler at det verkeleg er veldig triveleg på jobb for tida, så kan eg gjerne legge ut ei melding o det. Rett og slett: Har det veldig kjekt på jobb, har kjekke tilsette. No er det lenge sidan eg har gjort det, sånn tilfeldigvis, og det er på ein måte eit sånt greitt signal både til dei tilsette som er på FB, men og til folk flest at, ja, () er jo ein bra plass. Eg ville aldri ha funne på å lagt ut det motsette da.*

Informant D forteller at skolen hans ikke har en egen FB- side, og at han derfor passer på å dele gladsaker fra skolen og lokalmiljøet på sin private FB-side. På spørsmål om hvorfor han gjør det, svarer han: *Fordi jeg er stolt over, ok, dette handler jo om oss som jobber her og skolen vår. Jeg vil vise det både til mine venner som ikke er tilknyttet lokalmiljøet som skolen er i, og selvfølgelig til de som jobber der, som kanskje ikke har fått med seg denne saken. ...Jeg tror det har betydning for de ansatte at jeg viser at jeg er stolt av skolen min.*

Informant E overlater til bedriftens offisielle side å drive omdømmebygging slik som beskrevet innledningsvis under dette punktet: *Og hvis du titter så vidt innom og ser hva vi faktisk publiserer hos oss, så handler det veldig mye om oss, om å vise de tingene vi gjør*

annerledes enn alle andre, det vi er litt stolt av og synes er kult... ..men det er jo en viktig dimensjon at de ansatte faktisk skal kunne identifisere seg med det og på mange måter synes at det er litt okey.

Alle informantene ser altså FB som en egnet kanal for merkevarebygging av organisasjoner, og flere av dem har derfor ansatt egne folk for å drifte disse offisielle sidene. Det er imidlertid verdt å merke seg at de som ledere også ser at de kan bruke sin egen private FB-side i merkevarebygging av egen organisasjon (Røvik 2009), (Kvåle og Weraas 2006), og til og med som *merkevarebygging av egen person* slik informant A forteller. Dette vil bli drøftet i neste kapittel.

5.3.3 Relasjonsbygging gjennom facebook

Funnene som blir presentert her er knyttet til relasjonen leder og ansatt. Dette har vært helt sentralt i planleggingen og gjennomføringen av denne masteroppgaven, og informantene mine er alle venner med sine ansatte på FB. Alle informantene forteller at de vet mer om sine ansatte enn de ellers ville ha gjort, og at de som ledere gir litt mer av seg selv og sitt privatliv. Spørsmålet er om relasjonen av den grunn endrer seg, og i så fall, hva kan denne endringen medføre?

Funnene er relativt klare på dette feltet og kan kort oppsummert beskrives som *økt grad av nærhet i relasjonen*.

Informant A: Jeg tror for eksempel at de som jeg leder føler at de kjenner meg bedre. Altså, arbeidsplassen er så stor, jeg har ikke noen mulighet til å nå ut til alle sånn face to face, kan ikke sette meg ned og snakke med to hundre ansatte, helt umulig for meg... Og sosiale medier, f.eks gjennom FB, gir en helt fantastisk mulighet til å, opplevelsen av å kjenne hverandre, opplevelsen av å følge med på hverandres liv. Jeg håper de ansatte føler at de kjenner meg ganske godt.

Dette med å kjenne hverandre blir i stor grad knyttet til det å få innblikk i de ansatte sin familie, vite hvilke fritidsinteresser de har og hvor de har vært i helger og ferier. Spurkeland (2011) understreker betydningen av at ledere kjenner sine ansatte også på det private planet. Han snakker om at menneskene i organisasjonen må framstå som «24-timers» mennesker, og at familierelasjoner er den enkeltfaktoren som betyr mest for om vi lykkes i jobben vår eller ikke. Det at ledere blir kjent med de ansatte på et privat plan omtaler han som «limet i organisasjonen» (Spurkeland 2011). Informant D uttrykker seg slik: *det er jo mange som trenger støtte og veiledning i ulike faser av livet og, og man blir kanskje mer involvert i en del private ting*. Dette synet støttes også av Informant E: *merker at noen ikke helt i humør for*

tiden, kan du snappe det opp. Og så kan man på en måte ta tak i det, være mer støttende. Informantene bruker altså FB til å få informasjon om de ansatte sitt privatliv for så i neste omgang å bruke denne informasjonen til å gi støttende atferd.

Et annet klart funn er knyttet til ansattes behov for å bli sett av sin leder. Lederen har det ofte travelt og ser seg nødt til å prioritere administrative oppgaver på bekostning av samvær med de ansatte, dette er et lederdilemma som er beskrevet i mye av den klassiske ledelsesteorien, f.eks hos Strand (2010). Funnene viser at informantene bruker FB til å gi sine *ansatte positiv oppmerksomhet*.

Informant B: *Men det er ting som jeg vet, og så kan jeg gi en kommentar på det dagen etterpå, sånn at de ser at jeg har sett de. Og det er jo viktig for alle, alle har et behov for å bli sett, og det å gi tilbakemelding på at jeg har sett de gir de en følelse av å ha betydning, Ja. Så i den grad jeg har brukt det så har jeg, det har jo vært litt bevisst på den der at de skal føle. Og det er klart at når folk føler at de blir sett, så yter de en bedre innsats, og så er det vinn-vinn. Jeg tenker at jo mere jeg får ut av folk, jo bedre er det, Ja, jeg gjør jo det (ler). Og det er en måte. Men jeg ville aldri på jobben ha spurt; Hva gjorde du på i går kveld? Det ville jeg aldri ha funnet på.*

Som vi ser roser informantene de ansatte ikke bare for å være hyggelig, men også fordi hun har en klar strategi for det, nemlig erkjennelsen av at ansatte som føler seg sett og verdsatt vil yte mer. Dette synet finner en støtte i moderne lederteori, f.eks Bass (2008).

Informantene beskriver FB som en kanal for uformell kommunikasjon der både tema og språk avviker fra de formelle kommunikasjonskanalene i en organisasjon. Dette kjenner vi igjen fra rapporten til McKinsey &co (2013). Informant C har bevisst valgt å bruke meldingsfunksjonen på FB i stedet for e-post nettopp fordi det oppleves mer uformelt: *Ja, det er rett og slett slik at viss ein skal gi ein form for skriftleg tilbakemelding og sånn, så kan ein faktisk oppfatte FB som ein greiare arena å gjere det på enn f.eks e-post. Fordi at ein e-post fra jobbadressa blir jo hakket meir formell, ei melding på FB kan vere lettare å oppfatte som koselegare.* Igjen ser vi at informantene ønsker å framstå som mindre formelle, mer folkelige og med andre kvaliteter enn det som vanligvis kommer fram i jobbsammenheng.

Informant D sier det slik: *det kan være en måte å kanskje blir kjent med meg på en annen måte enn den jeg kanskje er som leder på jobb.*



(FB-statusoppdatering informant D, november 2013. Viser også bilde av blomsten)

FB-oppdateringen viser den vennlige og positive kommunikasjonsformen som informant D har på FB. Og han er ikke alene om det, samtlige informanter gir uttrykk for at de bare uttrykker seg positivt om andre mennesker på FB. Dersom de opplever at noen skriver uheldige ting som de bør reagere på, så skjer ikke det der inne. Informantene kjenner alle til at folk begår overtramp på FB og at dette kan medføre etiske dilemmaer. De er helt klare på at slike forhold ville blitt håndtert på samme måte som andre disiplinærsaker i organisasjonen, nemlig ansikt til ansikt på lederens kontor. Ingen av dem har selv begått store overtramp på FB, men flere sier at de har hatt oppdateringer som de har angret på og som de derfor har slettet raskt. Dette tilskriver de mediets kjappe form (Martinsen m.fl 2012)

På spørsmål om forholdet til de ansatte er påvirket av FB Informant E: *Selvfølgelig blir det, altså. Det er jo mange flere ledere som coacher nå i forhold til det der hierarkiske leder-medarbeider relasjoner. Hele vår virksomhet er jo den tupe business, sant, med høyt kvalifiserte ansatte.*

Det er ganske enkelt, vi er bare mennesker og vi kommer på jobb og gjør så godt vi kan. Og vi prøver å være engasjert i det vi holder på med. Det er definitivt en måte å minske avstanden på. Klart det, man er jo bare folk. Vi ser igjen at ønsket om å skape nærhet til de ansatte er viktig for informantene. Innforstått at denne nærheten vil føre til en bedre eller sterkere relasjon som i neste omgang gagnar organisasjonen (Sprukeland 2011).

Det er naturlig å tenke seg at de ansatte kanskje ønsker å beskytte seg selv mot for mye sammenblanding av jobb og privatliv, og at de dermed gir sine ledere begrenset innsikt ved hjelp av ulike filter som er mulig å legge inn på FB. Da informantene ble konfrontert med dette reagerte de ulikt. De kvinnelige informantene regnet det som selvfølgelig og naturlig at mange ansatte hadde satt slike filter på dem. De mannlige informantene hadde derimot ikke noen tro på dette, de mente at voksne folk ikke var så avanserte FB-brukere at de kjente til denne muligheten, eller at de ansatte bare skrev ufarlige ting som hvem som helst kunne lese. Det kan også bemerkes at en av informantene selv ikke var venn på FB med sin øverste leder fordi han ikke ønsket et så tett bånd som det FB åpner for.

Informant A mener også det er mulig å utøve integratørrollen via FB: *Det er et eller annet der FB åpner opp for, som gir en unik mulighet til bygge muligheter for samtaler rett og slett. På andre fora enn FB og, på lunsjrommet. Kan bare gå rett på sak. Jeg kan sette meg ned med hvem som helst, og så vet de på en måte hvem jeg er.*

Og jeg vet, på lik linje som alle andre vet, at vi legger ut den delen av livet vårt som vi synes er hyggelig å dele med andre. Og det er uansett en fin inngang til kommunikasjon, sant, det er uansett en lett måte å ta opp tråden på.

Informant D reflekterer rundt relasjoner på denne måten: *Men eg tenker at mellommenneskelege forhold forandrer seg, og det er klart at eg har nær kontakt med mange fleire no enn eg hadde før FB. ...Og at ein ikkje ser på kvarandre mens ein kommuniserer er jo ikkje nødvendigvis noko..altså historia er jo full av.. Då telefonen kom var folk bekymra for den effekten. Ved ei kvar teknologisk nyvinning blir det stilt spørsmål ved om det her øydelegg mellommenneskelege forhold, men eg opplever det vel ikkje sånn.* Informantene bekrefter at relasjoner skapes og utvikles via FB, og slik sett kan deler av integratørrollen utøves her (Strand 2010). Dette står i kontrast til den holdningen som f.eks Spurkeland (2011) uttrykker, nemlig at «data er lite egnet til relasjonsbygging» (s 181).

Informantene har ulik oppfatning av det å skryte av medarbeidere offentlig. Informant B ville aldri brukt FB til dette: *Jeg synes det er helt feil, for tenk på de som aldri blir omtalt. Det som gjør jobben, som ikke fremhever seg selv, som alltid har gjort det de skal gjøre.* Hun vektlegger forskjellsbehandling og misunnelse i sin begrunnelse, og hun mener at FB er så åpent at en aldri vet hvor ting havner, så dermed er det utrygt: *Andre sin jobbsituasjon, ting som involverer andre hører ikke hjemme på FB. Jeg ville aldri drevet ledelse på FB. Aldri. Måtte det aldri skje.(ler).*

Informantene A og E mener derimot at det er viktig å framheve gode prestasjoner både internt på jobben og på sosiale medier. Informant A er ikke så redd for misunnelse: *ja, det får faktisk folk tåle får tåle at hvis folk gjør noe så fortjener de å bli sett. Og hvis noen andre gjør noe som jeg ikke vet noe om, så tenker jeg at de har litt forpliktelser selv til å fortelle det.* Hun mener at det er noen slike mekanikker på alle arbeidsplasser, at det alltid er noen som føler at de ikke blir sett eller som skulle ønske at ting var annerledes. Hun oppmuntret hele tiden folk til å fortelle og dele, gjerne på den interne FB-siden, men hun nekter å la denne misunnelsen hindre henne i å fremheve de gode prestasjonene: *Men jeg kan ikke gå inn på deres premisser i forhold til ledelse. Det er jeg ikke villig til. Da får de heller være litt fornærmet.*

5.3.4 Oppsummering: Strategier for å være på FB

Funnene viser her at informantene i stor grad opptrer som samfunnsaktører på FB. De kommentere samfunnsspørsmål og politiske saker, legger ut lenker eller kommenter andres. Det viser seg også at FB er blitt en arena for omdømme- og merkevarebygging, ikke bare bedriftenes offisielle sider, men også ledernes private sider brukes med dette formålet for øye. Det er imidlertid en strategi som gir de klareste funnene, nemlig FB blir brukt til relasjonsbygging. Informantene er entydige i at dette medfører økt grad av nærhet i relasjonen.

5.4 Skillet mellom jobb og privatliv

Alle informantene bekrefter at de er online nesten hele døgnet, dvs. at de er innom FB, Twitter, nettaviser o.l. Fire av fem forteller at de leser og svarer på mailer og sms også på kveldstid.

Informant A sier at grensen mellom jobb og privatliv er utvisket: *Jeg har ikke noe behov for å si at når går jeg hjem igjen og da skrur jeg meg av alt, fordi at det er hyggelige folk, og jeg leser faglitteratur eller svarer eller er på FB eller på Twitter eller jeg koker middag. Jeg har ikke noe spesielt ønske om at det skal være så store skille. Det er ikke nødvendig for meg, jeg føler ikke det å være online som en belastning. Jeg føler det mer som en berikelse.*

Informant E deler i stor grad dette synspunktet: *Det er ikke noe skille mellom jobb og privat for meg...Jeg jobber med det som jeg er lidenskapelig opptatt av, det jeg er interessert i. Og jeg kunne gjort dette her uten å få betalt.* Han bekrefter at han er i kontakt med ansatte hele døgnet.

Informantene B og C har begrenset kontakt med ansatte på kveldstid, da er det enten noe som haster veldig, eller så er det snakk om å finne vikarer ved sykdom. Men begge er pålogget FB hver kveld og leser eller deler jobbrelatert stoff hvis det skulle være aktuelt.

Informant B har ikke tilgang til jobbmailen på sin private PC, og dermed opprettholder hun et større skille mellom jobb og privatliv enn de andre. I tillegg understreker hun at det ville være utenkelig å kontakte ansatte om jobbspørsmål på fritiden, og at FB er et sted for private ytringer. *De kan ta opp private ting, det skjer jo, men de ville aldri tatt opp en jobbtting på*

FB, da hadde jeg dauet. Da hadde det blitt: Dette er jobb, det tar vi i morgen. Eller send med en mail på jobben.

Informantene er samstemte i at de ikke forsaker noe ved å være online hele døgnet, de mener derimot at det er en berikelse. De fleste sier at de sannsynligvis ville sett på TV eller bladd i aviser hvis de ikke var online. Informant B sier: *Jeg føler ikke at jeg forsaker noe, jeg føler at FB kommer i tillegg til det som er. At det kan ta mye tid, men det tar ikke tid jeg ikke har.* Uenigheten går kun på hva de kommuniserer om, ikke tilgjengelighet.

5.5.1 Oppsummering: Skillet mellom jobb og privatliv

Det synes klart at skillet mellom jobb og privatliv er i ferd med å bli utvisket for informantene. Det kan se ut som dette skyldes at de er online nesten hele tiden, og at de fleste av dem ikke skiller mellom jobbrelatert arbeid og fritid når de er på FB. De fleste av dem skiller heller ikke mellom kolleger og andre venner.

6. LEK MED GLANSBILDER ELLER RELASJONSBYGGING?- drøfting av funn

Denne drøftingen har samme struktur som forrige kapittel, det vil si at funnene blir drøftet innenfor de samme kategoriene som de er presentert i. Inndelingen viser igjen til forskningsspørsmålene og vil derfor søke å gi svar på problemstillingen. Funnene viser at de fem informantene har sammenfallende syn på en del sentrale forhold som er egnet til å belyse problemstillingen, men de framstår samtidig som ulike ledertyper. I drøftingen vil det bli pekt på både sammenfall og forskjeller, men med et relativt lite utvalg informanter er det ikke grunnlag for å legge opp til en komparativ analyse som hovedmodell (Thagaard 2011).

6.1 Om synet på ledelse og seg selv som leder

Det første forskningsspørsmålet dreier seg om ulike ledertyper. Dette er et stort og omfattende tema som går igjen i mye av teorigrunnlaget for denne oppgaven. Strand (2010) sin PAIE-modell definerer ulike lederroller eller lederoppgaver, Bass(2009) sin teori om transformasjonsledelse tilfører nye perspektiver på lederrollen, og videre kan en tenke seg disse koplet mot teorier om identitetsutvikling, f.eks. Kvåle og Weraas (2006).

Hvilket syn har informantene på ledelse og seg selv som ledere? Og er det slik at ledere som er aktive på sosiale medier, og er venner med sine ansatte, har noen egenskaper som vi kan finne igjen i teorigrunnlaget? Som et utgangspunkt kan en gjerne anta at disse lederne som typer er *moderne* i betydningen tidsriktige, og da kan en kanskje forvente at de viser lederegenskaper som vi finner igjen i teorien om transformasjonsledelse? Kan de kalles transformasjonsledere eller moderne ledere? Hvilke mønstre er det mulig å finne her?

Empirien viser at det er særlig to av informantene som har slike ledertrekk, nemlig informant A og E. Det er mye som skiller disse fra hverandre: kjønn, alder, type organisasjon og ikke minst bakgrunn. Informant A er en godt voksen kvinne, hun jobber i offentlig skole og har tatt lederutdanning på toppen av en utdanning som lærer. Hennes yrkesbakgrunn er fra skoleverket. Informant E er yngre, han er administrerende direktør i et stort privat firma og har bakgrunn som gründer. Han tok videregående skole som privatist på to år og startet deretter sitt eget firma. Han har ingen høyere utdanning. Informant A er betydelig mer aktiv på FB enn informant E som framstår som svært forsiktig.

På tross av ulikhetene er det disse to informantene som har mest sammenfallende *syn* på de forskningstemaene som er behandlet her, og som ledertyper framstår de som typisk *karismatiske ledere*. Bass (2008) sin teori om ledelse bygger på den forutsetning at lederen kan inspirere sine ansatte til å øke den totale produksjonen, dette skjer fordi *det skapes sterke emosjoner og identifisering blant de underordnede*. Som det vil gå fram av den videre drøftingen er dette trekk som er særlig framtrædende ved disse to informantene, og da må en stille spørsmålet om mulige forklaringsmodeller.

Det er mulig å tenke seg at informant A gjennom lederstudier er blitt kjent med teorier om moderne ledelse som hun bevisst har tatt i bruk og utviklet i sitt arbeid som leder. At en grunder og leder for et stort IT-firma framstår som en moderne leder er kanskje ikke så overraskende. Det er naturlig å tenke seg at lederutviklingsprogrammer og kurs av den typen som kan kalles transformasjonsledelse er vanlig i den type bedrifter. På motsatt side av skalaen finner vi informant B. Hun definerer moderne ledelse som å gå rundt og snakke med folk uten å ville fatte beslutninger, og dermed tilkjennegir hun en dyp skepsis til disse karismatiske lederteoriene. Med en klassisk akademisk bakgrunn som jurist, og jobb innenfor oljesektoren, er det kanskje naturlig at hun heller mer til de klassiske, tradisjonelle lederteoriene.

Ett skille mellom moderne ledelse og mer tradisjonell lederteori er at den *administrative* eller *byråkratiske* funksjonen som vi finner i tradisjonell lederteori er delvis fraværende i moderne lederteorier. Det er interessant at ingen av informantene nevner denne funksjonen verken når de skal beskrive seg selv som ledertyper eller forklare hva de legger i begrepet moderne ledelse. De bruker alle beskrivelser som *entreprenør*, *igangsetter*, en som *finner på* eller en som er flink til å skape relasjoner, altså egenskaper for en god *integrator* (Strand 2010). Både informant A og E sier rett ut at de ikke er interessert i lederarbeid som er knyttet til byråkratiske oppgaver og kontroll. Dette kan vi se i lys av Zuckerman m.fl (2003) sin teori om «kulturelle aktører», se kap 3. Anvendt på informantene kan en da hevde at de uttaler seg *politisk korrekt* ved å ta avstand fra en byråkratisk lederidentitet og dermed bygge opp under sin egen lederidentitet som er en motsats til denne. Zuckerman m.fl (2003) kaller det kategorisering, altså å kategorisere seg selv og andre i sin streben etter bestemte identiteter. Den lederidentiteten som informantene her definerer seg i inn er den som kan kalles moderne og som gir høy status: relasjonslederen, *entreprenøren*, *innovatøren* og den *karismatiske leder*.

Oppsummert kan en si at disse informantene framstår i større eller mindre grad som *moderne ledere* ut i fra Bass (2008) sin teori. Hvis motsatsen er den gjennomsnittlige lederen som ikke er på FB og synes det er helt utenkelig å opptre som leder der, så kan vi definere informantene som *moderne ledere*.

6.1.1 Den demokratiske lederen

Anker Brink Lund skriver om strategisk bruk av kommunikasjon (Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo 2011). Lund hevder at en autoritær lederstil sjelden lykkes i moderne forvaltning, en risikerer å bli latterliggjort eller motsagt gjennom ryktespredning f.eks på sosiale medier.

Vi kan anta at norske ledere generelt vil hevde at de er demokratiske fordi en autoritær ledelsesstil blir regnet både som gammeldags og unorsk (se f.eks Eriksen 1999). Det er derfor ikke så overraskende at alle informantene gir inntrykk av å ha et demokratisk sinnelag. De bruker begreper som *flat struktur* og *nedenifra og opp* ledelse.

Informant B omtaler seg selv på en humoristisk måte som en *udemokratisk entreprenør*. Hun forklarer det med at det er øverste leder eller styret som til syvende og sist må ta den endelige beslutningen selv om det kan eller bør være en demokratisk prosess forut. Dette blir i litteraturen også omtalt som ansattes autonomi, og denne autonomien blir så å si tildelt de ansatte av ledelsen. På den ene siden er det viktig å framstå som demokratisk, på den andre siden er det ikke noen tvil om hvor makten ligger, nemlig innbakt i strukturen (Hayward ,C.R, 1998). I følge Hayward finnes det maktstrukturer som «ikke lar seg påvise».

Informanten markerer en avstand til toppledelsen som det er verdt å merke seg, særlig sett i forholdet til informant E som hevder at han blir forundret over hvor autoritetstro de ansatte er. Han sier videre: *Det utdannes folk som er super-etterspurt, sant, så trår jeg feil så kan det gå fem minutter så kan de finne en ny leder her på et blunk*. Han ser altså ikke på seg selv som en som er hevet over de ansatte på noen måte. Han hevder også at *coaching* er det overordnede lederprinsipp i hans organisasjon, i motsetning til det han kaller *ovenfra og ned ledelse*. Begrepet *coaching* kjenner vi igjen fra f.eks (Spurkeland 2011), og det stemmer godt med denne informantens tilknytning til moderne lederteori.

Det kan altså konkluderes med at disse lederne har det vi kan kalle demokratiske sinnelag i større eller mindre grad. Det som da er interessant å drøfte er om bruken av FB i organisasjonen fører til mer demokratisering gjennom at flere stemmer blir hørt (Eriksen 1999). Det er særlig informant A som snakker om dette. Det som er spesielt med hennes organisasjon er at bruken av FB er satt i system på den måten at de ansatte har sin egen gruppe, likeså ledelsen, elevrådet osv. Hun rapporterer at hun bruker disse gruppene som «høringsinstanser» før beslutninger blir tatt, og at det er en måte å sikre seg at mange stemmer blir hørt. Jeg tolker henne dit hen at *høringer* i dette tilfellet er mer uformelle av typen *å lodde stemningen* i en sak. Ett av kjennetegnene ved transformasjonsledere er i følge Bass (2008) at *de stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning*. Det kan synes som FB i denne sammenhengen brukes til nettopp dette, å gjøre de ansatte deltakende i debatter om *organisasjonens mål og visjoner*.. Med denne praksisen manifesterer hun et ledersyn og en

lederpraksis som gjør at vi kan snakke om *identitetskapende* holdninger og handlinger (Kvåle og Weraas 2006). Og det er verdt å merke seg at hun har klare oppfatninger om at FB brukt på denne måten gir en mer demokratisk organisasjon.

6.1.2 Lederen som nettverksbygger

Alle informantene er med i en eller annen form for digitale nettverk, oftest knyttet opp mot noe faglig. Dette er nettverk som er **selvgrodde, uformelle, åpne, løst koblede, kortsiktige**. Strand (2010) bruker begrepet interessefellesskap om slike løst koblede nettverk der hensikten kan være å møte andre i liknende situasjoner, lære eller utveksle erfaringer og uforpliktende ideer. Czarniawska(2008) sin nettverksteori er også sentral her.

LinkedIn nevnes av flere informanter som et nyttig verktøy i jobbsammenheng. Dette profesjonelle nettverket kan neppe kalles *selvgrodd* eller *uformelt* slik Strand (2010) definerer interessefellesskapene. Det er bare informant A som bruker FB bevisst i nettverksbygging, dvs. at hun er med i mange slike grupper for *erfaringsutveksling* som Strand(2010) omtaler som interessefellesskap. Også informant D er medlem av noen slike grupper på FB. Både A og D er skoleledere som er aktive på FB, og det finnes en god del slike nettverksgrupper på FB av typen «Digitale skoleledere». D er ikke særlig aktiv i disse gruppene, mens A igjen understreker viktigheten og nytten hun har av slike faglige nettverk. Hun framstår dermed nok en gang som en *lyttende* og *samhandlende* ledertype. Dette er sentrale egenskaper ved relasjonsledere slik Spurkeland (2011) beskriver de.

I synet på nettverk som *styringsform* er de igjen uenige, og det er informantene A og E som er mest positive til denne tenkningen. Informant E sier at nettverksbygging som styringsform bør erstatte den tradisjonelle avdelingsstrukturen i bedrifter. Logikken hans er at du må sette sammen de folkene som er best til å løse en bestemt oppgave, ikke de som tilfeldigvis jobber i samme avdeling. Altså må oppgavens art styre, ikke den formelle organisasjonsstrukturen. Czarniawska (2008) bruker begrepet *handlingsnettverk* fordi handlinger utløser nye handlinger, og tid er en mer sentral dimensjon enn rom. Hun bygger på konstruktivismen, og beskriver dermed samfunnet som en vev av samhandling. Det finnes ingen faste strukturer og fasiter, alt er subjektivt og blir konstituert på et *diskurtivt* nivå, først og fremst gjennom språket. Det må presiseres at hun legger *translasjonsteori* (se f.eks Røvik 2009) til grunn for sitt perspektiv, altså er hennes handlingsnettverk et nettverk av oversettende aktører. Dette synet har hun hentet fra Bruno Latour (1986) som snakker om oversettelseskjeder, og som hevder at slike oversettelseskjeder tilføres energi når oversettende aktører går inn i kjeden(Czarniawska 2008).

Informant E sitt syn på nettverk er helt i tråd med Czarniawskas tenkning. Han forteller også at han reiser rundt på avdelingene uten annen agenda enn å snappe opp gode ideer og kople folk sammen for å realisere ideene. Som administrerende direktør kan han velge å jobbe på den måten i større grad enn de andre informantene som er ledere i organisasjoner med en mer tradisjonell avdelingsstruktur, kanskje med unntak av informant B som i stor grad driver prosjektledelse innen oljesektoren. Men disse prosjektene framstår som mer strukturerte og langvarige enn de som informant E refererer til.

6.1.3 Lederen som relasjonsbygger

Lederens relasjoner til de ansatte er det sentrale i integrasjonsarbeidet (Spurkeland 2011). Ostell (Strand 2010) peker på tre trekk ved atferden til ledere som er gode integratorer:

- d. Lederen må tørre å stå fram og være symbol på viktige ting i organisasjonen
- e. Lederen må tørre å gå inn i tette relasjoner med folk
- f. Lederen må være opptatt av å utnytte og utvikle medarbeidernes kompetanse med minst mulig styring. Fagfolk liker å bli vurdert (positivt) via prestasjonstilbakemeldinger og i interne konkurranser.

Teorien om transformasjonsledelse definerer fire sentrale lederegenskaper der en av dem kalles individuell omtanke (beskrevet i kap 3.9).

Individuell omtanke: lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov (Bass 2008). Dette bygger på en antakelse om at god ledelse forutsetter en god relasjon mellom leder og ansatt. Teorien om transformasjonsledelse fokuserer på det individuelle aspektet ved relasjonsbygging, nemlig at de ansatte må bli sett som enkeltpersoner med sine spesielle behov.

Alle informantene beskriver seg selv som gode integratorer i tråd med Strand (2010) og Bass (2008) sin beskrivelse av rollen. De gir uttrykk for at det er viktig å se *enkeltmenneskene* i organisasjonen for å kunne imøtekomme den enkeltes behov. Videre understreker de betydningen av et godt psykososialt arbeidsmiljø, og erkjenner at de selv har en nøkkelrolle i dette arbeidet.

Informant C og D jobber i små organisasjoner der de treffer alle ansatte hver dag, og de gir uttrykk for at det er viktig å snakke med folk ofte, både individuelt og i fellesmøter. Informant C understreker at de ansatte er ulike og derfor må behandles ulikt. Informant E som leder 400 ansatte har en utfordring når det gjelder å ha hyppig personlig kontakt, og derfor tar han i bruk

digitale medier for å utøve rollen. Han sender f.eks sms til alle som har fødselsdag, og mener at det gir et viktig signal til de ansatte, nemlig at han ser dem og bryr seg om dem. Dette er i tråd med god utøvelse av integratørrollen slik den er beskrevet hos Strand (2010) og Bass (2008).

De to kvinnelige informantene A og B nevner begge «smalltalk» og det å kommentere klær og frisyre som en måte å skape relasjoner på. Det som imidlertid er interessant er at de begge forteller at dette er en vanskelig rolle for dem å innta, at de ikke er gode til dette i utgangspunktet. Hvis vi antar at dette er en typisk feminin måte å tenke relasjonsbygging på, så er det interessant å se at det er de to kvinnelige informantene som ikke er komfortable med den rollen. Og begge forteller at dette er noe de må jobbe med eller lære seg teknikker for å utøve. I teorikapittelet (3.9) ble det vist til Hetland og Sandal (2003) som peker på at den norske kulturen kjennetegnes av «feminine» verdier som omsorg og samarbeid framfor mer «maskuline» verdier som konkurranse og fokus på å løse oppgaver. Sett i lys av dette kan vi konstatere at det å ha «feminine» verdier ikke nødvendigvis er knyttet til det å være kvinne, men noe oppsiktsvekkende funn kan det ikke sies å være.

Det å oppmuntre medarbeidere og vise fram gode prestasjoner er også en del av integrasjonsarbeidet (Strand 2010). Informantene har ulikt syn på dette, og hvis vi går tilbake til innledningen av drøftingen vil vi finne den samme inndelingen her som der, nemlig at det er informant A og E som har dette som en klar lederstrategi. Informant E forteller at hans rolle er å *heie på de ansatte*. Disse ordene kjenner vi igjen fra debatten om kvinnelige ledere som heier hverandre fram på sosiale medier, jfr. Aftenposten sin debattserie omhandlet i oppgavens kapittel 2. Informant A benytter enhver anledning til å framheve gode prestasjoner, og hun bruker bevisst FB til dette i tråd med Strand (2010) sin beskrivelse av integratøren som *identitetsbygger* og den som framhever *gode prestasjoner*. Informant B fremhever derimot at hun ikke vil dele ut ros som ikke er fortjent, dvs. at ansatte som kun gjør jobben sin uten at det er noe spesielt med det, heller ikke skal roses for rosens skyld. Hun markerer dermed avstand til den tenkningen som en del kvinnelige ledere forfekter, anført av Anita Krohn Traaseth (Aftenpostens debattinnlegg, omtalt i oppgavens kapittel 2) og som informant E og A synes å være tilhengere av.

Om integratørrollen kan utøves via FB vil bli behandlet i slutten av drøftingsdelen, men som en foreløpig tendens kan en se at informant A og E er de som i størst grad er tilhengere av å løfte fram enkeltpersoner og gode prestasjoner for fellesskapet, også for det digitale fellesskapet. De andre informantene er mer forsiktige og mener at det kan gi grobunn for bl.a misunnelse.

6.2 Selvpresentasjon på FB

Ledere kan være både symboler og symbolbærere, og gjennom rollespill, selvpresentasjon og manipulering av inntrykk kan en observere grunnleggende trekk ved en sosial orden (Strand 2010), (Kvåle og Weraas 2006), (Albert & Whetten 1985), (Alvesson 1990), (Alvesson & Willmott 2002), (Goffmann 1969).

Empirien viser ett tydelig fellestrekk ved informantenes selvpresentasjon på FB, nemlig bevisstheten om at en er leder også når en er på sin private FB-profil, og at en derfor må opptre på en ordentlig og ansvarlig måte. Men hvor grensene for ordentlighet går, og hva en er villig til å dele med andre, er svært varierende innenfor gruppen av informanter.

Som et fellestrekk kan en si at alle informantene i noen grad deler opplevelser fra privatlivet: bilder fra ferien, en teateropplevelse eller de anbefaler en god bok. Slik sett ligner de på den gjennomsnittlige FB-bruker. Men både informant B og C bruker i stor grad humor og ironi, særlig selvironi, når de skriver på FB, og de har en klar ironisk distanse til det en kan kalle «glansbildeversjonen» av FB-livet. De forteller derfor heller om miserer enn om egen suksess. Informant A er også bevisst på at FB kan skape inntrykk av idyll og vellykkethet, og hun er derfor langt mer restriktiv med å vise egen fortreffelighet enn andres, f.eks. ansatte og elever. Men hun understreker at FB-versjonen av folks liv selvfølgelig er et utsnitt av virkeligheten som vi er komfortable med å vise fram, og at vi heller ikke deler vonde og vanskelige ting med hvem som helt i livet ellers.

Informant B er svært aktiv og har mange statusoppdateringer hver dag. Hun understreker selv at hun er personlig, men ikke privat på FB. Det er mulig å tenke seg at hennes definisjon av personlig for andre vil bety privat. Hun forteller åpent om singellivets gleder og utfordringer, men ofte med en selvironisk undertone. Informant A er også aktiv, men hun er mye mer tilbakeholden på enkelte områder, f.eks. alkohol og festing. Forklaringen kan være at hun som rektor alltid må gå foran som et godt eksempel. Hun har en *formell identitet* i kraft av sin yrkesrolle som rektor, og hun er bevisst på at den identiteten hun skaper seg på FB ikke må være i konflikt med den formelle identiteten, for det kan skade både hennes og organisasjonens omdømme (Røvik 2009).

Informant C som jobber i mediebransjen er også forsiktig med oppdateringer som kan oppfattes som upassende for hans redaktørrolle, men han er svært uhøytidelig og selvironisk. Det som er upassende for identiteten som rektor er ikke nødvendigvis upassende for identiteten som redaktør, og vice versa, og dermed har de forskjellige *handlingsrom* å operere innenfor. I rektoridentiteten ligger det forventninger om anstendig livsførsel og holdninger

som er i tråd med skolens formålsparagraf, og derfor er det forståelig at hennes FB-identitet også er innenfor disse grensene. Slike moralske føringer er i mindre grad knyttet til de andre yrkesidentitetene, og både informant B som jobber i oljesektoren, og informant C som jobber i mediebransjen, har FB-profiler som vitner om større frihet i forhold til et begrep som *skikkelighet*. De ulike yrkesidentitetene påvirker slik sett informantenes valg av strategiske fortellinger i identitetsskapingen på FB (Røvik 2009); (Czarniawska-Joerges, B. og B. Jacobsson (1995).

Ser vi tilbake til det innledende kapittelet ble det referert til McKinsey. De karakteriserer den nye ledertypen slik: Men disse mediene krever en annen logikk, det er stor forskjell på den den tradisjonelle, formelle kommunikasjonen i en bedrift i forhold til sosiale mediers logikk som krever **åpenhet og ufullkommenhet**. Det hevdes at **ledere må ha mot til å framstå som rå og upolert**, og at dette kan være like utfordrende for dem som å tilegne seg de tekniske produksjonsferdighetene (Mc Kinsey&Company 2013). Funnene bekrefter at dette langt på vei stemmer. Informantene presenterer seg på FB med større åpenhet, og ikke minst ufullkommenhet, enn det som er vanlig i tradisjonell kommunikasjon i en organisasjon. Når det gjelder motet til å framstå som **rå og upolert**, så har vi sett at det i stor grad er knyttet til lederens formelle yrkesidentitet.

Vi kan slå fast at lederne bruker FB aktivt for å utvikle *personlige* og *organisatoriske* identiteter, og at disse identitetene er knyttet opp mot deres yrkesidentitet. I den videre drøftingen vil jeg komme nærmere inn på denne identitetsskapingen.

6.3 Strategier for å være på FB

Sosiale medier har skapt *en helt ny infrastruktur for kommunikasjon og interaksjon, men også for sosial samhandling, kunnskapsdeling og produksjon* (Staude, Marthinsen 2012:30)

Funnene viser at flere av informantene har svært bevisste holdninger og strategier for bruk av sosiale medier, og i det følgende vil det bli drøftet hvilke strategier lederne har for å være på FB med sine ansatte.

6.3.1 Lederen som samfunnsaktør

Organisasjoners samfunnsansvar CSR er beskrevet i teorikapittelet, 3.4. Det er Røvik (2009) som beskriver denne viktige ledergjeringen. Den tradisjonelle måten å drive CRS-arbeid på er at bedriften gir økonomisk støtte til gode prosjekter, for deretter å bruke dette i markedsføringen av egen bedrift. Bedriften viser med dette sitt *samfunnsansvar* (Røvik 2009). Det er grunn til å spørre om ledere i dag i større grad bruker *sosiale medier* til å vise sitt samfunnsansvar (Staude, Martinsen 2012).

Transformasjonsledelse skal få medarbeiderne til yte en større innsats enn forventet fordi de er blitt motivert av en leder som de **beundrer og respekterer** (Bass 2008). Spørsmålet blir hva ledere skal gjøre for å bli beundret og respektert? Empirien viser at lederne har tanker om seg selv som en *samfunnsaktør* eller *debattant*, og at dette kan virke inn på forholdet til de ansatte.

De kvinnelige informantene A og B er svært opptatt av dette. Felles for dem er at de har en strategi som går ut på å skape engasjement og debatt. B er generelt opptatt av samfunnsforhold, særlig medias rolle. Hun kommuniserer på en overbevisende retorisk måte som vi kjenner fra politiske appeller, og en kan kanskje si at hun inntar en *politikerrolle* mer enn en lederrolle når hun skriver på FB (Røvik 2009). A derimot er bevisst sin skolelederrolle når hun lenker og drøfter politiske saker, og sakene er derfor ofte knyttet til skolepolitikk. Hun er åpen om sitt politiske engasjement på venstresiden i norsk politikk, og mener at denne åpenheten styrker hennes rolle som leder. Hun mener at hun oppnår de ansattes respekt på denne måten, jfr Bass (2008).

Verken A eller B mener at det er problematisk for dem som ledere å være aktive samfunnsdebattanter, det mener derimot informant E, og til en viss grad informant C. Begrunnelsene deres for at de er tilbakeholdne med dette er knyttet til jobbrollene, og de velger en forsiktig strategi for å unngå å komme i vanskelige situasjoner. Som informant E sier: *Det du skriver på Fb må tåle å stå på forsiden av Vg*. I den uttalelsen ligger også en erkjennelse av at FB ikke er et trygt og lukket system. Men han sier samtidig at han kan velge ut næringspolitiske saker som han ønsker å kommentere fordi han mener han fungerer som en opinionsleder på sitt felt, og at det dermed gir han de ansattes anerkjennelse og respekt.

Det å være samfunnsaktør grenser opp til *omdømmebygging*. Røvik(2009) viser til at formålet med CSR- arbeid for en leder nettopp er omdømmebygging som i neste omgang bør føre til økt produksjon. Dette vil derfor bli fulgt opp i den videre drøftingen.

6.3.2 Omdømmebygging- merkevarebygging gjennom FB

Omdømmehåndtering kan defineres som *tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen.* (Røvik 2009:196). I innledningen er det vist til litteratur om bedrifters bruk av sosiale medier i et omdømmeperspektiv, og i dag er dette en helt vanlig mediestrategi. Når FB er blitt større enn NRK som mediekanal er det klart at bedriftene har inntatt dette markedet. Fire av fem informanter bekrefter at de har offisielle FB-sider for dette formålet, og i to av bedriftene har de egne folk som driver disse sidene. Det som er mitt fokus er imidlertid om lederne bruker sine private FB-sider for omdømmebygging, enten i tillegg til eller i stedet for de offisielle bedriftssidene, og hvorfor de i så fall gjør det.

Alle informantene sprer såkalte «gladsaker» om egen bedrift eller egen bransje, og dette kan en se på som ledd i omdømmebygging. Det er viktig for dem at omgivelsene har et positivt bilde av organisasjonen. Dette er ikke så overraskende, heller ikke at de aldri ville skrive noe negativt om egen bedrift. Det som er interessant er at de også er bevisste på den «indre medisinske» virkningen slik omdømmebygging kan ha på organisasjonen, nemlig at medarbeiderne blir stolt av arbeidsplassen sin og dermed mer motivert for jobben. Hvis strategien virker kan en da samlet sett forvente effekter i form av økt popularitet og dermed økt produksjon.

I teorien om *transformasjonsledelse* framheves fire prinsipper for ledelse der det ene prinsippet er *inspirerende motivasjon*: Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for framtiden. Og begrepet *karismatisk ledelse* fanger opp nettopp dette aspektet, ledere som har klare visjoner og som evner å formidle visjonene på en sånn måte at det skaper begeistring i organisasjonen (Bass 2008). Funnene her kan tyde på at flere av informantene bruker FB til å flagge slike saker som er knyttet til mål og visjoner for bedriften. Schein (Strand 2010) kaller dette for ledelse gjennom symboler.

Informant A har et svært bevisst forhold til omdømmebygging gjennom FB, og hun snakker også om *merkevarebygging*, ikke bare av organisasjonen, men også av seg selv som leder. Dette er interessant. Gjennom sin FB side der hun er venner med både politikere og toppledere i byråkratiet, driver hun, i følge seg selv, merkevarebygging av seg selv som leder. Dette gjør hun gjennom å profilere egen organisasjon på en positiv måte og ved å være en viktig stemme i samfunnsdebatten.

Informant E er den som igjen er nærmest henne i tenkning om dette, men han bruker mer bedriftens offisielle sider. Men også han omtaler seg selv som en opinionsleder som blir hørt på. Dette kan en også se på som merkevarebygging. Hvis vi relaterer det til teorien så kan vi si at disse to lederne igjen har klare trekk av *transformasjonsledere*.

Røvik(2009) er klar på at lederen har en sentral rolle i arbeidet med organisasjonens omdømmebygging, og spørsmålet en kan stille er da om det også medfører at lederen driver omdømmebygging av egen person? Ledere blir identifisert med egen organisasjon, også når de uttaler seg på sin private FB-profil, og vi vurderer ledere i stor grad etter hvor godt omdømme organisasjonen har. Slik sett kan vi si at omdømmebygging av egen person er flettet inn i omdømmebygging av ens organisasjon. At det er to sider av samme sak. Informantene A og E har et bevisst forhold til at det er slik det fungerer.

Vi ser altså at FB gir muligheter for å utvikle to identiteter parallelt. Det er en slags symbiose der man på en og samme tid kan fremme to ulike identiteter uten at det oppstår konflikter: ved å fremme organisasjonen fremmer man seg selv som en tydelig, ansvarsfull leder. Ved å bruke FB relasjonelt understreker man tilstedeværelse som leder, fremmer trivsel og mening, og slik sett bidrar indirekte til en velfungerende organisasjon(Røvik 2009);(Strand 2010). Det er vel heller ikke usannsynlig at slik personlig merkevarebygging også kan være ledd i videre karriereplaner. På den annen side kan en selvsagt hevde at tradisjonell omdømmebygging av organisasjoner også gir mulighet til utvikling av lederens identitet, men det kan synes som om FB er en arena der denne sammenblandingen blir tydeligere.

6.3.3 Relasjonsbygging gjennom FB

Kommunikasjon på sosiale medier kan utfordre de hierarkiske strukturene og føre til mer likeverdighet (Brandzæg m.fl 2011). Det kan se ut som samtlige informanter er enige i denne påstanden. I forrige kapittel har vi sett mange uttalelser som vitner om at FB gjør at vi blir bedre kjent med hverandre, også på det private plan. Informantene er entydige i sine uttalelser om at denne måten å kommunisere på fører dem nærmere hverandre, altså at det virker utjevnet på forholdet leder – ansatt. Lederne presenterer seg på en måte som forteller at de er som folk flest. Informant E uttrykker det som alle på en eller annen måte bekrefter: *Det er ganske enkelt, vi er bare mennesker og vi kommer på jobb og gjør så godt vi kan. Og vi prøver å være engasjert i det vi holder på med. Det er definitivt en måte å minske avstanden på. Klart det, man er jo bare folk*. Dette er en parallell til internett som et demokratiserende fenomen i

seg selv (Brandsæg m.fl. 2011). Internett slipper alle til og skiller ikke mellom folk, derfor er det i seg selv en trussel mot autoritære strukturer.

Bass (2008) sin teori om ledelse bygger på den forutsetning at lederen kan inspirere sine ansatte til å øke den totale produksjonen, dette skjer **fordi det skapes sterke emosjoner og identifisering blant de underordnede**. Informantene bekrefter at FB er en arena der de ansatte **blir sett**, og lederen kan gi oppmerksomhet som virker **motiverende**. De er i ulik grad villig til å gi denne oppmerksomheten på FB-veggen til de ansatte, det handler om faren for misunnelse som har vært pekt på tidligere, men alle bekrefter at de bruker informasjon som de finner på FB til å gi ansatte **positiv oppmerksomhet** på jobben. Flere nevner hvordan lunsjamtalene har endret seg etter at alle vet så mye om hverandres privatliv og fritid.

Det kan også se ut som informantene får **vist andre sider av seg selv** en dem som kommer til syne på jobben. Både informant B og C bruker mye **humor og selvironi** på FB, og det kan være en måte å vise at en ikke tar seg selv så høytidelig, og dermed blir en regnet som mer omgjengelig og hyggelig. Karismatiske ledere må også kunne kalles *ekspressive ledere*, med det menes at de som ledertyper evner å vise **følelser som glede** og begeistring, men også sorg og fortvilelse. Ekspressive ledere må også forstås som ledere som *ønsker* å vise seg fram.

Lederen må ha et menneskelig ansikt som de ansatte kan kjenne seg igjen i, og som vekker emosjoner hos de ansatte. (Bass 2008). Fra retorikken vet vi også at det *ekspressive* aspektet må være tilstede dersom tilhørerne skal bli begeistret og overbevist.

FB-sjangeren er preget av mye ekspressive statusoppdateringer, og informantenes egne profiler viser at de som ledere følger disse sjangerkravene. Og det kan se ut som FB for dem er blitt et sted der en både vedlikeholder og skaper nye relasjoner, og at disse relasjonene er av mer personlig karakter.

6.4 Skillet mellom jobb og privatliv

De siste funnene som skal drøftes er knyttet til informantenes tidsbruk på sosiale medier, og om rollene som leder og privatperson er mulig å skille fra hverandre. Kringkastingssjef Thor Gjermund Eriksen uttalte at han ikke er overrasket over økningen til FB. –*Vi utesettes for en stadig tøffere konkurranse. Vi konkurrerer om folks oppmerksomhet og vi konkurrerer om folks tid. Den tiden de bruker på Facebook skjer på bekostning av TV, nett, radio og aviser.*(s?)

Det er ett funn som er krystallklart i denne studien, og det er at lederne er online nesten 24 timer i døgnet. Alle bekrefter med et smil at det er slik. *I sosiale medier blir informasjon delt og kommentert i løpet av sekunder, og ledere må derfor bestemme når de vil og ikke vil være tilgjengelig for kommunikasjon, og hvem de deler hva med* (McKinsey&company 2013).

Lederne i denne studien har gjort seg selv tilgjengelig hele døgnet, men betyr det at skillet mellom jobb og privatliv er helt utvisket? Nei, det er det ikke grunnlag for å hevde, men likevel ser vi at det langt på vei er slik. Informantene A og E er igjen de som er mest ytterliggående, det vil si at de ikke verken prøver eller ønsker å skille rollene. De leser og skriver mailer på kveldstid og kommuniserer på FB med ansatte. Informant E forteller at han er så lidenskapelig opptatt av jobben sin at han kunne jobbet uten lønn.

Informant B er derimot opptatt av å holde dette skillet, så selv om hun er på FB hele døgnet så handler det ikke om jobb. Hun leser heller ikke mailer. Informantene C og D gjør jobbrelatert arbeid på kveldstid hvis det er viktig, og FB- bruken kan like godt omfatte ansatte som venner.

Ingen av informantene mener at de forsaker noe ved å være så aktive, og de bekrefter NRK sjefen sin påstand om at FB på mange måter erstatter TV og aviser. Informant A har gjort seg en interessant refleksjon, nemlig om hennes aktive FB-bruk kan føre til et press på de ansatte om å være like aktive, kommentere ting like raskt som det hun gjør. Dette er et perspektiv som det bør forskes videre på, nemlig de ansattes opplevelse av å ha en leder som er aktiv på FB nesten hele døgnet.

På et mer overordnet plan er det kanskje grunn til å spørre om ikke skillet mellom det private og det offentlige også er i ferd med å bli visket ut. Slike tendenser mener jeg en kan spore i dette materialet.

7. ER DET MULIG Å DRIVE LEDELSE VIA FACEBOOK? – et forsøk på oppsummering

I det følgende vil drøftingen bli kort oppsummert i lys av forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling.

7.1 Hvilket syn har lederne på ledelse og seg selv som leder?

Disse lederne kan i stor grad kalles moderne ledere i betydningen tidsriktige ledere, i alle fall hvis en sammenligner dem med ledere generelt. Mønsteret er at de konsekvent omtaler seg selv med begreper som i dag kan sies å være positivt ladet, mens byråkraten like konsekvent omtales negativt. Innbyrdes er det forskjeller mellom dem, og vi har sett at to av dem skiller seg fra de andre på mange av forskningsområdene, også dette. De to (informant A og E) kan en ut i fra teorien beskrive som transformasjonsledere. I drøftingen blir det pekt på at dette bl.a kan skyldes utdanningsbakgrunn og mentale forbilder.

Nettverkstenking er for disse lederne i stor grad knyttet til faglige nettverk som Strand (2010) kaller interessefellesskap, mens de har liten erfaring med nettverk som styringsform. Dette kan ha sammenheng med at flertallet av dem jobber i organisasjoner med svært formelle strukturer der det i liten grad er rom for å prøve ut alternative styringsformer.

Drøftingen viser at relasjonsbygging er regnet for å være en viktig oppgave for disse lederne, men at tilnærmingen er ulik. Det er morsomt å slå fast at de kvinnelige informantene har de minst «feminine» egenskapene på dette feltet. Det er enighet om at ledere bør hedre ansatte og holde fram gode prestasjoner, men ikke nødvendigvis på FB. Faren for andres misunnelse og mulige konsekvenser av det gjør at flertallet av lederne opplever dette som et dilemma.

7.2 Hvordan presenterer lederne seg selv på FB?

I drøftingen blir det trukket paralleller mellom ledernes selvpresentasjon på FB og teorien om lederen som symbolbærer og identitetsskaper (Kvåle og Wernaas 2006). Lederne har høy

bevissthet om sin egen rolle på FB, og de opptrer alle *personlig* der selv om de i liten grad er *private*.

Alle kan sies å ha en *uklanderlig* rolle på FB, men vi har sett at definisjonen av hva som er uklanderlig varierer fra informant til informant. Drøftingen antyder at det sannsynligvis skyldes ledernes formelle yrkesrolle, og dermed ulike rolleforventninger. Vi har altså sett at selvpresentasjonen på FB i stor grad er nyttet til informantenes yrke.

7.3 Hvilke strategier har lederne for å være venner med sine ansatte på FB?

I drøftingen er følgende strategier identifisert hos informantene: bruk av FB til å opptre som samfunnsaktør, til omdømmebygging av organisasjonen (og egen person) og til relasjonsbygging.

Informantenes rolle som samfunnsaktører er tydelig å se, og den synes å påvirke relasjonen til de ansatte gjennom at lederen framstår som et godt eksempel ved å delta i den offentlige debatt. Videre viser drøftingen at rollen som samfunnsaktør grenser opp til ledernes bruk av FB i omdømmebygging av organisasjonen sin, og for noens vedkommende også i omdømmebygging av egen person.

Alle lederne slår fast at de brukes FB til å bygge relasjoner. Drøftingen viser at de gjennom dette utfordrer de hierarkiske strukturene i organisasjonen og med dette minsker avstanden til de ansatte. Dette kan sees i sammenheng med ledernes demokratiske sinnelag som er drøftet i kap 7.1. Drøftingen har også vist at FB gir lederne mulighet til å vise andre sider av seg selv enn de normalt viser i jobbsammenheng, og i det ligger at relasjonen til de ansatte dermed kan bli av en mer personlig karakter.

7.4 Er vi i ferd med å viske ut skillet mellom jobb og privatliv?

Alle informantene er online nesten 24 timer i døgnet, og fire av dem skiller ikke mellom jobb og fritid når de opererer på FB. Den ene informanten som skiller seg ut her, informant B, er også den informanten som er mest skeptisk til teorier om moderne ledelse. Det kan dermed se ut som det er en sammenheng mellom det å være moderne leder og det at en ikke skiller jobb og privatliv i nevneverdig grad.

7.5 Problemstilling: Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er «venner» med sine ansatte på FB?

Som vist i oppsummeringen av forskningsspørsmålene mener lederne at forholdet til de ansatte blir påvirket på flere måter av at de er venner på FB. Gjennom identitetsskapende atferd og omdømmebygging mener lederne at FB gir dem mulighet til å framstå som *symboler* og *gode rollemodeller* for de ansatte. Underforstått kan dette føre til at lederen blir mer respektert og beundret. Videre mener lederne at FB gir dem mulighet til å bli bedre kjent med sine ansatte, og at relasjonen dermed blir mer personlig, men ikke nødvendigvis mer privat.

7.6 Veien videre

Funnene som jeg gjorde i studien min var ikke overraskende for meg, og de stemte relativt godt med de antakelsene jeg bevisst eller ubevisst hadde gjort meg på forhånd. Det som jeg imidlertid ikke fant i denne studien var ledere som viste glansbildeversjonen av seg selv på FB. Dette er et rykte som hefter ved FB, men som jeg ikke gjorde funn på, snarere tvert imot. Jeg har heller ikke belegg for å si at FB er en arena der det gjøres mange overtramp. Mine informanter ser ut til å ha taklet den utfordringen godt.

Et begrenset utvalg informanter gjør at det ikke er mulig å trekke generelle konklusjoner, men likevel ser en noen tendenser i dette materialet som det bør forskes videre på. Ikke minst

tenker jeg at de ansatte bør uttale seg om disse forholdene, kanskje som en motvekt til ledernes stemmer. Hva synes egentlig de ansatte om at lederen er online hele døgnet og indirekte skaper forventninger at alle andre også skal være det? Dette var et aspekt som jeg i utgangspunktet ønsket å ha med, men jeg valgte det bort fordi jeg så at dette ville bli for omfattende å håndtere. Jeg kan godt tenke meg å jobbe videre med nettopp dette aspektet.

Som ansatt på en skole der ulike FB-grupper dukker opp ukentlig, har jeg gjort meg mange tanker om temaer som så vidt er berørt i denne oppgaven. Jeg opplever at mailveksling og formelle informasjonskanaler er i ferd med å forsvinne til fordel for lukkede FB-grupper for ansatte, for ledelsen, for elevrådet osv. Det bør forskes på hva som kan bli konsekvensene av denne endringen fra formelle til uformelle informasjonskanaler i en organisasjon. Endringer i maktstrukturer og organisasjonskultur likeså.

8. KILDER

1. Aftenposten (16.3.2014): Menn har noe å lære av kvinner på sosiale medier, reportasje av journalist Bjørn Egil Halvorsen
2. Aftenposten (18.3.2014): Når heilingen blir parodisk, kommentar av Hilde Harbo
3. Aftenposten (23.3.2014): Helt konge, meningsytring av Kathrine Aspaas
4. Aftenposten (4.3.2014): Den sterke mannen er ikke lederidealet. Den lekne kvinnen er den nye sterke mannen, reportasje av journalistene Robert V. Johansen og Øyvind Nordli
5. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. Research in Organizational Behaviour, 7, 263-295.
6. Alen, Ida(2011): Fra Poke til Like. Facebook-forskningen fra 2007 til 2011. Masteroppgave NTNU
7. Alvesson, M. (1990). Organization - from Substance to Image. Organization Studies, 11(3), 373-394.
8. Alvesson, M. (1993): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press
9. Alvesson, M. og P.O Berg (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter
10. Bass M, Bernhard(2008): The bass handbook of leadership
11. Bergens Tidende (8.4.2014): Facebook størst i Norge, reportasje av journalist Arve Henriksen
12. Brandtzæg, Gillundd, Krokan, Kvalsnes, Meling, Wessel—Aas(2011): Sosiale medier i all offentlighet. Kommuneforlaget
13. Brox, O. (1995). Praktisk samfunnsvitenskap. Oslo: Universitetsforl.
14. Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo(2011): Modernisering av offentlig sektor, Universitetsforlaget
15. Calif.: Sage. Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research* (3rd ed.). London: SAGE Publications.

16. Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006).
17. Czarniawska og G. Sevón (red.): *Translating Organizational Change*. 69-92
18. Czarniawska, B. og B. Joerges (1996): "Travels of Ideas" i B. Czarniawska og G. Sevón (red.): *Translating Organizational Change* 13-48
19. Czarniawska, Barbara(2008): *A Theory of Organizing*
20. Czarniawska-Joerges, B. og B. Jacobsson (1995):"Political Organizations and Commedia Dell'Arte." i *Organization Studies* 16/3: 357-394
21. Eriksen, Erik Oddvar (1999) : *Kommunikativ ledelse*
22. Giddens, Anthony,(1979): *Central Problems in Social Theory*, Macmillan Education, London
23. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
24. Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
25. Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management*
26. Hayward, C.R. (1998) De-facing power, *Polity*, 31, 1, 1-22.
27. Jackson, Ida(2010): *Sosiale medier – hvordan ta over verden uten å gå ut av huset*. Aschehoug
28. Kjær, Anne Mette (2004): *Governance*, Polity Press
29. Kvåle, Gro og Væraas Arild(2006): *Organisasjon og identitet*
30. Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal
31. Kvåle,Gro(2000): *Organisering av identitet, ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeataten*
32. Mc Kinsey&Company: *Six social-media skills every leader needs*, artikkel februar 2013
33. Rettberg, Jill Walker(2008): *Blogging (Digital Media and Society)*, Polity
34. Røvik, K.A.(1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*.
35. Røvik, Kjell Arne(2009): *Trender og translasjoner*, Universitetsforlaget
36. Sevón, G. (1996): "Organizational Imitation in Identity Transformation."

37. Spurkeland, Jan(2011): Relasjonsledelse, Universitetsforlaget
38. Staude, Marthinsen(2012): Sosial kommunikasjon. Kommuneforlaget
39. Strand, Torodd(2010): Ledelse, organisasjon og kultur, Fagbokforlaget
40. Thagaard, Tove (2008): Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget
41. Vebostad, Åge (2013): Hva nå, fylkeskommune? Avhandling Phd
42. Wessel-Aas, Jon(2013): Jus og sosiale medier, Kommuneforlaget
43. Yukl, Gary(2012): Ledarskap i organisasjoner
44. Zuckerman, E. W., Kim, T. Y., Ukanwa, K., & von Rittmann, J. (2003). Robust identities or nonidentities? Typecasting in the feature-film labor market. *American Journal of Sociology*, 108(5), 1018-1074.

9. VEDLEGG

9.1 Informasjon til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Med sjefen på Facebook”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan aktiv bruk av sosiale medier, i dette tilfellet Facebook, påvirker relasjoner mellom mennesker. Søkelyset rettes mot ledere som er “venner” med sine medarbeidere, og problemstillinger: Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er “venner” på Facebook? Dette er et masterstudium ved Høgskolen i Sogn og Fjordane.

Utvalget av informanter er et strategisk utvalg, og metoden kalles snøballmetoden. Med det menes at mulige informanter oppfordres til å tipse om andre aktuelle, og dermed vokser utvalget raskt i omfang. Av et stort antall foreslåtte kandidater har jeg plukket ut fire, og du er en av dem . Dette fordi jeg tror at du kan bidra til å belyse problemstillingen min på en god måte.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien innebærer at jeg må få tilgang til din private facebookprofil, dvs at jeg blir "venn" med deg på FB. Du må videre opplyse meg om hvem av dine "venner" som er medarbeidere/kolleger. Jeg vil følge facebookstrømmen din en måned, og deretter analysere og kategorisere tekster og bilder som framkommer der. Plan for oppstart er 1. november.

På bakgrunn av tekstmaterialet vil jeg foreta intervju med informantene. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som etterpå skrives ut og bearbeides.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I tillegg til meg er det bare veilederen min som vil få tilgang til dette materialet. Hver informant vil få et nummer, og navnelisten vil bli oppbevart adskilt fra datamaterialet og koblingsnøkkelen.

Anonymitet. Deltakerne i studien skal anonymiseres slik at de ikke kan bli gjenkjent i publikasjoner.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2014. Så snart sensuren er falt vil alt innsamlet datamateriale bli anonymisert og lydopptak slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Anita Jensen anita.jensen@hfk.no eller veileder Åge Vebostad age.vebostad@hisf.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 Intervjuguide

Tid	Tema	Aktuelle spørsmål- stikkord
	Intro	Rammer for intervjuet, lydopptak osv. Navn, stilling,
	Ledertype	Hvordan vil du beskrive deg selv som leder? Ledertyper. Hvordan vil du beskrive en moderne leder? Er moderne ledere ekspressive? Er du ekspressiv? Er moderne ledere på FB?
	Selvrepresentasjon på FB	Fortell om deg selv på FB. Hyppighet. Venner. Hvem vil du være? Hva forteller du om/forteller du ikke? Hva ønsker du å bli oppfattet som? Synes du det er interessant det du legger ut? For hvem? Hvorfor er det interessant å følge deg på FB? Hvorfor? Hvorfor har du valgt å være på FB? Hva tror du at de ansatte mener om dette? Hvorfor har du valgt å være venner med kolleger/medarbeidere som du er leder for? Er det taktisk/strategisk begrunnet?
	Lederen som integrator	Integratorrollen Motivator, sosial støtte, god kommunikasjon. Hvordan utøver du integratorrollen i jobben din? Og på FB?
	Delingsarena	Fortell om hvilke saker du legger ut lenke til? Stikkord: Politikk, arbeidsliv, morsomme lenker. Hva formidler disse lenkene? Hva er du opptatt av i samfunnslivet? Og i politikken? Hva vil du oppnå med å legge ut slike lenker?
	Bruk av symbolvirkemidler, omdømmebygging Lagbygging	Omtaler du egen bedrift på FB? Hvordan/hvorfor? Legger du ut «suksesshistorier» fra egen bedrift?
	Medarbeidere	Hvordan presenterer medarbeiderne seg på FB? Hva får du kjennskap til? Blir følelser eksponert? Tror du at medarbeiderne dine bruker noen filter? Er de ærlige? Før/etter FB. Hvordan mener du forholdet påvirker relasjonene? Hva vil det si å ha en privat relasjon til de ansatte? Har du fått en mer privat relasjon med FB? Hvilken effekt kan FB-bruken din ha på organisasjonen som helhet?
	Etiske dilemma	Eksempel: Medarbeider er borte fra jobben pga sykdom, men bilder på FB viser fest og moro. Hva ville du gjort? Kan du fortelle om tilfeller der du har fått vite ubehagelige ting? Forskjellsbehandling? Misunnelse? Hvordan takler du dette? Hva gjør du hvis medarbeidere uttaler seg negativt om jobben sin /ansatte på FB? Har du noen gang angret på noe du har skrevet på FB? Eller ikke skrevet? Fortell.
	Nettverksbygging	Driver du noen form for nettverksbygging vha FB? Ala twitter. Hvilke typer nettverk er du med i? Hva tenker du om ledelse og nettverk?
	Skillet mellom jobb og fritid	Når er du online/offline? Hvordan opprettholder du skillet/opprettholder ikke skillet mellom jobb og fritid? Hva tenker du om det? Hva forsaker du ved å være så mye pålogget? Blir det en sammensmelting av den jobbmessige og den private rollen?
	Ledelse gjennom FB	Mener du det er mulig å drive ledelse via FB? På hvilke måter? Hva mener du karakteriserer ledere som er aktive på FB? Og de som ikke er det? Er teknologien med på å fjerne oss fra hverandre eller nærme oss?

9.2 Meldeskjema NSD

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Med sjefen på Facebook	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskulen i Sogn og Fjordane	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for økonomi og administrasjon	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Åge	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Vebostad	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	Høgskolelektor	
Arbeidssted	Høgskolen i Sogn og Fjordane	
Adresse (arb.sted)	Postboks 133	
Postnr/sted (arb.sted)	6851 Sogndal	
Telefon/mobil (arb.sted)	57676316 / 97697459	
E-post	age.vebostad@hisf.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Anita	
Etternavn	Jensen	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Tjørnhaugen 164	
Postnr/sted (privatadresse)	5154 Bønes	
Telefon/mobil	55985605 / 92446903	
E-post	anita.jensen@hfk.no	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>PROBLEMSTILLING. Jeg ønsker å studere ledere som er aktive på Facebook. Med det mener jeg ikke ledere som styrer en virksomhet sin offisielle Facebookside med det formål å drive omdømmebygging og utadrettet informasjon. Jeg er interessert i ledere som har en privat Facebookprofil, men som er «venn» med sine ansatte. Begrunnelsene for å gjøre det kan være ulike. Jeg vil anta at noen ledere tenker at det er tidsriktig for ledere å være på Facebook ut i fra en forestilling om at moderne ledere bør være synlige i det offentlige rom, de vil dermed profilere både seg selv og bedriften på en god måte.</p> <p>Hvordan mener ledere at forholdet til de ansatte påvirkes av at de er »venner» Facebook?</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.</p> <p>Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		

Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> ● Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		
Utvalget	4 ledere som er aktive facebookbrukere og som er "venner" med sine medarbeidere. Dette er et strategisk utvalg.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Snøballmetoden. Gjennom sosiale medier har jeg bedt om forslag til aktuelle kandidater som jeg har kontaktet, og disse har igjen blitt bedt om å foreslå kandidater. De fire lederne som jeg nå ønsker å ha som informanter regner jeg som "spydspisser", og de vil derfor være egnede til å kaste lys over et nytt fenomen og min problemstilling.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Etter tips fra mine "venner" på Facebook har jeg tatt kontakt med mulige informanter via mail. Jeg har i mailen presentert problemstillingen min og en skisse for datainnsamling.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	4 personer	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ●	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input checked="" type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken	Jeg vil analysere facebookssidene til informantene (tekstanalyse). Dette vil danne utgangspunkt for intervjuene.	
Kommentar		
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Gjennom facebookoppdateringer vil informantene og deres "venner" gi ulike typer personlig informasjon. I intervjuene vil denne informasjonen danne grunnlag for refleksjon rundt relasjoner.	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.

Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input checked="" type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er
Spesifiser hvilke	På en facebookside kan ulik type informasjon være tilgjengelig, men denne informasjonen er ikke relevant for forskningen og vil følgelig ikke bli systematisert og brukt videre.	NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?	Se svar over.	Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ○ Nei •	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja • Nei ○	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?	Det blir registrert opplysninger om tredjepersoner, kolleger av informantene.	
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input checked="" type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn	Mine informanter har flere hundre facebookvenner som vil være kjent med at det de skriver når ut til et stort og til dels ukjent antall mennesker, dette er de sosiale, digitale medienes egenart. Jeg er interessert i å studere lederens atferd på Facebook, og særlig hvordan han kommuniserer med sine kolleger. Kollegene er kun interessante i den grad de kan kaste lys over problemstillingen, og ikke som selvstendige forskningsobjekter. Jeg vil derfor ikke registrere opplysninger om disse tredjepersonene, men vurdere deres kommunikasjon med lederen. Det er et mål å forske på facebooksider som er mest mulig autentiske, og dermed ønsker jeg ikke å informere tredjepersonene.	
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg. Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		

Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja ● Nei ○	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Den oppbevares nedlåst i privat arkivskuff der bare jeg har tilgang.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja ○ Nei ●	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja ○ Nei ●	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja ○ Nei ●	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil. Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	PC er beskyttet med brukernavn og passord og står i låsbart rom. Skriveren krever ID-kort for å aktiveres.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke		NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja ○ Nei ●	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ● Nei ○	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?	Som e-post mellom student og veileder	
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja ○ Nei ●	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja ○ Nei ●	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback,

Hvis ja, hvilken?		Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktsreguleres
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
Kommentar		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01.11.2013	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
	Prosjektslutt:01.07.2014	
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Navnelisten skal makuleres og lydfil slettes. Facebookprofilen som brukes til forskning blir slettet.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet. Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Ingen behov for finansiering.	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	

Åge Vebostad

Institutt for økonomi og administrasjon Høgskulen i Sogn og Fjordane

Postboks 133

6851 SOGNDAL

Vår dato: 22.10.2013

Vår ref: 35840 / 2 / MB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35840

Med sjefen på Facebook

Behandlingsansvarlig

Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig

Åge Vebostad

Student

Anita Jensen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marianne Bøe

Kontaktperson: Marianne Bøe tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anita Jensen Tjørnhaugen 164 5154 BØNES

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35840

Det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet. Informasjonsskrivet til utvalget er tilfredsstillende utformet.

Det kan fremkomme opplysninger om tredjeperson (informantenes Facebook-venner). Personvernombudet legger til grunn at slike opplysninger anonymiseres fortløpende.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at student setter seg inn i og etterfølger Høgskulen i Sogn og Fjordane sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Forventet prosjektslutt er 01.07.2014. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Lydopptak, skjermdump fra Facebook, navneliste/koblingsnøkkel og samtykkeerklæringer slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes, omskrives, eller kategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.