

SOSIALE MEDIER I SYKEHUS

På vei mot en ny lederrolle?

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet høgskole, avdeling for etter- og videreutdanning

Innlevering: 2. mai 2011

Antall ord: 20016

Veileder: Henrik Finsrud

Kandidat: Therese Bævre

Sammendrag

Med utgangspunkt i dagens økte bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal, stiller jeg i denne oppgaven spørsmål om hvilke muligheter og utfordringer som er knyttet til kommunikasjon gjennom sosiale medier for ledere og deres medarbeidere. Formålet med oppgaven har vært å beskrive og kartlegge bruken av sosiale medier blant førstelinjeledere som er ansatt ved sengeposter på et sykehus. Problemstillingen er: Hvilke muligheter og utfordringer har ledere og deres medarbeidere knyttet til kommunikasjon gjennom sosiale medier?

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie med eksplorerende design. Metodisk har jeg nærmet meg denne problemstillingen fenomenologisk ved å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer av seks ledere og tre medarbeidere.

Det teoretiske grunnlaget er tatt ut fra teoriene om Open Leadership og Kommunikativ ledelse, samt Veileder i sosiale medier for forvaltningen. I tillegg har det blitt gjennomført en litteraturgjennomgang av aktuelle artikler, blogger og retningslinjer i forhold til sosiale medier.

Undersøkelsen viser at lederne benytter seg av muligheten til å kommunisere med sine medarbeidere gjennom sosiale medier og at dette bare vil øke i årene fremover. I følge funnene kan dette tyde på at den yngre generasjonen behersker avansert kommunikasjonsteknologi bedre enn generasjonen før dem. Og at de føler det helt naturlig å bruke sosiale medier som kommunikasjonskanal i jobbsammenheng. Funnene kan også tyde på at denne typen kommunikasjon kan få konsekvenser for hvordan ledelse utøves. En konsekvens kan være en mer effektiv utførelse av visse lederoppgaver, mens en annen kan være at relasjonen mellom leder og ansatt kan bli endret. En årsak til endringen kan være at førstelinjelederne er mindre tilstede enn hva de var før, men om dette er relatert til bruken av sosiale medier eller flere administrative oppgaver gir ikke studien noe entydig svar på.

Ut fra resultatene av denne studien mener jeg det er et behov for retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier. De gir trygge og avklarte rammer både for førstelinjelederne og ansatte. Etter min vurdering kan ikke kommunikasjon gjennom sosiale medier erstatte dialogen mellom leder og ansatt, og heller ikke tilstedeværelsen av ledelse i en organisasjon.

Forord

Årsaken til valg av tema var at jeg av egen erfaring så og fortsatt ser at det kommer stadige nye utfordringer som leder i forholdet til sosiale medier. Jeg synes det å bevege seg inn i et ukjent landskap med lite litteratur som går spesifikt inn på problemstillingen gjør denne oppgaven så spennende. Derfor falt valget seg naturlig på å kartlegge og beskrive bruken av sosiale medier i kommunikasjon mellom leder og ansatt.

Det å skrive en masteroppgave har for meg vært en lærerik og spennende erfaring, men jeg hadde ikke kommet dit jeg er i dag uten veiledning og mange oppmuntrende ord på veien mot målet. En stor takk til Oslo Universitetssykehus og respondentene som stilte opp. Takk til min leder Kristine Braastad som har støttet meg økonomisk og som har gitt meg studiedager til både lesing og skriving. En spesiell takk til alle ved Diakonhjemmet Høgskole, Seksjon for verdibasert ledelse som har gitt meg fire flotte år med mange inspirerende undervisningstimer. Takk til Beate Jelstad som har vært min gruppeveileder og til Armi og Bente, og alle dere andre på gruppa som har tatt seg tid til å kommentere oppgaven min underveis. Tilbakemeldinger om tema og oppgaven har vært til uvurderlig hjelp, men like betydningsfull har følelsen av å bli ”heiet” frem vært.

En stor takk til min veileder Henrik Finsrud som har gitt meg god støtte og oppmuntring underveis gjennom hele skriveprosessen. Takk for din tilgjengelighet og for at du aldri tok tiden på mine veiledningstimer. Men ikke minst takk for gode tilbakemeldinger og for at du aldri mistet troen på at jeg ville klare å fullføre oppgaven.

Helt til slutt en stor takk til familie og venner som har holdt ut med meg gjennom dette året. Dere er fantastiske alle sammen, og det var godt å tenke på at jeg hadde en heiagjeng når fristen for levering nærmet seg. Takk til Leo, hunden min, for mange fine turer i skog og mark som ga nyttige pusterom i skrivingen. Til slutt en takk til kjæresten min Frank for hans tålmodighet og støtte når jeg nok en ettermiddag eller helg måtte prioritere oppgaveskriving fremfor tid til hjem og familie. Takk for at du holdt meg oppe når jeg holdt på å miste troen på meg selv og takk for din kjærlighet.

Kolbotn 2. mai 2011

Therese Bævre

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1 Innledning til tema.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 En beskrivelse av førstelinjelederrollen i sykehus.....	9
1.4 Sosiale medier.....	10
1.5 Oppgavens oppbygning.....	11
2 Teori.....	12
2.1 Innledning til teori.....	12
2.2 Begrunnelse for valg av teori og litteratur som er benyttet i oppgaven.....	13
2.3 Sosiale medier og den yngre generasjonen.....	13
2.4 Ledelse.....	14
2.5 Åpent lederskap.....	15
2.6 Kommunikativ ledelse.....	23
2.7 Veileder i sosiale medier for forvaltningen.....	26
2.8 Drøfting av teori og litteratur som er benyttet i oppgaven.....	28
3 Metode.....	30
3.1 Innledning.....	30
3.2 Avgrensning.....	30
3.3 Valg av metodisk tilnærming.....	31
3.4 Valg av datainnsamlingsmetoder.....	32
3.4.1 Intervju.....	33
3.4.2 Intervjuanalyse.....	34
3.5 Valg av studieenhet og respondenter.....	34
3.6 Begrunnelse for å studere egen organisasjon.....	37
3.7 Drøfting av studiens troverdighet og gyldighet.....	39
3.8 Metoderefleksjon.....	39
3.9 Forskningsetikk.....	40
4 Analyse og drøfting.....	42
4.1 Innledning til presentasjon av analyse.....	42

4.2	Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier og hva kommuniserer de om?	43
4.2.1	Oppsummering	46
4.2.2	Drøfting	46
4.3	Hvordan påvirkes lederrollen gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal?	49
4.3.1	Oppsummering	51
4.3.2	Drøfting	52
4.4	Hvilken oppfatning har ledere og medarbeidere i forhold til lojalitet til egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier?	53
4.4.1	Oppsummering	54
4.4.2	Drøfting	55
4.5	Hvordan blir retningslinjer og veiledning i bruk av sosiale medier på egen arbeidsplass tatt imot av leder og deres medarbeidere?	56
4.5.1	Oppsummering	58
4.5.2	Drøfting	58
5	Oppsummering og konklusjon	59
5.1	Oppsummering og konklusjon	59
5.2	Videre forskning	61
	Litteraturliste	62
	Vedlegg	65

1 Innledning til tema

Sykepleieleder Line våknet brått. Var det en SMS hun fikk? Klokken er tre på natten og Line står opp for å sjekke mobilen sin. Jo da, det er en SMS fra Øyvind som skriver at han er syk og ikke kommer på jobb i dag. Halvt i søvne skriver hun god bedring og forsøker å sove videre, men det er umulig. Har hun ikke fått flere slike SMS i det siste? Om sykdom og forespørsler om avspasering? Her i forrige uke var det også en henvendelse til henne på Facebook om mulighet for å ta ut ferie. Hva er det som skjer, tenker hun?

I dette kapitlet presenterer jeg temaet for studien og begrunner mitt valg av tema. Videre følger presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, antakelser som ble gjort, samt formålet med oppgaven og gangen i den.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne studien handler om ledelse og kommunikasjon gjennom sosiale medier. Det skrives nesten ukentlig artikler og innlegg på bloggsider rundt dette temaet.¹

I Ukeavisen Ledelse 14. mai 2010, ble det skrevet en artikkel av Mona Evensen med overskriften ”Hva må du tåle? Kan du forvente at de ansatte viser folkeskikk på Facebook?”. I artikkelen skriver hun at sosiale medier bryter ned skillene mellom det profesjonelle og det private. Hun skriver også at man som leder må takle at ansatte viser en mer komplett side av seg selv i slike kanaler. I samme artikkel nevner hun at 8 av 10 bedrifter har bestemt seg for å bruke sosiale medier ifølge Dataforeningen.

Lenger ut i samme artikkel uttaler kommunikasjonsdirektør Øyvind Vederhus i Netcom at retningslinjer for bruk av sosiale medier fungerer som et godt utgangspunkt. Netcom oppfordrer sine ansatte til å være aktive og engasjerte, og uttaler at de med vilje har laget retningslinjene åpne for å unngå lavt engasjement og entusiasme. De ønsker å gi rom for de ansatte til å prøve og feile og samtidig har de tillit til at de ansatte takler sosiale medier ved å bruke sunn fornuft. (Ukeavisen Ledelse 2010:20).

¹ Sølvi Suongir blogg om sosiale medier og ledelse <http://suongir.blogspot.com/2010/06/sosiale-medier-og-ledelse.html>

Manpower gjennomførte i 2010 en undersøkelse av ledere sitt forhold til sosiale medier, hvor 34 000 ledere i 34 land, hvorav 750 ledere i Norge deltok. Der oppgir kun 11 % av de norske lederne at de har laget retningslinjer for bruk av sosiale medier på arbeidsplassen, samt at kun 4 av 10 norske ledere mener at sosiale medier i fremtiden kan være positivt for egen organisasjon. Blant disse norske lederne var det ledere fra offentlig sektor som var mest positive til at sosiale medier kan være til nytte for egen virksomhet.²

Hvordan skal en som leder reagere når en får tekstmelding midt på natten fra en medarbeider om at vedkommende er syk og ikke kommer på jobb neste dag? Skal det være slik at medarbeidere kan kontakte sin leder når som helst på døgnet, eller skal ledere også få ha sin fritid i fred? Skal de være ledere døgnet rundt for sine medarbeidere? Har det blitt enklere å sykemelde seg når en bare kan sende en tekstmelding i stedet for å ringe og snakke med sin leder på telefonen? Hvordan skal en som leder reagere når egne medarbeidere vil være “venn” med deg på Facebook? Kan man som leder opptre som venn og privatperson hvis de er “venner” med sine ansatte på Facebook eller skal en ha lederrollen også der?

Dette er bare noen av de mange tankene og dilemmaene som jeg har stått oppe i som leder, og derfor ville jeg se nærmere på dette temaet. Førstelinjelerrollen på sengepost i sykehus har behov for hyppig kontakt med sine ansatte. Spesielt da med tanke på planlegging av turnus, forhandlinger om ekstravakter ved sykdom og ved oppdekking av ledige vakter. Nettopp denne spesielle arbeidssituasjonen gjør den spesielt egnet til å undersøke bruken av nye medier og hva det gjør med lederrollen. Derfor har jeg på bakgrunn av interesse for tema og gjennom erfaring gjennomført en kartlegging og beskrivelse av bruken av sosiale medier. Videre har jeg sett på hvilke muligheter og utfordringer som finnes ved å bruke sosiale medier. I denne studien er sosiale medier avgrenset til å være en skriftlig kommunikasjonsform.

² <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article49700.zrm>

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er som følger;

Hvilke muligheter og utfordringer har ledere og deres medarbeidere knyttet til kommunikasjon gjennom sosiale medier?

Denne eksplorative studien er utført på førstelinjeledere og deres ansatte ved Oslo universitetssykehus (OUS).

Jeg valgte nettopp førstelinjeledere ved sengeposter til denne studien fordi der er det døgnkontinuerlig drift og lederne har behov for å kommunisere med sine medarbeidere som arbeider turnus. Derfor ville jeg med denne studien se på omfanget av bruken av sosiale medier blant førstelinjelederne, samt finne ut hvilke muligheter og utfordringer sosiale medier har i forhold til kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.

En av mine antakelser er at sosiale medier gjør det lettere å kommunisere med hverandre rundt enkle saker, men at sosiale medier ikke kan erstatte dialogen mellom leder og medarbeider. Den andre antakelsen er at hvis medarbeiderne har trygge og avklarte rammer for sitt engasjement på Internett vil de bli gode ambassadører for egen arbeidsplass, både innenfor og utenfor organisasjonen. På bakgrunn av disse to antakelsene har jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål som jeg søker å få svar på gjennom kvalitative intervjuer av både ledere og ansatte. Jeg vil også anta at bruk av sosiale medier som en kommunikasjonskanal kan være et hjelpemiddel for en førstelinjeleder til å nå mange på kort tid. I tillegg kan de lettere nå ut til dagens unge medarbeidere da de som regel er "online" døgnet rundt.

Med denne problemstillingen og mine antakelser som utgangspunkt kom jeg frem til følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier og hva kommuniserer de om?

2. Hvordan påvirkes lederrollen gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal?
3. Hvordan utfordres og håndteres lojaliteten til egen arbeidsplass og kollegaer?
4. Hvilken rolle kan retningslinjer og veiledninger spille i bruk av sosiale medier?

1.3 En beskrivelse av førstelinjelederrollen i sykehus

For å kunne danne seg et bilde av hvordan en førstelinjeleder i et sykehus arbeider og hva som forventes av dem kommer det her en kort beskrivelse av deres rolle og hverdag.

Sykehuset som deltok i undersøkelsen er inndelt i klinikker, som ledes av klinikkleder og ledere for de ulike avdelingene i klinikken. I avdelingene som varierer i størrelse er det videre delt inn i seksjoner. Disse seksjonene har en seksjonssykepleieleder med personal-, budsjett- og pasientansvar og i tillegg ledende driftsykepleiere med delegert myndighet. I denne oppgaven er seksjonene som er med i undersøkelsen sengeposter med alt fra 25 til 80 ansatte, og det er sykepleielederne og driftsykepleierne ved disse sengepostene som har deltatt i undersøkelsen. Ved en sengepost er det døgkontinuerlig drift med sykepleiere som arbeider 3-delt turnus, som vil si både dag-, aften- og nattevakter, helligdager som hverdager.

Rollen til en sykepleierleder ved en sengepost har gått fra å være en synlig faglig leder til en mer administrativ stilling hvor mesteparten av dagen tilbringes i møter eller foran en PC. Mye av hverdagen består av pasientflyt, turnusplanlegging og oppdekking av vakter ved sykdom. Disse sykepleielederne arbeider kun dagtid og er derfor ikke tilstede annet enn ved vaktskiftene til de sykepleierne som har gått nattskift eller skal på aftenvakt. Innimellom kan det gå flere uker mellom hver gang sykepleielederen ser enkelte av sine medarbeidere. Årsaken til dette kan være reduserte stillinger eller langfri i forbindelse med en turnusperiode.

Arbeidstokken er som oftest delt inn i to grupper. På den ene siden er de unge nyutdannede sykepleierne som ofte er single og ønsker fleksible arbeidstider. Disse tar gjerne ekstravakter og ønsker ofte å være borte på reise i utlandet i lange perioder. De skifter arbeidssted ofte eller søker seg til videreutdanning. Den andre gruppen består av sykepleiere som har arbeidet noen år og som ofte har omsorgsoppgaver hjemme. De liker å ha faste rammer for sine arbeidsplaner og er ikke i så stor grad fleksible med hensyn til arbeidstid. I tillegg til sine faste medarbeidere har sykepleierlederen ofte mange ekstravakter som er innom og arbeider i

perioder ved sykdom og ferieavvikling. Ekstravakter som er sykepleiere er spesielt attraktive da de innehar en svært etterspurt kompetanse. Timebetalte sykepleiere som har anledning til å ta ekstravakter er det hard konkurranse om på sykehuset. De er som oftest er svært interessert i å arbeide mye i perioder for så å ha muligheten til å ta fri og bruke opptjente penger på lange ferieturer. Hvis sengeposten ikke har mange fleksible ekstravakter å ta av må førstelinjelederen bruke sitt eget faste personale. Dette gjør at førstelinjelederen må gå inn i en slags forhandlingsposisjon med sine ansatte. Hvis det er snakk om å ta en vakt på kort varsel som for eksempel ta en vakt samme dag blir det ofte forhandlinger både om hvilken vakt den ansatte skal forskyves fra og betalingen for selve vakten. Disse forhandlingene mellom leder og ansatt blir ofte gjort gjennom sosiale medier, og det kan virke som det er i ferd med å skje en maktforskyvning mellom dem når førstelinjelederen er utsatt for tidspress. Jeg vil presisere at dette er mine egne erfaringer rundt sykepleieryrket etter mange år som sykepleieleder ved OUS. Hvordan sykepleierlederrollen er ved andre sykehus vil jeg ikke komme nærmere innpå i denne oppgaven.

Ut fra denne beskrivelsen kan det være behov for førstelinjelederen å kommunisere med sine ansatte gjennom sosiale medier. Lederne har som regel lett tilgang til disse mediene da de ofte sitter foran en PC og jobber, samt at bruk av sosiale medier kan tenkes å være med på å frigjøre tid til andre arbeidsoppgaver. Ved å ta i bruk sosiale medier når de ut til mange av sine medarbeidere på samme tid ved for eksempel ved å sende i ut felles tekstmeldinger til alle ekstravaktene istedenfor å ringe hver enkelt.

Ut fra personlige erfaringer fra førstelinjelederrollen mener jeg at sosiale medier som kommunikasjonskanal bare vil bli mer og mer viktige for ledere både internt og eksternt. Endringer skal skje raskere og mer effektivt enn tidligere, og med dette har vi fått en rekke verktøy både på godt og vondt som skal hjelpe oss i en hektisk lederhverdag.

1.4 Sosiale medier

Sosiale medier er en samtale som støttes av nettbaserte verktøy. Dette kan for eksempel være Twitter, LinkedIn, Facebook og uliker typer for blogging. Det er brukerne av disse nettbaserte verktøyene som bestemmer hva innholdet skal være i motsetning til tradisjonelle medier som aviser og TV.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å avgrense sosiale medier til toveis-SMS via sykehusets programvare for arbeidstidplanlegging og personalstyring (GAT), e-post korrespondanse, internettet og Personalportalen som alle ansatte har tilgang til, samt Facebook.

På internettet kan medarbeiderne finne nyhetsbrev, viktige meldinger fra toppledelsen, kurs, ledige stillinger, samt sjekke lønn og turnus.

Facebook er et sosialt nettverk hvor brukeren kommuniserer ved at en profil opprettes. Her kan vedkommende legge ut tekster og bilder, samt chatte (skrive meldinger til hverandre) med “venner” som en selv har invitert inn i sin profil. “Venner” på Facebook kan se hele eller deler av profilen avhengig av om brukeren har satt noen personlige begrensninger for sine venner. Venner har mulighet til å skrive meldinger til brukeren på vedkommendes personlige side og motsatt. Denne typen meldinger blir skrevet på ”veggen” som er en slags elektronisk oppslagstavle/dagbok. Her kan de legge inn alt fra bursdagshilsninger til å fortelle hvordan de har hatt det på jobb i dag. På sin egen ”vegg” er det mulighet for å redigere og fjerne kommentarer.

E-post er en elektronisk posttjeneste der dokumenter og meldinger blir sendt fra en datamaskin til en annen over et datanettverk. E-post sendes mellom brukere via e-posttjenere, såkalte SMTP-tjenere, på Internettet og er en av de mest brukte tjenestene der.³

1.5 Oppgavens oppbygning

I kapittel to gjør jeg rede for og gir en begrunnelse for valg av aktuell litteratur, forskning og teori som er relevante i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel tre redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen, valg av respondenter og studieenhet, samt gir en begrunnelse for å studere egen organisasjon. Helt til slutt i kapittel tre drøftes studiens troverdighet og gyldighet i tillegg til metoderefleksjon og forskningsetikk. Presentasjon av analysen av datamaterialet vil starte i kapittel fire. Videre følger drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål sett i lys av relevant teori. I kapittel fem kommer en oppsummering av studiens hovedfunn og konklusjon, samt flere forslag til videre forskning rundt temaet sosiale medier og ledelse.

³ <http://en.wikipedia.org/wiki/Email>

2 Teori

”Sykepleierleder Line kom inn på vaktrommet og tok frem vaktboken. Uff, tenkte hun hvordan skal jeg få noen til å ta disse nattevaktene? Det begynner å haste og ingen har svart på SMS som jeg sendte ut tidligere denne uka. Men så kommer Trine og sier; Jeg kan ta disse nattevaktene i helgen hvis jeg får fri en helg i mai når jeg har behov for å ha fri i forbindelse med en konfirmasjon, men selvsagt vil jeg også ha godt betalt for disse nattevaktene. Line føler presset...skal hun gi etter for dette tilbudet? Eller skal hun vente litt til for å se om andre melder seg? I det siste har hun fått flere slike tilbud fra sine ansatte. Hva er det som skjer? Jeg føler meg som en forhandler tenker hun. Har hennes ansatte blitt mer krevende, de vil jo både ha i pose og sekk? Så sier hun til Trine; jeg må tenke på det, og så sender jeg deg en SMS når jeg har fått sett på forslaget ditt.”

I dette kapittelet presenteres aktuell litteratur og teori om temaet ledelse, kommunikasjon og sosiale medier. Disse tre temaene har det vært forsket mye på enkeltvis, men så langt jeg kan finne ut av er det ikke forsket akkurat på denne problemstillingen. Jeg har derfor valgt ut relevant teori og forskning fra hvert tema som kan være med på å belyse problemstillingen. Disse vil bli presentert i dette kapittelet.

2.1 Innledning til teori

I begynnelsen av dette kapitelet vil det først bli gitt en begrunnelse for valg av litteratur, for så å knytte teoriene sammen med veiledningene for bruk av retningslinjer for sosiale medier fra Direktoratet for forvaltning og IKT (DiFi) og OUS. Så kommer en kort presentasjon av ledelse som begrep og hvordan sykepleiere som profesjon beskriver sin ledelsesfunksjon med tilknytning til IKT. Videre følger teorien til Charlene Li om *Åpent lederskap*, deretter følger Erik Oddvar Eriksen sin teori om *Kommunikativ ledelse*. Dette følges av en kort presentasjon av DiFi sin *Veileder i sosiale medier i forvaltningen*, samt en beskrivelse av OUS sine egne *Retningslinjer for bruk av sosiale medier*. Selv om Charlene Li ikke omtaler sykehus og deres førstelinjeledere mener jeg likevel at hennes teori har mye å bidra med under drøfting av funn i undersøkelsen. Eriksen har jeg valgt å ta med fordi han i sin teori knytter kommunikasjon spesielt opp mot sykehushverdagen. Dermed blir disse teoriene gode bidrag hver for seg da de tar for seg deler av teori knyttet til problemstillingen.

2.2 Begrunnelse for valg av teori og litteratur som er benyttet i oppgaven

Forskningen på temaet sosiale medier har svært få bidrag som går direkte inn mot problemstillingen i denne studien. Derfor har jeg tatt med generelle teorier om sosiale medier, kommunikasjon og ledelse. Videre har jeg tatt med offisielle dokumenter som er med på å gi råd til hvordan både ledere og ansatte skal forholde seg til sosiale medier. Da eksisterende forskning ikke stiller de samme spørsmålene som jeg gjør i min oppgave gir jeg her en begrunnelse på hvorfor jeg valgte akkurat denne litteraturen og disse teoriene til denne problemstillingen.

Charlene Li sin teori om åpnet lederskap er som beskrevet overfor en av de få bøkene som går inn på temaet ledelse og sosiale medier og hvordan man skal forholde seg i dette ukjente landskapet. Mens Erik Oddvar Eriksen sin teori om kommunikativ ledelse er rettet inn mot offentlig forvaltning og spesielt mot sykehus.

2.3 Sosiale medier og den yngre generasjonen

I en artikkel på HR Norge sine hjemmesider skrives det om sosiale medier på arbeidsplassen og hvor viktig det er for ledere å følge med i utviklingen. Der kommer Anne Opedal med følgende refleksjoner;

Som leder kan det være en god investering i fremtidens arbeidstakere å sette seg inn i de mulighetene for kunnskapsdeling disse mediene gir...og videre bør arbeidsgivere sette seg inn i hvordan sosiale medier fungerer både for å forstå dynamikken og for å se hvordan de kan lage retningslinjer for bruken av dette. Det gjelder å lage en strategi for hvordan dette kan brukes og hvordan man tydelig skal skille mellom når man er privat og når man snakker på vegne av arbeidsgiver og hvem som skal kunne snakke på vegne av virksomheten. (Opedal 2009)

Videre skriver hun om den yngre generasjonen medarbeidere som er vant til å bruke nettet som kommunikasjonskanal. Og om hvordan de løser sine utfordringer ved å sende problemstillinger rundt til relevante kontakter i sitt virtuelle nettverk. Den yngre generasjonen

behersker avansert kommunikasjonsteknologi og deler informasjon på en helt annen måte enn generasjonen før dem.⁴

Individualisering og selvrealisering er trekk som vi finner også hos sykepleiere, og spesielt da i den yngre generasjon. Tom Colbjørnsen har skrevet et kapittel i boken “Ledelse på godt og vondt” hvor han skriver om ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere. Der skriver han om individualisering som et av de viktigste utviklingstrekk i den vestlige verden, hvor vi som enkeltmennesker står overfor stor valgfrihet. For en arbeidsplass kan dette føre til organisatoriske konsekvenser ved at medarbeiderne er mindre lojale på den ene siden, mens de på den andre siden ønsker større fleksibilitet.

Individualisering innebærer at flere kan ønske andre arbeidstider enn den såkalte normalarbeidstiden. Dette behovet kan synes sterkt hos medlemmer av Generasjon X. De er vokst opp med raske endringer i teknologi og kommunikasjon (Colbjørnsen 2006:394).

Både Opedal og Colbjørnsen kan sees på som viktige bidrag til min problemstilling og videre under analysen av datamaterialet. Kan det tenkes at den yngre generasjonen førstelinjeledere og deres ansatte i sykehus behersker sosiale medier som kommunikasjonskanal på en helt annen måte enn forrige generasjon? Kan vi ut fra funnene i undersøkelsen se om Opedal sine refleksjoner kan passe inn i en sykehushverdag? Og stemmer Colbjørnsen sine meninger om Generasjon X sine ønsker om større fleksibilitet også i sykehusmiljøet? Er yngre sykepleiere og førstelinjeledere mindre lojale til sin egen arbeidsplass? Spiller alder en rolle i forhold til bruk av sosiale medier hos førstelinjeledere i undersøkelsen? I drøftingsdelen vil jeg komme tilbake til funnene i undersøkelsen som omhandler den yngre generasjonen og sosiale medier.

2.4 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse som begrep, men i denne oppgaven har jeg valgt å definere ledelse: ”både om personer som utøver ledelse, og de aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere.” (Strand 2007:17). Strand skriver at ledelse kan forstås som ett sett

4

http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2009/Sosiale+medier+p%C3%A5+arbeidsplassen.b7C_wlDKZn.ips

av roller som er knyttet til bestemte organisasjonsfunksjoner. Disse rollene er administrator, produsent, integrator og entreprenør. Lederen for en ekspertorganisasjon blir av Strand (2007) omtalt som produsent. Lederrollen i en ekspertorganisasjon er nært knyttet opp til det fagfeltet den skal lede. Slike organisasjoner har en lav hierarkisk oppbygning, og eksempler på titler på ledere kan være en avdelingsleder eller avdelingssykepleier med delegert ansvar. Strand skriver videre at lederen her har større frihet enn i byråkratiet innenfor sitt fagfelt, men må ta hensyn til eksterne lover og regler (2007:269).

Norsk sykepleierforbund (NSF) utga et hefte i 2005 som omtaler sykepleiere sitt lederansvar. Der skriver de at sykepleiere med lederansvar både skal være rollemodeller i kommunikasjonsmessige sammenhenger og være pådrivere for utvikling av IKT i helsetjenesten.

Sykepleiere med lederansvar må ta utfordringen og det ansvaret som ligger i å være en rollemodell både i faglige, etiske og kommunikasjonsmessige sammenhenger. De har ansvar for å skape rammer og muligheter for at den enkelte sykepleier identifiserer seg med sykepleiefagets normer og verdier, og opprettholder og videreutvikler sin faglige kompetanse. Ledere på alle nivå må rette oppmerksomhet mot bruk og utvikling av IKT i helsetjenesten. De må ha kunnskap og visjoner om mulighetene på dette området og være pådrivere i arbeidet med utvikling av IKT-systemer.⁵

Sett i forhold til denne undersøkelsen tolker jeg det dit at sykepleieledere må være rollemodeller for sine ansatte når det gjelder å kommunisere via sosiale medier, og videre at sykepleieledere skal være frempå og aktive i forhold til IKT.

2.5 Åpent lederskap

Til introduksjon av kapitlet åpent lederskap har jeg valgt å ta med en norsk blogger som skriver om sosiale medier og ledelse. Sølvi Suongir skriver om hvilke endringer ledere står overfor i forhold til sosiale medier i tiden fremover på sin blogg Sosiale medier og ledelse. Der skriver hun følgende:

Sosiale medier bidrar til å øke effektiviteten, kommunikasjon og beslutninger også for ledere, så vel for resten av organisasjonen. Sosiale medier ansvarliggjør ledere i mye

⁵ https://www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/158922/NSF-#83029-v1-NSF_publicasjon_Sykepleier_med_lederansvar_-_god_på_fag_og_ledelse_2005_pdf.PDF

større grad enn tidligere, alt er mer gjennomiktig. Det nye lederskapet kan kalles for et åpent lederskap hvor ny teknologi gjør det helt nødvendig å tilpasse seg for å overleve på sikt.⁶

I denne beskrivelsen av det nye lederskapet bruker Sølvi Suongir Charlene Li sin definisjon av begrepet. Det som da blir spennende er hvorvidt hennes åpne lederskap blir å finne igjen i førstelinjelederrollen. Er det mulig å finne noen av kjennetegnene på et åpent lederskap i en sykehushverdag?

I forbindelse med litteratursøk på Internett med søkeordene sosiale medier, ledelse og kommunikasjon kom jeg over en bok som er utgitt av Charlene Li.⁷ Boken heter "Open Leadership: How social technology can transform the way you lead". Li er grunnlegger av et amerikansk selskap som heter Altimeter Group som er et konsulentfirma som er opptatt av å benytte seg ny teknologi for å kunne få et forsprang til konkurrentene.⁸

Deler av denne boken ble brukt som grunnlag for forskningsspørsmålene og ved utforming av intervjuguiden, og vil videre bli brukt i analysedelen av oppgaven. Her følger en presentasjon av Li sine prinsipper for et åpent lederskap.

Jeg vil presisere at denne boken er rettet mot amerikanske private organisasjoner hvor skillet mellom jobb og fritid kan være utvisket. Det kan se ut som om dette også blir mer og mer aktuelt i det norske arbeidslivet også. Jeg vil komme tilbake til dette i drøftingen hvor jeg knytter hennes teori opp mot en offentlig virksomhet.

Li definerer åpent lederskap ut fra teorien om at ny teknologi tillater ledere til å gi slipp på kontrollen, men samtidig være den som bestemmer:

having the confidence and humility to give up the need to be in control while inspiring commitment from people to accomplish goals (Li 2010:14).

Videre beskriver hun fem regler som ledere må følge for å kunne forstå og utnytte hvordan dette vil påvirke relasjonene som skapes gjennom sosiale medier.

⁶ <http://suongir.blogspot.com/2010/06/sosiale-medier-og-ledelse.html>

⁷ Sølvi Suongir tipset meg om denne boken

⁸ <http://www.open-leadership.com>

1. **Respekter at dine kunder og ansatte har makt.** I det øyeblikket du aksepterer dette vil du som leder ha et mer ekte og likeverdig forhold til dine kunder og ansatte.
2. **Del informasjon for å bygge opp tillit.** Kjernen til et suksessrikt forhold til dine kunder og medarbeidere er tillit. Gjør det du sier du vil gjøre.
3. **Vær nysgjerrig og ydmyk.** Vær oppriktig interessert i hva dine kunder og ansatte interesserer seg for. Dette vil gi deg som leder intellektuell intelligens og en forståelse av at du fortsatt har mye å lære og tør innrømme egne feil.
4. **Ansvarliggjør åpenhet.** I forhold til kunder og egne ansatte behøver du som leder å redegjøre for at åpenheten går begge veier. Ha klargjort forventningene til forholdet mellom dere på forhånd.
5. **Tilgi feil.** Vær klar over at feil kan oppstå i forhold, og det viktigste du kan gjøre som leder er å erkjenne feil og forsøke å forstå hvordan feilen oppstod (Li 2010:15).

Li beskriver videre hvor viktig det er for en leder å klare å balansere åpenhet og kontroll når en som leder skal kommunisere gjennom sosiale medier. I motsetningsforholdet mellom å være åpen og lukket på samme tid for en leder eller en organisasjon har hun kommet frem til ti punkter som deler inn i to hovedkategorier: informasjonsdeling og beslutningstaking.

Information Sharing	Decision Making
<ul style="list-style-type: none"> • Explaining • Updating • Conversing • Open Mic • Crowdsourcing • Platforms 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralized • Democratic • Self-Managing • Distributed

Figur 1: Defining Openness: The Ten Open Elements

Li skriver:

Information is the lubricant of any organization. Without it, the company comes to a screeching halt. In the past decade, the flow of information around the company and into and out of the organization has vastly accelerated with the advent of new technologies, starting with the widespread adoption of email and accelerating with social technologies (Li 2010:22).

For å begrunne mine funn under drøftingsdelen har jeg valgt å ta for meg Li sine ti ulike perspektiver som beskriver hvordan ledere og organisasjoner kan bli bedre til å utnytte sosiale medier som arbeidsverktøy. De seks første perspektivene går under hovedkategorien informasjonsdeling, mens de fire siste går under hovedkategorien beslutningstaking. Disse to hovedkategoriene er knyttet sammen til hverandre, men de kan være ulike i graden av åpenhet. For eksempel kan en organisasjon eller en leder være svært åpen når det gjelder å dele informasjon, men er på den andre siden svært lukket i forhold som gjelder beslutningstaking. Jeg har valgt å ikke oversette Li sine perspektiver for ulike grader av åpenhet for ikke å stå i fare for å ta bort selve betydningen av disse elementene.

Informasjonsdeling:

- **Explaining:** Meningen med en forklarende type av informasjonsdeling er at både kunder og ansatte skal bli kjent med organisasjonen sine visjoner, verdier og beslutninger. Slik at alle innad i organisasjonen arbeider mot samme mål og at kundene er kjent med hva organisasjonen står for. Dette kan gjøres ved at informasjon legges ut på internettet og videre legges ut på Internett slik at kundene kan orientere seg om organisasjonen.
- **Updating:** Her kan lederne og organisasjonen benytte seg av det verktøyet innenfor sosiale medier som passer til å legge ut oppdateringer på. Dette kan for eksempel være gjennom internettet, Facebook og blogging. Her er oppdateringene hele tiden tilgjengelige når den ansatte eller kunden selv har bruk for dem. Ved å legge ut slike oppdateringer kan ansatte raskt finne ut hvor eller hvem som sitter på informasjon som en kanskje trenger for å gjøre en jobb. Videre kan kundene orientere seg om oppdateringer på for eksempel produkter eller tjenester som organisasjonen leverer.
- **Conversing:** Ved å la organisasjonen konversere åpent med sine ansatte og kunder kan lederen gi organisasjonen mulighet til forbedringer og yte mer effektivt med sine tjenester. Dette kan for eksempel gjøres gjennom deltakelse i interne eller eksterne ”chatteprogrammer”, diskusjonsforum og blogger som angår organisasjonens produkter eller tjenester. Alle disse hjelpemidlene kan

være med å få ansatte og kundene nærere innpå deg som leder, og at du selv raskt får informasjon og tilbakemeldinger.

- **Open Mic:** Dette er en form for åpenhet hvor hvem som helst kan komme frem og dele informasjon uten noen form for forutsetninger. Eksempler på dette kan være YouTube som finnes på Internett eller at organisasjonen har sin egen versjon av YouTube hvor ansatte og kunder kan dele informasjon. Her er det viktig som leder å oppmuntre til deltakelse og bygge opp tillit slik at både ansatte og kunder kan stole på at den informasjonen som de legger ut vil bli godt mottatt og uten noen form for sanksjoner i etterkant.
- **Crowdsourcing:** Hovedpoenget her er å løse et spesielt problem eller en utfordring sammen med andre utenfor selve organisasjonen. Dette kan være alt fra hjelp til design av logo eller skape helt nye produkter eller tjenester gjennom et fellesskap av mennesker ved hjelp av sosiale medier.
- **Platforms:** Det finnes to typer av åpne plattformer på Internett. Den ene har en åpen arena med definerte regler og former for interaksjoner som for eksempel eBay. Den andre er plattformer hvor brukerne fritt kan laste inn tilgjengelig datainformasjon, et eksempel på en slik form for plattform er Twitter.

Beslutningstaking:

- **Centralized:** Her er beslutningstakingen sentralisert i en organisasjon og dette kan gjøre beslutningstakingen svært effektiv og handlingskraftig. En forutsetning for denne typen beslutningstaking er at ledelsen har tillit innad i organisasjonen eller at organisasjonen er av en autoritær karakter som for eksempel i militæret. I en verden med stadige raskere utvikling har ikke dagens ledere mulighet til å sitte i en glassboble og ta beslutninger. De må heller åpne opp for informasjonsdeling som går begge veier. Slik at de som sitter med makten kan ta de riktige beslutningene ut fra rett informasjon som de har fått

tilgang til. Lederne er da forpliktet til å dele beslutningene som er vedtatt tilbake til organisasjonen.

- **Democratic:** I en demokratisk beslutningstaking blir et begrenset sett av valgmuligheter satt fram for en gruppe og videre utføres det et valg. Valgmulighetene bør være utformet som ja/nei svar. Hvis medarbeidere er representert i gruppen vil de føle seg mer delaktige i hele beslutningsprosessen. Denne formen egner seg ikke hvis valgene er kompliserte, eller hvor en er avhengig av at beslutninger må tas raskt.
- **Consensus:** I denne beslutningstakingsmodellen er alle personer som er involverte eller direkte berørte med i beslutningstakingen. Her må alle være enige før en beslutning blir vedtatt. Organisasjonen må ha en flat struktur og hierarkier finnes ikke. Denne formen for beslutningstaking er svært krevende og omfattende prosess. Det er ikke mange organisasjoner som kan ta seg tid eller råd til denne formen for beslutningstaking. Lederstilen i organisasjoner som benytter seg av denne typen beslutningstaking er som oftest preget av ledere med gode samarbeidsevner og har en tilretteleggende lederstil.
- **Distributed:** Dette er en beslutningstakingsmodell som er en sammenblanding av de tre modellene som er beskrevet ovenfor. Denne modellen har som mål å forflytte beslutningene bort fra den sentrale delen av organisasjonen og ned til der hvor informasjonen og kunnskapen sitter, helt i nærheten av kundene. For å få denne modellen til å fungere kreves det store mengder med disiplin og planlegging, samt at alle i organisasjonen arbeider i samme retning (Li 2011:22-43).

Li har videre kommet frem til fire målsettinger rettet mot medarbeidere som må være tilstede i en organisasjon for å oppnå et mest mulig åpent lederskap. Disse målsettingene er høyt fokus på læring, kommunikasjon skal foregå som en dialog, alle skal støtte hverandre og oppmuntre til kreativitet (Li 2010:53). I tillegg til disse målsettingene må organisasjonene utarbeide retningslinjer for sosiale medier for sine medarbeidere. Retningslinjene skal oppmuntre og støtte medarbeidere som bruker sosiale medier. Hvor ansvarliggjøring, fortrolighet og tillit er

viktige stikkord for å få trygge medarbeidere når de benytter seg av sosiale medier (Li 2010:111). Hun skriver det selv med følgende ord:

Covenants are promises that people make with each other, which differ from traditional corporate policies and procedures that *dicat*e how things will operate within organizations. The philosophy behind covenants is more suited to openness strategies, because the promises, bargains, and contracts reflect a real trade-off and transfer of power and responsibility (Li 2010:109).

Lederstil

Ut fra reglene til lederne og kategoriene for informasjonsdeling og beslutningstaking samt målsettingene som er beskrevet overfor og egne erfaringer i ulike organisasjoner har Li kommet frem til fire ulike lederstiler for et åpent lederskap. Hennes begrunnelse for at sosiale medier endrer lederstil er som følger;

A major theme throughout this book has been that leadership is about relationship, and because social technologies are changing relationships, leadership also needs to change. (Li 2010:163).

For å komme frem til disse fire lederstilene beskriver hun fire egenskaper som åpne ledere har i varierende grad. Hun deler disse fire egenskapene inn i to tankesett som beskriver og bestemmer hvor åpen en leder er i sine handlinger. Det ene tankesettet går på om lederen er en optimist eller en pessimist i sin utførelse av lederskapet, mens det andre tankesettet går individualisme versus samarbeid. Ut fra disse egenskapene har hun laget en modell.

	Pessimistic	Optimistic
Collaborative	Cautious Tester	Realistic Optimist
Independent	Worried Sceptic	Transparent Evangelist

Figur 2: The Four Open Leadership Archetypes

Ved å koble sammen to og to egenskaper ut fra hvert tankesett har hun kommet frem til fire ulike lederstiler med varierende utøvelse av åpent lederskap.

The Realistic Optimist er den lederstilen som er mest kraftfull og effektiv, og som ser fordelene med et åpent lederskap samtidig som den er klar over ulempene ved å være åpen. Denne lederstilen fremhever gode samarbeidsevner og vet hvordan den skal klare å overvinne hindringer innad i egen organisasjon. The Realistic Optimist sees ofte på som katalysatorer, og de klarer ofte å få med seg de som er tvilende til å bli positive mot en åpen strategi (Li 2010:175).

The Worried Skeptics kjennetegnes av ledertyper som er skeptiske og fremhever individualitet og selvstendighet som sine beste egenskaper. Disse lederne er av natur hele tiden bekymret over hva som kan gå galt og kan sees på som dørvoktere for hvor mye åpenhet organisasjonen og deres ledere skal være i forhold til sosiale medier. The Worried Skeptics stoler kun på sine egne analytiske evner. De praktiser ikke åpent lederskap på grunn av egen utrygghet og fordi de ser åpent lederskap som en stor risikofaktor for hele organisasjonen (Li 2010:177).

The Cautious Testers er en ledertype som er pessimister og som ser nødvendigheten av å samarbeide med en større gruppe mennesker da samarbeide vil gi fordeler både til egen organisasjon og dem selv som ledere. Disse lederne har lite erfaring med sosiale medier, men de klarer etter hvert å se fordelene med et åpent lederskap, men å forplikte seg helt til å gå for full åpenhet er de i sin grunntanke for skeptiske til (Li 2010:177).

The Transparent Evangelist er en lederstil preget av optimisme og individualitet/selvstendighet. De er helt opphengte i teknologi og de er overbevist om at utvikling av ny teknologi kan endre egne medarbeidere og at ved å være på nettet får organisasjonen konstant omtale. De engasjerer seg i mennesker gjennom sosiale medier og føler stor selvsikkerhet av å benytte seg av denne typen teknologi (Li 2010:178).

Hennes beskrivelse av lederstil har jeg valgt å ta med for å bedre kunne belyse hvilke endringer i lederstil vi står overfor ved å ta i bruk sosiale medier, og om respondentene har noen trekk som kan tyde på en endring av lederrollen til førstelinjelederne i sykehus. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen hvor jeg ut fra funn kan se på om bruk av sosiale medier vil endre relasjonene mellom leder og ansatt. Som en følge av denne relasjonsendringen vil også lederrollen kunne endre seg.

2.6 Kommunikativ ledelse

Som en introduksjon til kommunikativ ledelse vil jeg først ta med Raaheim og Fløistad sine synspunkter på hvordan vi kommuniserer, og hva som kan skje når vi kommuniserer elektronisk med hverandre. En av mine antakelser i denne studien er at lederrollen vil endre seg etter hvert som sosiale medier blir mer og mer brukt til kommunikasjon mellom leder og ansatte. I følge Raaheim vil vi stå overfor utfordringer i måten vi kommuniserer med hverandre på, spesielt nå til dags da flere og flere elektroniske kommunikasjonsverktøy tas i bruk rundt omkring på arbeidsplassene. Han er opptatt av at det mellommenneskelige klimaet på arbeidsplassen vil bli endret etter hvert som flere og flere tar i bruk disse hjelpemidlene. Videre skriver han at ved å ta i bruk elektroniske hjelpemidler vil kommunikasjonen bli depersonifisert og mangle sensur, og vi vil gå glipp av viktige signaler mellom sender og mottaker. Disse signalene kan være for eksempel stemmeleie, kroppsspråk og blikk. Utøvelsen av ledelse vil også mest sannsynlig endre seg på arbeidsplassene, særlig på steder hvor det er mye usikkerhet. Han skriver at det er en dårlig strategi å henvende seg til sine medarbeidere gjennom elektronisk post, og fremhever behovet for en leder som er nærværende og klar i sin tale (Raaheim 2008:136).

I følge Fløistad er det kommunikasjonen som holder livet i organisasjonene oppe – eller nede (2006:414). Han skriver følgende:

For den interne kommunikasjon på en arbeidsplass innebærer det for alle ledd, ledelsen ikke minst, at den også bør skje i personlige relasjoner. Informasjonsteknologien er riktignok blitt uunnværlig. Men det finnes ikke. Og kan ikke finnes noen IKT som kan erstatte taler og samtaler i personlige relasjoner. Personlige relasjoner betyr å bry seg om og ta vare på (Fløistad 2006:415).

Både Raaheim og Fløistad er enige om at elektronisk kommunikasjon vil endre arbeidsplassene i tiden fremover. Dette vil sannsynligvis også føre til en endring av lederrollen for førstelinjeledere i sykehus, også i hvordan de vil komme til å kommunisere med sine ansatte i årene fremover. Disse bidragene ovenfor er viktige innspill til min problemstilling og belyser mye av det som både kan være mulighetene og utfordringene i nettopp det å kommunisere gjennom sosiale medier for ledere og ansatte.

Eriksen sin teori om kommunikativ ledelse har jeg valgt å ta med fordi teorien retter seg spesielt inn mot kommunikasjon i sykehus. Selv om Eriksen ikke sier noe om sosiale medier i

sin teori mener jeg likevel den er relevant for min oppgave da den beskriver kommunikasjonen som et virkemiddel for å oppnå enighet mellom leder og ansatte. Slik jeg forstår Eriksen er han ikke opptatt av hvilke kommunikasjonskanaler som brukes, men heller hvordan en gjennom språklige virkemidler kan komme til enighet.

I Eriksen sin bok "Kommunikativ ledelse" blir ledelsesbegrepet definert til å være: "Et kommunikativt lederskap forfølger initiativ og gjennomfører tiltak på en konsesualistisk måte" (Eriksen 1999:133). Dette fører til at organisasjoner som er i stadig skiftende omgivelser må tilpasse seg disse gjennom å ta reflekterte valg. Samtidig er det viktig å presisere at lederen ikke behøver å komme frem til fullkommen enighet om beslutninger, men at det på forhånd har vært en demokratisk prosess gjennom en gjensidig meningsutveksling. Her er det legitimitet av beslutningene som er i fokus, og at lederen og de ansatte samhandler gjennom talehandlinger gjennom å dele ett felles språk. Dette for at alle parter skal kunne forstå begrepene i kommunikasjonen, og at budskapet skal bli oppfattet likt av alle berørte parter. Her er det egenskaper som samarbeid, konfliktløsning og sosiale relasjoner som står i fremste rekke.

Kommunikativ ledelse kjennetegnes ved at aktørene gjennom språklige virkemidler kommer til enighet. Eriksen skriver:

at et kommunikativt lederskap handler på bakgrunn av en oppnådd enighet, eller på bakgrunn av en overveielse som en tror det kunne bli enighet om hvis det hadde blitt samtalt lenge nok. Vi taler her om en moralsk-praktisk rasjonalitetsform, og mener med det at aktørene involveres i en gjensidig argumentasjonsutveksling hvor rekkevidden eller allmenngjørelsesgraden (universaliteten) til argumentet er bestemmende for dets gyldighet (Eriksen 1999:134).

Ledelsen må overbevise sine underordnede gjennom en fornuftig argumentasjonsutveksling, som igjen setter store krav til samarbeid og åpne kommunikasjonslinjer. For det er gjennom gode argumenter at Eriksen mener ledelsen skaper seg legitimitet for sine beslutninger, og ikke gjennom straff og belønning som virkemidler (Eriksen 1999:155).

Eriksen kobler desentralisering av lederskapet sammen med ansvarliggjøring.

Desentraliseringen betyr at faggrupper i sykehus må samarbeide for og nå felles mål og ta de riktige avgjørelsene i forhold til både budsjett og pasientbehandling. Her er det viktig å ha evnen til å kommunisere både innenfor hver enkelt sykehusavdeling og på tvers av

avdelingene for best å kunne realisere fastsatte mål. Kommunikativ ledelse gir stor frihet helt nede på avdelingsnivå, men forutsetter god måldefinering og planlegging.

Foruten desentralisering mener Eriksen at både den enhetlige ledelsesmodellen og teamledelse er viktige faktorer for å frembringe kommunikativt lederskap. Dette for å ansvarliggjøre en person for den endelige avgjørelsen gjennom gjensidig diskusjon mellom ansatte i for eksempel en sykehusavdeling. Enhetlig ledelse gjør nettopp dette fordi den legger ansvaret over på en person uavhengig av faglig bakgrunn. På et sykehus er det sterke grupper med mye makt og autoritet som kan sette seg imot avgjørelser fra ledelsen med den begrunnelse at autoriteten sitter i fagkunnskapen.

Derfor vil effektiv enhetlig ledelse måtte innebære samarbeid og koordinering over faggrensene, noe både desentraliseringen og teamledelsesprinsippet stimulerer. For det andre pålegger *teamledelsesprinsippet* lederen et større ansvar for alle sider ved virksomhetens drift og utvikling. Gruppene er representert og kan sanksjonere egenrådige ledere (Eriksen 1999:145).

Disse tre prinsippene for ledelse som desentralisering, enhetlig ledelse og teamledelse gjør at ledere må gi de som er representert i gruppene en begrunnelse for sine valg og søke enighet med representantene. Dette kaller Eriksen for begrunnelsestvang, hvor lederne må få være med på å lage spillereglene for at de skal kunne underlegge seg beslutningene som de skal komme frem til i fellesskap. Videre skriver Eriksen at for å kunne oppnå en fri kommunikasjon i gruppen må det etableres maktlikevekt, som vil si at alle representantene i gruppen har lik rang. På grunn av de etablerte maktrelasjonene som finnes i en sykehusorganisasjon blir fri kommunikasjon nesten umulig (1999:147). For å utvikle et kommunikativt lederskap i sykehus må organisasjonsutviklingen derfor gå i retning mot:

å utvikle en *profesjonell holdning* til meningsutveksling og beslutningsfatning, der en lærer å skille mellom sak og person, mellom relevante og irrelevante aspekter (Eriksen 1999:146).

2.7 Veileder i sosiale medier for forvaltningen

Den 25. februar 2011 skriver Ukeavisen Ledelse om den amerikanske ledelsesforskeren Josh Bernhoff som uttaler at de ansatte bør slippes løs på Facebook. Dette står i stor kontrast til skeptiske ledere og organisasjoner som sperrer Facebook for sine ansatte. Han lister opp seks punkter som han mener er viktige for at organisasjoner skal lykkes i bruk av sosiale medier. De seks punktene kan en kjenne igjen hos virksomheter som klarer å støtte denne typen medarbeidere:

- Medarbeidernes ideer må synliggjøres og anerkjennes. Gi ros.
- Lag et levende intranett og oppmuntre til samarbeid.
- La relasjonene gå på tvers av avdelingene.
- La medarbeiderne snakke med kundene.
- La interne og eksterne IT-systemer virke parallelt.
- IT-avdelingen og resten av organisasjonen må støtte hverandre.

Samtidig skriver han om hvor viktig det er med handlingskraftige ansatte med handlingsrom og ressurser for å kunne lykkes med bruk av sosiale medier både til intern og ekstern bruk (Ukeavisen Ledelse 2011:19). Flere av Josh Bernhoff sine synspunkter kan vi finne igjen i DiFi sin veileder.

Direktoratet for forvaltning og IKT (DiFi) fikk i februar 2010 i oppdrag av Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet å skrive en generell og overordnet veileder i sosiale medier for forvaltningen. Dette resulterte i en veileder som ble utgitt i oktober 2010. Her kommer en kort presentasjon av denne veilederen som i tillegg kan lastes ned i sin helhet på DiFi sine hjemmesider.⁹ Veilederen er generell og overordnet og oppmuntrer til at offentlige virksomheter tar i bruk sosiale medier og utarbeider retningslinjer for egen organisasjon. Den kommer først med en presentasjon av hva sosiale medier er og hvordan virksomheter skal ta stilling til og ta i bruk sosiale medier som en ny arbeidsmåte og kommunikasjonsform. I del 2 av veilederen skriver DiFi om hva som kreves av en virksomhet som vil benytte seg av sosiale medier og hvilke muligheter og utfordringer som det kan være lurt å tenke gjennom. Videre har DiFi kommet frem til tre områder hvor offentlige virksomheter kan ha nytte av å bruke

⁹ <http://www.difi.no/sosiale-medier/veileder-i-sosiale-medier>

sosiale medier og hvordan de kan nyttiggjøres som kommunikasjonskanal;

1. virksomhetens overordnede kommunikasjonsarbeid og omdømmebygging
2. prosjektarbeid og kampanjer
3. som arbeidsverktøy for kunnskapsmedarbeidere

Sosiale medier supplerer og kan ikke erstatte andre tradisjonelle kommunikasjonskanaler. Offentlige virksomheter er pliktig å sørge for at all informasjon er tilgjengelig på universelt utformede plattformer, for eksempel egne nettsider. Deltagelse i sosiale medier er først og fremst dialog og samhandling, ikke informasjonsvirksomhet som sådan (DiFi 2010:7-8).

Siden det å være privat og profesjonell stadig oftere går over i hverandre, har DiFi kommet frem til at det kan være nyttig med retningslinjer for virksomhetenes medarbeidere i hvordan de skal opptre på sosiale medier. De mener også at kompetanseheving i tillegg vil gi medarbeidere en forståelse av hva sosiale medier er og hva som er korrekt nettbruk. Videre legger de statens sin kommunikasjonspolitikk til grunn når de definerer fem prinsipper for kommunikasjon som skal gjelde for sosiale medier. Disse prinsippene er åpenhet, medvirkning, nå alle, aktiv og helhet. Helt til slutt i veilederen har de skrevet om ansattes ytringsfrihet. Virksomheter kan ikke utarbeide retningslinjer som innskrenker den ansattes rett til å skrive om sine meninger på sosiale medier. De påpeker videre at ansatte gjennom sin arbeidsavtale har taushets- og lojalitetsplikt i forhold til arbeidsgiver (DiFi 2010:24).

OUS kom i januar 2011 med egne retningslinjer for bruk av sosiale medier for ansatte ved sykehuset. Først kommer en begrunnelse for retningslinjen sitt omfang og hensikt:

Hensikten med veiledningen er å skape bevissthet rundt ansattes bruk av sosiale medier hvor rollen som privatperson og arbeidstaker blandes (Vedlegg 5).

Retningslinjen har sju punkter for hvordan ansatte skal forholde seg til sosiale medier. Til slutt skrives det hvem som kan kontaktes ved spørsmål samt linker til relaterte dokumenter (Vedlegg 5).

2.8 Drøfting av teori og litteratur som er benyttet i oppgaven

I forhold til Li sine punkter om beslutningstaking ser jeg igjen noen av de samme momenter hos Eriksen. Dette gjelder Li sine punkter om *Consensus* og *Distributed* hvor hun skriver om beslutninger hvor alle involverte må være enige før beslutningen settes ut i handling. Videre skriver hun om at beslutninger godt kan tas i selvstyrte team og på lavest mulig nivå i organisasjonen. Eriksen har også med at beslutninger skal tas gjennom diskusjon og konsensus. Han mener at ledelsen må argumentere overfor sine medarbeidere på en slik måte at de har tillit til at det blir fattet en riktig beslutning. Jeg tolker Eriksen slik; ved at ledelsen må komme frem med sine argumenter vil dette måtte føre til mer åpenhet. Dette gir klare paralleller til Li sitt åpne lederskap.

Både veilederen til DiFi og Li påpeker hvor viktig det er å ha en kartlegging rundt egen virksomhets fremtidige bruk av sosiale medier. Begge legger vekt på åpenhet som prinsipp for kommunikasjon, en solid forankring hos ledelsen og viktigheten av å utarbeide retningslinjer for bruk av sosiale medier.

Både Li, Eriksen og DiFi er opptatt av å få til gode kommunikasjonskanaler og møteplasser hvor både ledelsen og medarbeiderne kan utveksle informasjon og komme frem til gode beslutninger. De fem prinsippene for kommunikasjon som er nevnt i veilederen til DiFi finnes også i teoriene til enten Li eller Eriksen.

Selv om sosiale medier og digitale verktøy som kommunikasjonskanaler kun tas opp i Li og DiFi veilederen har jeg likevel valgt å ta med Eriksen sin teori om kommunikativt lederskap da jeg mener at denne formen for ledelse også kan utøves gjennom sosiale medier og digitale verktøy. Eriksen tar også for seg sykehusorganisasjonen som er viktig i forhold til min problemstilling, samt at den definerer denne spesielle typen for organisasjon som kompleks og hvor medlemmene krever å få delta i beslutninger som berører dem selv (Eriksen 1999:158).

Som grunnlag for drøfting av egne funn fant jeg det naturlig å trekke inn disse teoriene da jeg både kan finne igjen likhetstrekk og ulikheter gjennom sitatene til respondentene i undersøkelsen. Disse teoriene er både med på å støtte mine funn, samtidig som jeg har

oppdaget funn som ikke er beskrevet i teoriene. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftningskapitlet.

3 Metode

”Det begynte å nærme seg tiden for å planlegge sommerturnusen for sykepleieleder Line. Kanskje noen av legestudentene som jobbet i fjor er interessert? Men hvordan skulle hun få tak i dem raskt? De fleste studerer jo utenlands. Hun tenkte seg om; kanskje hun kunne foreslå at de kunne være ”venner” på Facebook? Hun fikk raskt positiv respons på ”vennskapet” og sendte dem en melding om de var interessert i sommerjobb. I løpet av uken hadde hun rekruttert alle som arbeidet hos henne i fjor, samt fått tips om flere som kunne være interessert i sommerjobb. Glad og fornøyd vandret hun ut i vårsolen den fredagen.”

3.1 Innledning

Jeg arbeider til daglig selv som ledende sykepleier, og har benyttet meg av sosiale medier i stor grad i kommunikasjon med egne medarbeidere. Derfor går jeg inn i denne undersøkelsen med visse antakelser og en egen forforståelse rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene. Sosiale medier er et verktøy jeg bruker til daglig både i jobb og privat og som engasjerer meg. Min utfordring blir å beskrive og kartlegge datamaterialet med innsikt og samtidig en viss avstand. Jeg må også være klar over at mine tolkninger og til slutt mine konklusjoner sannsynligvis vil preges av min bakgrunn. På den ene siden har jeg dermed nærhet til datamaterialet, men er samtidig bevisst at jeg må ha en viss distanse til det.

3.2 Avgrensning

Min oppgave vil naturlig nok være preget av min lederfaring og mine forforståelser rundt temaet, men jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette under gjennomføringen av oppgaven. Naturlig nok vil min bakgrunn og mine forforståelser påvirke det forskningsmetodiske arbeidet, samtidig som det stilles krav om å opptre som forsker og med en viss distanse til både respondenter og problemstilling. På bakgrunn av denne avgrensningen og presiseringen rundt valg av tema har jeg kommet frem til følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Hvilke muligheter og utfordringer har ledere og deres medarbeidere knyttet til kommunikasjon gjennom sosiale medier?

1. Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier og hva kommuniserer de om?
2. Hvordan påvirkes lederrollen gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal?
3. Hvordan utfordres og håndteres lojaliteten til egen arbeidsplass og kollegaer?
4. Hvilken rolle kan retningslinjer og veiledninger spille i bruk av sosiale medier?

3.3 Valg av metodisk tilnærming

Problemstillingen for undersøkelsen har lagt føringer for valg av metode og jeg vil beskrive min undersøkelse som åpen, utforskende og beskrivende. Fremgangsmåten for undersøkelsen er valgt ut fra problemstilling, forskningsspørsmål og prosjektet sine begrensninger i forhold til oppgavens omfang og størrelse. Målsettingen har vært å beskrive og kartlegge bruken av sosiale medier når ledere kommuniserer med sine medarbeidere ved ett sykehus. Dette innebar at jeg raskt måtte ta en del valg angående datainnsamling og analyseverktøy, samt utvelgelse av informanter og utforming av intervjuguide.

1. Jeg har gått gjennom litteratur og forskning som omhandler ledelse og kommunikasjon gjennom sosiale medier.
2. Jeg har intervjuet både ledere og medarbeidere som har erfaringer og tanker rundt problemstilling og forskningsspørsmål.

I boken "Mellom nærhet og distanse" til Pål Repstad skriver forfatteren i kapittel 2 at "Å kombinere ulike metoder eller datakilder gir et bedre datagrunnlag og en sikrere basis for tolkning" (Repstad 2007:29).

Mål for kvalitativ forskning er å utvikle nye teorier og begreper. Datainnsamlingsmetoder som oftest blir benyttet til kvalitativ forskning er intervju, observasjon og dokumentanalyse. Fenomenologi er et filosofisk perspektiv hvor fenomener beskrives ut fra hvordan mennesket selv oppfatter selve fenomenet. I min undersøkelse vil dette si at jeg under intervjuene har

forsøkt å få respondentene til å beskrive i detalj deres arbeidshverdag og hvordan de kommuniserer med sine medarbeidere.

Johannessen med flere skriver i sin bok "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode" at:

Som *kvalitativt design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen.

Mening er ett nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannessen mfl. 2009: 80).

Creswell beskriver i 1998 (i følge Johannessen 2009, s.81) tre viktige steg i et fenomenologisk design som forberedelse, datainnsamling og analyse/rapportering.

Forberedelsen består i å sette seg inn i relevant litteratur og tidligere erfaringer om tema. Videre er det tolkningen som respondentene selv gjør som er viktige, samt å se etter tolkningsmønstre. Forskningsspørsmålene må være formulert slik at "forskeren forsøker å forstå meningen med den erfaringen eller det fenomenet som han studerer og han spør informantene om å beskrive sine erfaringer." (Johannessen 2009:81)

Datainnsamlingen gjøres ofte gjennom intervju og består i å samle inn data fra individer som har god kjennskap til temaet. Vi mennesker må ha en forforståelse for å kunne møte andre mennesker og som forskere må vi forsøke å forstå vårt eget forståelsesmønster. Analysen består i å skrive ut intervjuene og først se på dem som en helhet for så å plukke dem fra hverandre. Dette gjøres for å redusere datamaterialet slik at stoffet blir håndterbart under analysen. Videre utarbeides det kategorier for lettere å kunne strukturere og komme frem til en konklusjon omkring fenomenet som respondentene beskriver (Johannessen 2009:81).

3.4 Valg av datainnsamlingsmetoder

Jeg har valgt intervju som metode for å få besvart mine forskningsspørsmål. Formålet med undersøkelsen er å fremskaffe kunnskap om hvordan ledere kommuniserer med sine medarbeidere gjennom sosiale medier. Jeg ønsker å beskrive og kartlegge bruken av sosiale medier og hvordan ledere forholder seg til dette relativt nye fenomenet. På bakgrunn av dette

har jeg valgt kvalitativt forskningsintervju som metode. Slike intervju foregår som en vanlig samtale mellom forsker og respondent.

Pål Repstad skriver i sin bok “Mellom nærhet og distanse”:

Det kvalitative forskningsintervjuet skal være helhetsorientert, men samtidig saksorientert. Et fleksibelt og ledig intervju er ikke det samme som en uforberedt samtale. Tvert om krever et godt intervju at man på forhånd tenker grundig igjennom hvilke temaer som man vil ta opp. Slik kan man unngå å drukne i irrelevant snakk. Også i kvalitative studier er det av interesse å kunne sammenlikne data fra ulike personer, selv om man ikke bearbeider svarene statistisk. Derfor er det viktig å ha en gjennomtenkt referanseramme for spørsmål som skal stilles til flere, og klargjøre denne referanserammen for respondentene under samtalen (Repstad 2007:79).

Før jeg gikk i gang med intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden var semi-strukturerte uten faste svaralternativer. Jeg ville at respondentene i størst mulig grad skulle føle seg frie til å fortelle fritt. Hadde jeg benyttet meg av faste svaralternativer i intervjuguiden ville det være større fare for at jeg som forsker kunne påvirke respondentene. Spørsmålene i intervjuguiden er satt sammen ut fra forskningsprosjektets forskningsspørsmål og relevant teori om ledelse, kommunikasjon og sosiale medier. Siden det finnes lite bakgrunnsmateriale rundt tema for problemstillingen ble spørsmålene utformet svært detaljerte og konkrete. Dette for å kunne gjøre en god beskrivelse og kartlegging av bruken av sosiale medier hos ledere, men også for å få tak i ledernes egne erfaringer.

3.4.1 Intervju

Jeg forsøkte i størst mulig grad å tilstrebe en trygg samtalesituasjon med minimale forstyrrelser. Dette for å kunne sikre meg at respondentene kunne svare uforstyrret og gi meg gode, utfyllende svar på mine spørsmål. Samtalene ble gjennomført på et nøytralt sted i arbeidstiden til respondentene og varte i omtrent 45 minutter. Under intervjuene ble det gjort lydopptak etter samtykke fra respondentene. Jeg informerte på forhånd om at intervjuene ville bli anonymisert, og at det kun var meg og min veileder som ville ha tilgang til lydopptakene og det transkriberte materialet. Lydopptakene av intervjuene ble transkribert ordrett og respondentene ble informert om de kunne få lese gjennom datamaterialet fra eget intervju. Alle ga utrykk for at det de hadde sagt under intervjuet kunne de stå for i andre sammenhenger også. Materialet for analysen ble den transkriberte teksten og lydopptakene.

Jeg gjennomførte ett pilotintervju av en bekjent før oppstart av undersøkelsen for å få tilbakemeldinger på om spørsmålene var presise og forståelige. I etterkant så jeg raskt nytteverdien av pilotintervjuet. Da det kom frem at noen av spørsmålsformuleringene var for lite konkrete og utydelige forhold til hva jeg egentlig ville belyse med enkelte spørsmål. Etter endt pilotintervju bearbeidet jeg spørsmålene for å få dem mer konkrete og presise i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg mener dette var med på å styrke validiteten av det innsamlede datamaterialet.

3.4.2 Intervjuanalyse

Umiddelbart etter hvert intervju satte jeg meg ned i 5-10 minutter og skrev ned tanker som jeg hadde gjort meg i løpet av samtalen. Jeg gikk inn i hvert intervju med sommerfugler i magen og en slags følelse av forventning og nervøsitet. Ville jeg klare å holde meg til intervjuguiden og holde fokus på tema for oppgaven? Gleden var stor etter at første intervju var gjennomført. Jeg merket etter hvert som jeg gjennomførte flere intervju at jeg klarte å holde mer og mer fokus borte fra intervjuguiden og heller konsentrere meg om respondentens svar. Jeg transkriberte intervjuene i løpet av to uker, med størst mulig nøyaktighet. Videre skrev jeg dem ut på papir og leste gjennom dem flere ganger. Jeg tematiserte stoffet med samme utgangspunkt som i forskningsspørsmålene, og benyttet meg av fargekoder for å skille dem fra hverandre.

3.5 Valg av studieenhet og respondenter

Organisasjonen jeg arbeider i er et sykehus lokalisert på ulike steder med cirka 22000 ansatte. Organisasjonsformen er hierarkisk oppbygd med stabsfunksjoner. Den er preget av å være en ekspertorganisasjon i det offentlige helsevesen som skal yte tjenester til mange ulike pasientgrupper. Den har både en regional- og en lokalsykehusfunksjon. Siden det er et universitetssykehus bærer den preg av høy forskningsaktivitet og undervisning av studenter.

For å kunne foreta en undersøkelse i egen organisasjon innhentet jeg godkjenning fra klinikkleder. Da godkjenningen var på plass sendte jeg ut en e-post med forespørsel om deltakelse i intervju til aktuelle respondenter. I e-posten la jeg ved godkjenning fra

klinikkledelse, samt et eget brev med samtykke om deltakelse i intervju. Jeg fikk raske og positive tilbakemeldinger, og datoer for intervju kom raskt på plass. Intervjurundene ble foretatt i januar 2011.

I undersøkelsen la jeg vekt på å finne respondenter som var sykepleiere med enten ansvar for en seksjon eller driftsykepleiere med delegert myndighet i forhold personale. Denne delegerte myndigheten kunne være for eksempel å planlegge og gjennomføre turnusarbeidet på avdelingen, lønnskjøring og innleie av ekstravikarer ved sykdom. Jeg ønsket meg ledere med praktisk erfaring i forhold til å kommunisere med ansatte gjennom sosiale medier. Dette for best mulig å kunne kartlegge og beskrive hvordan denne kommunikasjonen foregår i et sykehusmiljø.

For å velge ut respondenter benyttet jeg meg av kontakter jeg har gjennom eget nettverk som leder. I tillegg brukte jeg Facebook siden dette var ett av flere sosiale medier som jeg ønsket å kartlegge og beskrive bruken av. Flere ledere sa seg villige til å delta i undersøkelsen. De fleste hadde mye å bidra med i forhold til kommunikasjon gjennom sosiale medier, og de hadde personalansvar for mellom 30 og 60 medarbeidere hvorav de fleste var kvinner.

Jeg intervjuet 6 ledere som enten var seksjonsledere eller ledende driftsykepleiere på lavest mulig nivå i samme klinikk på samme sykehus. Begrunnelsen for å intervju akkurat disse er forankret i at det er disse lederne som har størst nærhet til sine medarbeidere og som i det daglige kommuniserer med dem.

I tillegg til å kartlegge og beskrive hvordan ledere kommuniserer gjennom sosiale medier med sine medarbeidere ønsket jeg også å belyse dette fenomenet sett fra medarbeiderne sitt perspektiv. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gjennomføre ett fokusgruppeintervju med 3-6 deltakere, men dette viste seg vanskelig å gjennomføre grunnet turnusarbeid og sykefravær. Derfor gjennomførte jeg 3 intervjuer av medarbeidere som var ansatt i de samme avdelingene som lederne jeg intervjuet. Rekrutteringen av disse medarbeiderne gikk gjennom eget nettverk og fra anbefaling fra lederne. Dette var medarbeidere som hadde lang erfaring som sykepleiere i klinikken og som hadde erfaring med kommunikasjon gjennom sosiale medier med sin leder. Temaene som ble diskutert i intervjuene med medarbeiderne ble systematisert på samme måte som intervjuguiden til lederne, men med motsatt perspektiv.

Kvale skriver i sin bok "Det kvalitative forskningsintervjuet":

I vanlige intervjuundersøkelser ligger antall intervjuer på 15+/-10. Dette antallet kan skyldes en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen, og loven om fallende utbytte (et økt antall respondenter vil, utover et visst punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap). Det er ett generelt inntrykk fra nyere intervjuundersøkelser at det ofte er en fordel å ha et mindre antall intervjuer i undersøkelsen og i stedet bruke mer tid på å forberede og analysere intervjuene (Kvale 2009:129).

I løpet av intervjuene fikk jeg avtagende utbytte og valgte derfor å avslutte intervjurunden når jeg hadde intervjuet 6 ledere og 3 medarbeidere. Jeg anså at jeg hadde tilstrekkelig informasjon for å kunne besvare problemstillingen og undersøkelsens formål som er i tråd med Kvales anbefalinger. Selv om det kun ble 3 medarbeidere med i undersøkelsen tar jeg likevel med noen av deres synspunkter på problemstillingen. Selv om antallet ikke på noen måte gjør svarene generaliserbare så gir de likevel en beskrivelse på bruk av sosiale medier som stemmer overens med det lederne beskrev i intervjurundene.

Respondentene er i aldersgruppen 25 til 50 år og alle er kvinner. Årsaken til at ingen menn var representert er at det kun var kvinnelige førstelinjeledere i den aktuelle klinikken når intervjuene ble gjennomført. Av medarbeiderne som ble intervjuet var det også kun kvinner. Dette utgangspunktet vil bli tatt hensyn til i oppgaven da sannsynligheten er stor for at menn ville svart annerledes på spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Menn kan ofte være mer interessert i ny teknologi enn kvinner. Det kan derfor tenkes at hvis menn hadde vært representert i undersøkelsen ville svarene muligens ha vist større bruk av sosiale medier enn hva som kom frem med bare kvinnelige respondenter.

Alle som deltok i undersøkelsen var sykepleiere med alt fra kurs på BI til ingen formell lederutdanning. Tre respondenter hadde deltatt på førstelinjelederutdanningen som er et internt lederutviklingsprogram som går over et år. Alderen varierte fra 25 til 50 år og de hadde enten tittelen seksjonsleder eller ledende driftsykepleier. Alle arbeidet ved sengeposter med mellom 30 og 80 ansatte. I tillegg hadde de til en hver tid mellom 20 og 30 ekstravakter som var inne og jobbet på avdelingen ved behov. Alderssammensetningen på de ansatte ved sengepostene varierte fra 25 til 35 år. Andelen menn var på under 10 % på alle sengepostene.

3.6 Begrunnelse for å studere egen organisasjon

Å studere egen organisasjon byr både på fordeler og ulemper for forskerrollen. Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad har skrevet et kapittel som omhandler akkurat denne problemstillingen i boken “Dugnadsånd og forsvarsverker”. I kapittelet “Fra nærhet til distanse og tilbake igjen” peker de på fordeler og begrensninger ved å analysere sin egen organisasjon.

De skriver følgende:

den rene forskerrollen er en fiksjon. Dermed blir det å analysere egen organisasjon ikke så hundre prosent annerledes enn hva andre forskere gjør når de bruker kvalitative metoder. Også de må ha et minstemål av sosiale, medmenneskelige relasjoner til aktørene ut over det rent forskningsmessige for å få tak i relevante data (Repstad 2004:235).

Videre lister de opp fordeler og ulemper med å beskrive og analysere egen organisasjon. I tillegg kommer de med forslag til hvordan begrense ulempene ved å få forskeren til å løfte blikket og ”se ned” på organisasjonen.

De to hovedfordelene med å studere egen organisasjon mener Nielsen og Repstad er engasjement og endringslyst, og videre kjennskap til organisasjonens hverdag. De forutsetter videre at engasjementet må være koblet sammen med lojalitet til organisasjonens hovedmål eller kjerneverdier. En stor grad av interesse for egen arbeidsplass og samtidig et ønske om å få til endringer gjennom en undersøkelse kan føre til at forskerrollen blir mer spennende og utfordrende. Videre beskriver de ti punkter om fordelene med å kjenne til egen organisasjon og at disse punktene gjør seg gjeldene i større grad om en er erfaren og velintegrert i organisasjonen. Disse ti punktene kan sammenfattes slik:

- Forskeren behersker språket til organisasjonen.
- Forskeren kjenner til de temaene som det ikke snakkes om.
- Forskeren vet hva det snakkes om i organisasjonen.
- Forskeren har kjennskap til den uformelle organisasjonen.
- Forskeren har lett for å finne frem til rykter og sladder.
- Forskeren behøver ikke å fortelle om innsamlede data eller problemstilling til sine kollegaer eller til de som skal observeres.
- Forskeren kjenner til hendelser som påvirker organisasjonens liv.
- Forskeren kan lett gjennomskue situasjoner hvor det er langt mellom ord og handling.

- Forskeren kan benytte seg av hverdagspråket ved intervjuer.
- Forskeren har faktiske kunnskaper om organisasjonen.

Ulempene med å studere egen organisasjon består av seks punkter. Disse ulempene går ut på at det kan være problematisk ”å se skogen for bare tær”. De seks punktene sammenfattes slik:

- Ved å forske på egen organisasjon kan man komme for tett inn på dem som skal studeres.
- Det kan være komplisert å forske i egen organisasjon på grunn av forutinntatte meninger og forestillinger om hvordan ting henger sammen, bevisst eller ubevisst.
- Det kan være vanskelig å få tak i relevante data.
- Det kan være vanskelig i en intervjusituasjon å påberope seg legitim uvitenhet.
- Det kan være vanskelig å skrive sannheten om de funn en har gjort seg. En av årsakene til dette er at det kan oppleves som vanskelig både for de som jobber i organisasjonen og for forskeren selv.
- Det kan komme frem ubehagelig funn som gjør at det kan bli vanskelig å fortsette å arbeide i egen organisasjon etter at undersøkelsen er publisert.(Nielsen og Repstad 2004:241).

Nielsen og Repstad skriver videre at de som vil studere egen organisasjon ikke må se ulempene på en sånn måte at de ikke vil gjennomføre undersøkelsen, men heller at de hele tiden må være bevisst disse begrensningene. En bør være åpen om sin egen bakgrunn og posisjon innad i organisasjonen og fortelle om sine meninger og fordommer som en har til det området en har tenkt å undersøke. For å beskytte seg selv og sin egen organisasjon kan en benytte seg av teorier som lager avstand mellom en selv som forsker og virkeligheten, og ved at en ikke bevisst velger seg teorier som en tror vil understøtte sine fordommer. En forsker må lete bevisst etter data som kan være i strid med ens egne oppfatninger. (Nielsen og Repstad 2004:243).

Til slutt i kapitlet lister Nielsen og Repstad opp fire punkter om hvordan en skal formidle analysen tilbake til egen organisasjon. Det første punktet går på at en skal ikke love mer anonymitet enn det en kan holde. Særlig er dette viktig i små organisasjoner hvor de fleste kjenner hverandre og sine væremåter. Her er det viktig at en som forsker er ryddig og har en åpen dialog med deltakerne i undersøkelsen og presiserer at eventuelle funn både på godt og

vondt vil bli formidlet i undersøkelsen. I det andre punktet skriver forfatterne om at en bør ta aktørenes egne analyser på alvor. Dette kan gjøres for å belyse egne konklusjoner, men forskeren må samtidig være klar over at det finnes flere oppfatninger av virkeligheten. Det tredje punktet tar for seg at du som forsker kan formidle analysen gjennom å peke på ulike handlingsveier istedenfor å fokusere på begrensningene og de negative sidene ved analysen. Dette kan gjerne formidles gjennom å bruke humor i analysen til egen organisasjon. Det siste punktet går ut på at en skal utnytte sin egen tilstedeværelse til dialog og gjerne da i flere etapper gjennom hele undersøkelsesforløpet. (Nielsen og Repstad 2004:249).

3.7 Drøfting av studiens troverdighet og gyldighet

Det er ønskelig at denne eksplorerende studien skal kunne kartlegge og beskrive hvilke muligheter og utfordringer en har som leder når en kommuniserer med sine medarbeidere gjennom sosiale medier. Omfanget av datamaterialet er begrenset til å gjelde ledere på lavest mulig ledernivå ved et bestemt sykehus. Oppgaven vil derfor kun si noe om hvordan ledere kommuniserer på dette ledernivået. Andre begrensninger til studiens overførbarhet er at det kun er sykepleiere som er respondenter og at de har ulik erfaring som ledere. Dermed er det usikkert om funnene kan overføres til andre yrkesgrupper eller til andre organisasjoner.

Denne studien kartlegger og beskriver tema sosiale medier mer enn den generaliserer. Men selv om denne studien bare er gjennomført på et begrenset antall ledere er det likevel en viss sannsynlighet for at funnene kan overføres til førstelinjeledere ved andre sykehus. Funnene for hvordan ledere kommuniserer med sine medarbeidere gjennom sosiale medier viser flere fellestrekk for lederrollen og bidrar dermed til å styrke studiens overførbarhet. I analysedelen av oppgaven er det i stor grad benyttet sitater for å illustrere de funnene som ble gjort gjennom intervjuene. Dette er gjort for å få frem mest mulig av respondentenes egen ”stemme” og for å styrke troverdigheten til oppgaven.

3.8 Metoderefleksjon

De metodiske valgene som ble gjort før undersøkelsen la både føringer og begrensninger for hvordan datamaterialet ble behandlet og analysert.

Intervjuguiden ble på forhånd strukturert inn i temaer og spørsmålsformuleringer som jeg ønsket å få besvart gjennom intervjuene. For å unngå å få de ”riktige” svarene stilte jeg åpne spørsmål og unngikk faste svaralternativer. Dette gjorde at jeg fikk svar som jeg ikke hadde forventet og som jeg ikke hadde fått med meg hvis jeg hadde brukt strukturert intervju med faste svaralternativer som metode. Fordelen med å bruke en strukturert intervjuguide er at det blir lettere å kategorisere og sammenlikne funnene fra intervjuene som har blitt gjennomført. Ulempen med denne metoden er at den er lite fleksibel og at den ikke kan tilpasses hver enkelt respondent. Som forsker opparbeider en seg etter hvert mer erfaring på hvilke metodevalg som passer best, men for mitt eget vedkommende var det viktig med en viss struktur for å kunne komme gjennom analysearbeidet.

Fordi studien har ett begrenset omfang av respondenter med 6 førstelinjeledere og 3 ansatte, legger dette begrensninger for hvor mye en kan generalisere de funn som kom frem i undersøkelsen. Videre kan det også reflekteres over at det kun er kvinnelige respondenter i undersøkelsen og at det kan være med å gi et skjevt bilde av bruken av sosiale medier mellom ledere og ansatte.

3.9 *Forskningsetikk*

Forskningsetiske retningslinjer ble vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).¹⁰ Disse retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere til å reflektere og bli bevisste sine egne etiske oppfatninger og holdninger, og videre for å beskytte de som blir forsket på.¹¹ Johannessen mfl. skriver: “at det er særlig tre typer hensyn som en forsker plikter å tenke gjennom: retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade” (2009:93).

Den 16. november 2010 sendte jeg inn meldeskjema for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) hvor prosjektet

¹⁰ www.etikkom.no.

¹¹ [http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf).

ble beskrevet i sin helhet. Prosjektet ble godkjent den 1. desember 2010. Kravet til personvern ble ivaretatt gjennom skriftlig informasjon og respondentene ble informert om at datamaterialet ville bli anonymisert. Respondentene ble også informert om muligheten til å trekke seg så lenge studien pågikk uten å oppgi noen grunn for dette. Det ble også informert om at innsamlet datamateriale kun ville bli brukt i denne masteroppgaven og at det bare var veileder og undertegnende som hadde tilgang til datamaterialet som lydopptak og de transkriberte intervjuene. Innsamlede opplysninger ble lagret forsvarlig og i henhold til personopplysningsloven. Datamaterialet ble anonymisert innen prosjektslutt den 2.5.2011 siden det etter denne dato ikke lenger er aktuelt å ivareta materialet for å etterprøve metodens reliabilitet. Med anonymisering menes det at navnelister ble slettet og at lydbånd ble makulert.

Studien ble fortatt ved et stort sykehus ved seks avdelinger innenfor samme klinikk. I denne klinikken var det ca. 20 aktuelle informanter på lavest mulig ledernivå, og i tillegg var det over 1000 medarbeidere. Jeg mener selv at anonymiteten ble ivaretatt da verken klinikk eller avdeling ble knyttet til sitatene slik at det ikke skal være mulig å identifisere respondentene i oppgaven.

4 Analyse og drøfting

”Det hadde vært en hektisk uke for sykepleierleder Line. Mesteparten av tiden hadde hun brukt foran PC for å få tak i ekstravakter, samt til å sitte i møter og i telefonen for og få flyttet pasientene til andre avdelinger. Hun hadde nesten ikke sett sine egne medarbeidere eller vært innom vaktrommet. Så da hun likevel satt foran PCen bestemte hun seg for å sende ut en SMS til alle ansatte med ønske om god helg og takk for flott arbeidsinnsats denne uken. Selv om det ikke ble en personlig hilsen til alle så følte hun likevel at hun nådde ut til hver enkelt. Så gikk hun hjem med litt mindre dårlig samvittighet... Flere uker senere sier en av hennes medarbeidere; at det var så bra at du sendte ut denne tekstmeldingen... selv om jeg visste at alle fikk den samme meldingen så ble det likevel personlig....jeg følte at jeg ble satt pris på....”

4.1 Innledning til presentasjon av analyse

I dette kapitlet presenterer jeg funn fra undersøkelsen. Jeg har delt inn analysekapitlet i underkapittel der de fire forskningsspørsmålene er overskrifter. Det vil bli presentert funn i form av sitater fra respondentene, samt egne fortolkninger av datamaterialet. For hvert forskningsspørsmål kommer det en drøftingsdel. Helt til slutt i kapitlet kommer en oppsummering av de viktigste funnene og drøftingen sett i lys av problemstilling og relevant teori.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er som følger;

Hvilke muligheter og utfordringer har ledere og deres medarbeidere knyttet til kommunikasjon gjennom sosiale medier?

1. Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier og hva kommuniserer de om?
2. Hvordan påvirkes lederrollen gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal?
3. Hvordan utfordres og håndteres lojaliteten til egen arbeidsplass og kollegaer?
4. Hvilken rolle kan retningslinjer og veiledninger spille i bruk av sosiale medier?

4.2 Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier og hva kommuniserer de om?

Her kommer en presentasjon av de funn i undersøkelsen som ble gjort i forhold til hvordan, når og hva ledere og medarbeiderne kommuniserer om gjennom sosiale medier. For å kunne belyse forskningsspørsmålet har jeg benyttet meg av sitater fra respondentene i tillegg til egne beskrivelser av funn.

Alle lederne benyttet seg av e-post, SMS-tjenesten i GAT, internettet og Personalportalen mens de er på jobb til komme i kontakt med sine medarbeidere. En av respondentene beskriver det slik:

”Jeg forsøker å bruke så mye mail som mulig til å sende ut viktig informasjon til de ansatte... vi har også noen svenske ekstravakter her hos oss og de sender jeg mail til for å avtale vakter som er lang tid i forveien....Personalportalen bruker jeg til rekruttering og skjema registrering.”

Mens en annen respondent beskriver det slik:

”E-post synes jeg fungerer ganske bra. Jeg slipper å sitte med de håndskrevne lappene og feste de i vaktbøker, eller legge de i hyllene og håpe på at de ikke skal forsvinne. Personalportalen bruker jeg til å behandle skjemaer fra ansatte og sende dem videre til HR eller lønn”.

Eller som en annen sier:

”Jeg synes det er mye enklere å bruke SMS og mail. Både det med å spare tid og ha oversikt. Jeg liker å ha oversikt og kan gå tilbake for å se på gamle mail. Dokumentasjon. Det er lettere for meg å sende ut en fellesmail om ekstravakter enn å ringe til hver enkelt ansatt. Det sparer mye tid. Jeg bruker mye mail til alle ekstravaktene, og jeg håper jeg får svar. Det er mye lettere å planlegge driften når jeg har det svart på hvitt om noen har sagt ja eller nei til en vakt”.

Disse funnene kan tyde på at ledere ønsker å sende ut viktig informasjon skriftlig, både for sin egen del og for den ansattes del. Jeg mener disse antakelsene om bruk av e-post og de andre kommunikasjonskanalene som er nevnt overfor, kan være et ønske fra leder om å ha dokumentasjon på at informasjon er gitt og slik at ved eventuelle misforståelser kan ledere gå tilbake og vise til at informasjonen har blitt gitt.

Flere ledere har også benyttet seg av SMS-tjenesten ved turnusplanlegging:

”Vi sender ut SMS når fristen for ønsketurnusen snart går ut. Tror folk synes at det er greit med påminnelser. Vi må jo huske på at det er mange som jobber turnus og som

ikke er innom jobb på en uke hvis de har langfri etter nattevakter. Jeg føler ofte at å sende ut SMS er det beste, det forstyrrer lite. Det blir jo ofte mange SMS når vi har mange ledige vakter men det virker som om de er fornøyd med denne ordningen med at jeg sender ut SMS. Da kan de jo svare når det passer dem”.

En leder benyttet seg av SMS ved viktige hendelser ved sykehuset. Hun beskriver det slik:

”I fjor når vi hadde den svineinfluensaperioden, så sendte vi ut sms. Vi sendte ut varsel om vaksine, og det var mange som fikk beskjeden. Jeg synes det er en grei måte og nå folk på”.

Alle medarbeidere tar helst kontakt med sin leder når lederen er på jobb, og dette gjør de enten ved direkte kontakt, telefon, e-post eller SMS. En medarbeider forteller:

”Hvis det hadde vært viktig å få tak i sjefen så hadde jeg sendt en SMS for ikke å forstyrre i fritiden, men gi NN mulighet for å svare. En SMS fra NN om påminnelse om avdelingsmøter hender det også at jeg mottar. For min del er det kjempefint, det er ofte så hektisk på jobb at jeg ikke rekker å lese mail i løpet av en dag.”

Ut fra disse funnene mener jeg at kan det virke som at SMS-tjenesten fungerer godt til formidling av påminnelser, behov for ekstravakter og at både ledere og ansatte er fornøyd med denne ordningen. Videre mener jeg at det kan se ut som om at SMS tjenesten blir brukt fordi den er diskret i sin form som kommunikasjonskanal, og at den derfor gir både ledere og ansatte anledning til å svare tilbake når de selv ønsker det.

4 av 6 ledere brukte Facebook til å kommunisere gjennom sosiale medier med sine ansatte, mens alle de 3 medarbeiderne var ”venn” med sin leder på Facebook. Alle de seks lederne sier at de kun benytter seg av Facebook på fritiden, men at det har forekommet episoder hvor dette sosiale mediet har blitt benyttet i jobbsammenheng. Her kommer noen eksempler som jeg mener beskriver disse funnene. Først kommer lederne sine sitater, mens til slutt er det hentet inn sitater fra medarbeiderne. En leder beskriver det slik:

”Ja jeg er på Facebook, og jeg mest ute for å klikke, bare nysgjerrig. Jeg har mange ansatte på min venneliste, mest av de yngre og det var både dem og meg som sendte forespørsel om å bli *venner*. Er inne på Facebook ca. en gang om dagen, men nå er det sperret fra høyeste hold her på arbeidsplassen. Det hender jeg legger inn kommentarer på siden deres, går mest i trivielle ting, ikke jobb... Jeg har forresten blitt kontaktet angående ønsker om fri og turnus og sånt på FB, men da har jeg bare sagt at jeg skal se på det når jeg er tilbake på jobb. Også hadde jeg ei som skulle begynne jobbe hos oss i fjor også var hun på lang reise i Østen, da sendte jeg henne turnusen på FB.”

Mens en annen leder forteller det slik:

”Ja jeg er på Facebook, mer aktiv nå etter at jeg fikk Facebook på mobilen. Jeg har ganske mange av medarbeiderne mine som *venner* der, og mange av dem fikk jeg som *venner* før jeg gikk inn i denne stillingen her, og en del er jo mine private venner. Det har vært meg som har tatt kontakt for å bli *venn*, men det har vært mest den andre veien. Stort sett har jeg sagt ja for jeg har ikke noe sensitivt der, men det er veldig åpnet der, men jeg tenker mer på det nå. Men jeg føler ikke at det er problematisk”.

Det siste eksempelet fra en leder om Facebook:

”Jeg er på FB hver dag opp til flere ganger men jeg gjør det ikke mens jeg er på jobb, der følger jeg mest med hva andre gjør men vi snakker også om det på jobb. Men for meg er FB privat, det har ikke noe på jobben å gjøre. Jeg har fått en del meldinger på FB om at ansatte er syke, og ikke vet om de skal komme på jobb eller ikke. Det hører ikke hjemme på FB, det var spesielt en som gjorde dette, fordi vi var litt venner på fritiden. Men jeg måtte si fra til henne om at hun måtte skille mellom jobb og privat.”

En medarbeider forteller om sitt forhold til FB slik:

”Jeg er på FB hver dag...stort sett hjemme...bruker sikkert en time. Jeg er privat men bruker faget mitt som humor. Ja jeg følger med på venner som er aktive og det kan bli et samtaleemne når jeg er på jobb. Kul ferie...har du vært syk...har du fått deg kjæreste osv.

Ja jeg har lederen min som venn på FB, det er egentlig ikke så spennende...hun kan se hele min profil. Det er gøy å følge med på hva sjefen gjør. Jeg tenker at FB er privat og jobb er jobb. Sånn er det med de fleste. Det er veldig greit at vi ikke har tilgang til FB fra jobben. Det tar seg ikke ut at man sitter og overvåker pasienter samtidig som man surfer på FB.”

En annen medarbeider sier det slik:

”Det er mange ledere som er klare på at FB er privat...de vil ikke ha jobbspørsmål der. Man må la lederen sin få ha fri, for hvis ikke får man aldri fri som leder. Det er noen med at det rommet skal være fritt for jobb, selv om man har jobben i bakhodet. For det er alltid noen som vil ha tak i deg som leder. Leder skal ikke være tilgjengelig 24 timer i døgnet for sine ansatte.”

For meg kan det virke som om disse funnene kan tyde på at de lederne som er venner med sine ansatte på Facebook ønsker også å ha en privat relasjon til sine ansatte og at de ikke ønsker å bruke denne kommunikasjonskanalen annet enn i tilfeller hvor det ikke finnes andre muligheter. Jeg synes at det er svært interessant at både ledere og ansatte som ønsker å være ”venner” med hverandre sier de klarer å skille mellom hva som er jobb og privat. Et annet interessant funn er at det er de unge lederne som er ”venner” med sine ansatte på Facebook, mens de to som tar avstand fra å være ”venner” med sine ansatte er mellom 45 og 50 år. Dette mener jeg kan tyde på at den yngre generasjonen er mer vant til sosiale medier som

kommunikasjonskanal enn den eldre. Kan det være at den eldre generasjonen ønsker mer avstand til sine ansatte fordi de har erfaringer som gjør at de ønsker å opprettholde denne distansen? Kanskje de har vært oppe i situasjoner med sine ansatte hvor det har vist seg ved for eksempel beslutningstaking at det kan være lurt med en viss distanse til egne ansatte?

4.2.1 Oppsummering

Kort oppsummert for dette forskningsspørsmålet er de viktigste funnene at alle lederne bruker sosiale medier som Personalportalen, e-post og SMS når de er på jobb, mens Facebook er en fritidsaktivitet. Alle de tre medarbeiderne benytter seg av e-post og SMS både når de er på jobb og i fritiden. Dette kan ha sammenheng med at de er turnusarbeidere som ikke alltid treffer sin leder når de selv er på jobb, men samtidig ønsker de ikke å forstyrre lederen sin på fritiden. De ansatte mener også at Facebook er en fritidsaktivitet, og at det kun er i helt spesielle tilfeller som angår jobben at de kan kontakte sin leder gjennom denne kommunikasjonskanalen. Alle respondentene mente at bruken av sosiale medier mellom leder og ansatt bare vil øke i årene fremover.

Førstelinjelederne kommuniserte med sine ansatte gjennom sosiale medier når de hadde behov for å komme i kontakt med mange på kort tid, som ved sykdom og spørsmål om ekstravakter. Førstelinjelederne brukte også sosiale medier når de ønsket å dele informasjon eller til å formidle beslutninger til sine ansatte. For eksempel kunne dette være at turnusen var ferdig godkjent. Flere respondenter ga også uttrykk for at de benyttet seg av sosiale medier som en kommunikasjonskanal hvor det ble forhandlet om turnusplaner og ferieavvikling. Facebook ble av de respondentene som benyttet seg av dette mediet brukt når de ønsket å vise hverandre oppmerksomhet som for eksempel ved bursdager.

4.2.2 Drøfting

I denne delen av kapittelet følger en drøfting av funn som ble gjort til forskningsspørsmålet sett i lys av relevant teori og empiri. Forskningsspørsmålet er som følger:

Hvordan og når kommuniserer ledere og medarbeidere gjennom sosiale medier, og hva kommuniserer de om?

Funnene fra undersøkelsen kan tyde på at lederne og deres medarbeidere kommuniserer med hverandre gjennom e-post, SMS, internettet og Personalportalen i arbeidstiden, mens Facebook viste seg i størst grad å være en fritidsaktivitet for alle respondentene. Sosiale medier som e-post, SMS, internettet og Personalportalen ble for det meste brukt i jobbsammenheng. Facebook ønsket alle å bruke i minst mulig grad i jobbsammenheng, da de anser Facebook som et medium hvor brukerne uttrykker seg privat.

Li ønsker at vi skal bruke sosiale medier mest til informasjonsdeling og beslutningstaking. I denne undersøkelsen sier førstelinjelederne at de deler informasjon med sine ansatte, men at de bruker sosiale medier i liten grad til å ta beslutninger. Flere førstelinjeledere bruker det Li kaller for *Updating*, dette gjør de for å holde sine ansatte oppdatert om nytt i avdelingen gjennom å bruke e-post eller SMS-tjenesten. I og med at medarbeiderne jobber 3-delt turnus, så er det ikke lett å få alle til å være tilstede på avdelingsmøtene.

Førstelinjeledere er som regel de som setter ut i livet de beslutningene som toppledelsen har vedtatt. Dette kjenner vi igjen hos Li som en *Centralized* beslutningstaking. Førstelinjelederne vil da ifølge Li føle seg forpliktet til å dele beslutningene som er vedtatt med sine medarbeidere. Ut fra denne studien er det usikkert hva eller hvor mye førstelinjelederne deler av informasjon fra toppledelsen til sine ansatte, mens det kan tyde på at de deler informasjon som angår avdelingen.

Hos Li kan jeg ikke finne noe om når som ment i tidspunkt på døgnet hun vil at lederne skal bruke sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte, men hennes teori er tenkt anvendt i jobbsammenheng slik jeg leser den. Jeg vil anta at grunnen til at hun ikke nevner tidspunkt for når kan være fordi hun kommer fra USA hvor skillet mellom arbeid og fritid er mer utvasket enn hva det er her i Norge. I Norge har vi for det meste vært opptatt av å ha et skille mellom jobb og fritid. Men jeg forstår Li slik at hun mener at lederen skal bruke sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte når det gjelder å dele informasjon og beslutningstaking. Ved at førstelinjeledelsen deler informasjon og beslutningstaking gjennom sosiale medier mener Li at deres ansatte vil bli mer engasjerte og motiverte til å arbeide for organisasjonen. Dette fordi de etter hvert blir mer og mer vant til å kommunisere gjennom sosiale medier.

Eriksen sin teori om kommunikatív ledelse tar utgangspunkt i dialogen mellom ledere og ansatte ved beslutningstaking. Han er mest opptatt av kommunikasjonsprosessen mellom leder og ansatt i sin teori, og tar ikke opp når på døgnet denne prosessen skal foregå. Men det mest sannsynlig å tenke seg at denne ledelsesteorien er tenkt utøvet når ledelsen er tilstede på jobb og det er i de fleste tilfeller på dagtid. Det kommunikative lederskapet kjennetegnes av større dialog og åpenhet med de ansatte. Boken til Eriksen er fra 1997, og det var på en tid da sosiale medier enda ikke hadde kommet i gang for fullt. Hvis Eriksen hadde skrevet boken sin i dag kan det tenkes at han ville oppmuntret lederne til å kommunisere gjennom sosiale medier hvis disse ble benyttet som kanaler for å komme til enighet gjennom argumentasjonsutveksling. Eriksen skriver om å etablere møteplasser og beslutningsorganer hvor både ledelsen og de ansatte kan møtes for å argumentere for sitt syn (Eriksen 1997:142). Dette kan tenkes overført til sosiale medier hvor førstelinjelederen inviterer til kommunikasjon med sine ansatte og hvor det etableres en to-veis kommunikasjon. Denne form for kommunikasjon gjennom sosiale medier kan ses på som en dialog som Eriksen mener vi må ha for å skape gode arenaer for beslutningstaking. Forskjellen her er at førstelinjeleder og ansatt ikke er fysisk tilstede i samme rom, og at dialogen mellom dem er i skriftlig form. Førstelinjelederen ved en sengepost er i en spesiell kommunikasjonssituasjon, fordi de ansatte arbeider 3-delt turnus og dermed ofte ikke er tilstede. Jeg ser for meg at kommunikasjonen mellom dem best kan gjøres gjennom internettet hvor for eksempel ledelsen legger ut sine løsningsforslag til en beslutning, og hvor de ansatte aktivt kan komme med innspill. Dette kan føre til at førstelinjelederen når ut til flere i det virtuelle rom enn om beslutningen skulle vært formidlet på et avdelingsmøte.

Sykehusledelsen har sperret tilgangen til Facebook på sine datamaskiner ved sykehuset noe som kan tyde på at de ønsker at Facebook skal være en fritidsaktivitet. Ledelsen mener at Facebook er et sosialt medium som ikke skal brukes i arbeidstiden. Dette støttes av respondentene i denne undersøkelsen. Dette er ikke i tråd med det Li mener med åpent lederskap. Hun ønsker at både ansatte og organisasjonen skal benytte seg av sosiale medier innenfor rammen av de retningslinjene som gjelder for bruk av disse. Det kan virke som sykehuset på den ene siden oppmuntrer til bruk av sosiale medier hos sine ansatte, mens det på den andre siden stenger av for muligheten til å benytte seg av dem i arbeidstiden. Å sperre av for bruk av Facebook er ifølge Josh Bernhoff feil. Han mener at ledelsen bør slippe ansatte

løs på Facebook hvis de ønsker at organisasjonen skal lykkes med bruk av sosiale medier. (Ukeavisen Ledelse 2011:19).

Sosiale medier har i denne studien ut fra funn, blitt mest benyttet som en kommunikasjonskanal mellom førstelinjeleder og ansatt, hvor e-post, SMS-tjenesten, internettet og Personalportalen ble brukt i jobbsammenheng, mens Facebook i hovedsak ble benyttet på fritiden. I tillegg har sosiale medier blitt benyttet som et arbeidsverktøy av respondentene i denne studien. Veilederen til DiFi støtter opp om denne bruken av sosiale medier som kommunikasjonskanal og arbeidsverktøy. Veilederen sier ikke noe om når på døgnet kommunikasjonen skal foregå, men jeg mener veilederen mest har drøftet bruk av sosiale medier i arbeidstiden. DiFi ser for seg at sosiale medier kan benyttes som kommunikasjonskanal når en organisasjon vil bygge opp sitt omdømme eller som et arbeidsverktøy for sine kunnskapsmedarbeidere. I veilederen skriver også DiFi at sosiale medier kan benyttes når en virksomhet ønsker å nå ut til bestemte målgrupper (DiFi 2010:7-9).

4.3 Hvordan påvirkes lederrollen gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal?

Her kommer en presentasjon av de funn i undersøkelsen som ble gjort i forhold hvordan lederrollen kan påvirkes gjennom økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal. For å kunne belyse forskningsspørsmålet har jeg benyttet meg av sitater fra respondentene i tillegg til mine egne meninger om funnene.

Her kommer en leder sine egne tanker om lederrollen:

”Jeg tror vi kommer til å bruke mer og mer sosiale medier fremover, men vi må ikke glemme å snakke med hverandre. At vi ikke blir sittende på hvert vårt kontor og skriver meldinger til hverandre. Ofte er det sånn at man sender 20 e-post tvers over gangen i stedet for å ta seg et minutt til en samtale. Jeg synes det virker kaldere med sms eller mail. Så når folk er syke ringer jeg dem. Det å kommunisere gjennom sms og mail gjør at du ikke ser om folk er slitne. Men ser du dem personlig, kan du se om de er litt bleike og dratt i ansiktet eller man hører om en ansatt er litt tiltaksløs i stemmen. Det får man med seg mye lettere. Det ser man ikke på mail eller sms hvordan folk virkelig har det.

Jeg tror ikke det blir sett på som positivt fra de ansatte at lederen deres bruker bare mer og mer til foran pc. Tror det kan fort bli et for stor skille mellom leder og ansatt.”

En annen leder beskriver lederrollen sin slik:

”Det er noe av det de ansatte savner at jeg er mer ute i avdelingen og er synlig og kan bli spurt om ting. Jeg føler at jeg stort sett blir dratt inn i jakten på folk, og det tar mye av dagen enn både jeg, min leder og de ansatte skulle ønske. Jeg føler at jeg burde være mer tilgjengelig for de ansatte... sms tjenesten sparer oss for mye tid...bare tenk hvor mange jeg skulle ringt til ellers hvis jeg skulle ha tak i alle sammen. Jeg tror lederrollen får bare mer og mer administrative oppgaver og flere it tekniske hjelpemidler å forholde seg til...og det er både på godt og vondt. Vi kommer til å sitte bare mer og mer foran pc tror jeg...når det gjelder Facebook så er jeg ikke leder der...da er jeg venn med mine ansatte. Jeg regner med at de klare å skille mellom hva som er jobb og hva som er privat”.

En annen beskriver det slik:

“Det er ikke sikkert jeg ser alle i løpet av en uke engang for det kommer an på hvor mye jeg er borte fra avdelingen. Det er så mye som skjer som man må være med på. Men det er stort forbedringspotensiale. Jeg føler at jeg har mistet mye av kontakten ute man må sitte mye foran pc-en. Før tok vi skjemaer en gang i uken, nå kommer de hele tiden. I stedet for må vi sitte og plundre med det selv uten kompetanse som andre kunne ha gitt oss svar på...en sak kan jo ta en hel dag. Jeg mener at vi må ha kontakt med personale fordi datastyrt verktøy for kommunikasjon gir ingen inntrykk av hvordan en person har det. Det er jo ikke alt man kan spørre om i en sms eller mail. Men det kan absolutt være et hjelpemiddel.”

Funnene mener jeg her kan tyde på at lederne erkjenner at de kommer til å bruke mer tid på sosiale medier som kommunikasjonskanal fremover, men at de ikke ønsker å gi slipp på den daglige kontakten de har med sine ansatte. Dette kan tyde på at lederne selv er klar over hva de går glipp av når de ikke er fysisk tilstede eller hører stemmen til sine egne ansatte. Jeg mener også at funnene kan tyde på at det er i ferd med å skje en endring av lederrollen. I tillegg mener jeg lederne vil bli mer effektive etter hvert som de tar i bruk disse nye verktøyene, og funnene viser at de vil klare å vurdere når det er behov for ansikt til ansikt kontakt med sine ansatte.

Her følger utsagn fra en av medarbeiderne som ble intervjuet:

”Jeg synes at dialogen mellom meg og min leder har endret seg etter at det ble tatt i bruk it tekniske hjelpemidler på jobb. Føler at vi har fått et mindre personlig forhold, sjefen trenger ikke å være så grei. Hun kan ikke fange opp at jeg gjør ting for å være grei. Alt det som ligger i det non-verbale, tonefall, ansiktsuttrykk og lignende...de fleste ekstravaktene jeg har tatt de to siste årene er ikke for at jeg trenger pengene men fordi at jeg føler at det er min tur. Også har man litt behov for at sjefen skal skjønne at det er litt idealisme i det man gjør.”

Eller som en annen medarbeider sier:

“Vi vanlige ansatte skjønner ikke helt hva kontorarbeid går ut på. Jeg tror vi trenger synlige ledere. Når sjefen min får enda en rapport til å skrive så er det oss ansatte det går utover. Vi vet jo at hun har mye å gjøre men når hun kommuniserer med oss med å sende oss felles sms så tenker vi kanskje at det er sikkert noen andre som tar ansvar og stiller opp...mail og sms kan virke fremmedgjørende selv om jeg skjønner at det er effektivt når hun likevel sitter foran pc. Jeg hadde sikkert gjort akkurat det samme selv...før fikk vi en tlf eller en lapp i hylla...tenk hvor mye tid som gikk bort da til å få inn ekstrapersonale ved sykdom.”

Disse sitatene viser at medarbeiderne også mener det er i ferd med å skje en endring av lederrollen hos førstelinjelederne. De opplever en større distanse til sin egen leder, men jeg er usikker på om det kan skyldes bruken av sosiale medier mellom leder og ansatt. Kanskje har det blitt slik fordi oppgavene til førstelinjelederen har endret seg, og at de derfor er mindre synlige og tilstede enn de var før?

4.3.1 Oppsummering

Funnene fra undersøkelsen kan tyde på at lederrollen for førstelinjeledere i sykehus blir påvirket av økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal. Det kan se ut som om lederne er mindre tilstede enn før og at skillet mellom hva som er jobb og fritid etter hvert vil bli mer og mer utvisket, men det er uklart om dette skyldes en økt bruk av sosiale medier eller om det skyldes førstelinjelederen sin økning i administrative oppgaver. Videre kan det også se ut til at lederne kan få en mer effektiv arbeidshverdag ved å ta i bruk sosiale medier. Jeg mener også at det kan bli mer forhandlinger mellom leder og ansatt. Da sosiale medier kan virke på en slik måte at leder og ansatt blir mer likeverdige, noe som igjen kan føre til en maktforskyvning mellom dem.

Funnene kan også tyde på at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir mer effektiv, men at den ikke kan erstatte dialogen som foregår når leder er synlig i avdelingen. Jeg mener at medarbeiderne i denne undersøkelsen etterlyser en mer synlig og tilstedeværende leder, men samtidig skjønner de at lederen deres har mye mer å gjøre og derfor ikke kan være tilstede like mye som tidligere.

4.3.2 Drøfting

Funn kan tyde på at lederrollen til førstelinjelederne vil endres med økt bruk av sosiale medier, men endringen kan også skyldes flere administrative oppgaver. Begge disse endringene kan gjøre dem mindre synlige i avdelingen og av den grunn benytter de seg av sosiale medier fordi de ser på dem som effektive hjelpemiddel i sin arbeidshverdag. Li støtter disse funnene ved at hun sier at sosiale medier vil endre relasjonene mellom mennesker og at en av den grunn også vil se en endring i lederstil.

Det er ikke lett å kategorisere førstelinjelederne inn i Li sine fire kategorier for åpent lederskap, men ut fra deres egne beskrivelser mener jeg at de ligger et sted mellom det å være **The Realistic Optimist** og **The Cautious Testers**. Selv om alle førstelinjelederne benyttet seg av sosiale medier så var det kun 4 av 6 som benyttet Facebook til kommunikasjon med sine ansatte. De fire som er "venner" med sine ansatte på Facebook viser ved at de er "venner" med sine ansatte et åpent lederskap i kategorien **The Realistic Optimist**, men de forstår samtidig ulempene ved å være åpen. Derfor har de valgt Facebook som en kommunikasjonskanal hvor de pleier sosiale relasjoner til sine ansatte. De ønsker å bruke Facebook i minst mulig grad i jobbsammenheng. De to førstelinjelederne som ikke er venner med sine ansatte på Facebook kan passe inn under kategorien **The Cautious Testers**, da de ikke er så åpne i sitt lederskap. Disse to førstelinjelederne har også en mer begrenset erfaring med sosiale medier enn de andre fire som deltok i undersøkelsen. Med en begrenset erfaring kan mulighetene være større for å være skeptisk til sosiale medier som kommunikasjonskanal. Dermed klarer de ikke å forplikte seg til det Li mener er et fullverdig åpent lederskap.

At bruk av sosiale medier kan føre til endringer i lederrollen finner vi også igjen i veilederen til DiFi. Dette kan være med på å støtte opp om mine funn som kan tyde på at lederrollen er i ferd med å endre seg. DiFi sier at sosiale medier har potensial til å endre våre arbeidsvaner, og at kommunikasjon gjennom sosiale medier kan bli hverdagen til morgendagens kunnskapsmedarbeidere. Ytringene til DiFi kan sikkert overføres til å gjelde førstelinjeledere i sykehus også, og dermed være med på å støtte opp om mine funn av at en endring av lederrollen er i ferd med å skje mest sannsynlig grunnet økt bruk av sosiale medier. Det må også sies at førstelinjelederrollen ikke bare er påvirket av økt bruk av sosiale medier, men også av mange andre faktorer.

Bruk av sosiale medier kan også være med på å øke informasjonsdelingen og effektivisere beslutningstakingen for førstelinjelederne. Eriksen er i sin teori om kommunikativt lederskap åpen for en desentralisering av beslutningene som tas ved sykehusene (Eriksen 1997:144). Dermed kan førstelinjelederne bruke sosiale medier mer aktivt i forhold til beslutningstaking. Førstelinjelederne når da ut til sine ansatte som jobber 3-delt turnus og som ikke er fysisk tilstede. Medarbeiderne kan på denne måten delta aktivt i diskusjonen rundt en beslutning selv om de ikke er fysisk tilstede på arbeidsplassen. Dette kan tenkes gjort gjennom bruk av et kommunikasjonsverktøy som overfører lyd og bilde, hvor alle kan delta i dialogen uavhengig av hvor de befinner seg. Eller så enkelt som at førstelinjelederen sender ut informasjon via SMS eller e-post. Førstelinjelederen kan også invitere sine ansatte til aktivt å delta i en argumentasjonsutveksling for best å kunne fatte en beslutning.

4.4 Hvilken oppfatning har ledere og medarbeidere i forhold til lojalitet til egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier?

Her kommer en presentasjon av de funn i undersøkelsen som ble gjort i forhold hvilken oppfatning ledere og medarbeidere har til lojalitet til egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier. For å kunne belyse forskningsspørsmålet har jeg benyttet meg av sitater fra respondentene. I tillegg vil jeg komme med mine egne meninger om funnene.

En leder uttrykker sine synspunkter på lojalitet slik:

”Jeg er redd ting havner på Facebook som ikke skal være der...ikke angående pasienter men mest i forhold til avdelingen som ikke er helt heldig. Jeg ser at enkelte legger ut bilder fra avdelingen med fleipete toner men hvis en pasient ser dem så virker det ikke profesjonelt. Vi opplever at det ble lagt ut noen bilder på en side det ble sendt mail til alle om at dette ikke er akseptert. Men det kom også en uavhengig reaksjon fra administrasjonen om at man måtte skjerpe seg. Jeg personlig skriver aldri noen om jobben min på Facebook.”

En annen leder beskriver det slik:

”Man bør tenke på hva man legger ut av bilde, informasjon og festligheter. Vi hadde en øvelse her for litt siden og da ble det tatt en del bilder med ansatte i slike ”romdrakter” som vi bruker ved smitte. Jeg vil ikke at disse bildene skal havne på Facebook, for bildene kan virke ganske skremmende utad. Man skal heller ikke legge ut pasientstoff, men det håper jeg og tror jeg er en selvfølgelighet. Det som har vært skrevet til nå om arbeidsplassen på Facebook er greit, men begynner de med baksnakking og

ryktespredning så er det er sak som jeg vil ta opp. Men jeg føler at de ansatte er lojale mot arbeidsplassen sin.”

En respondent beskriver det slik:

”Det hender at jeg ser at noen har skrevet på Facebook at jeg har så bra arbeidsplass, og særlig når det er kollegaer som kommenterer at det har du jammen rett i...da tenker jeg så bra da. Det er jo hyggelig da, for man føler av og til at man sliter litt som leder og at alle virker misfornøyde. Så jeg tror nok folk tenker seg om i forhold til jobb, i hvert fall når de har mange kollegaer som venner. Jeg har ikke opplevd at folk har skrevet stygge ting om arbeidsplassen sin, de virker lojale og beskytter arbeidsplassen sin på en måte.”

Eller som en medarbeider uttrykker seg om lojalitet til egen arbeidsplass og kollegaer når hun bruker sosiale medier:

”Jeg synes det er positivt at kollegaer skriver bra ting om arbeidsplassen sin på Facebook. Jeg har kommet over negative ting men det er mer sånn at folk er slitne og at det har vært en travel vakt. Jeg har aldri opplevd at det er noen krise for den det gjaldt for eller for arbeidsplassen. Jeg vet hva jeg legger ut og hva jeg sier, jeg har aldri gått på en smell der. Jeg ville aldri ha skulket jobben for å dra til Harrytur til Sverige og legge det ut på veggen min.”

Eller som en annen medarbeider sier:

”Det var jo en sak om en som mistet jobben etter å ha sagt noe dritt om jobben på Facebook. Men det må være lov å ha humor på ting, men ikke henge ut arbeidsplassen eller kollegaer”

Den siste av medarbeiderne beskriver det slik:

Det handler om å være lojal mot arbeidsplassen sin, man kan tenke tanker om både pasienter og kollegaer men man trenger ikke å legge ut tankene sine på nettet. Det har noe med å tenke over hvem som leser hva du skriver. Det handler noe om hvilket bilde du gir av deg selv og jobben utad.”

4.4.1 Oppsummering

Funn kan tyde på at både ledere og deres medarbeidere er svært lojale til egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier. Det virker som om de har tenkt over hva de selv legger ut på Internett og hvilke konsekvenser det kan få hvis de legger ut negativ omtale om arbeidsplassen. Alle respondentene mener de er klar over Facebook sitt store spredningspotensiale og at det gjør dem svært påpasselige med hva de legger ut av hensyn til både pasienter og egen arbeidsplass. Lederne sier de vil reagere hvis de oppdager at ansatte

skriver eller uttaler seg negativt om egen arbeidsplass. Jeg mener også at lederne gir uttrykk for at det er bra hvis de ansatte omtaler sin arbeidsplass på en positiv måte.

Derfor er min oppfatning at ut fra funnene virker det som om alle respondentene er lojale mot egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier.

4.4.2 Drøfting

Mine funn i denne undersøkelsen kan tyde på at både ledere og deres medarbeidere er lojale til egen arbeidsplass og positiv til omtale om egen arbeidsplass så lenge ytringene ligger innenfor arbeidstakers taushets- og lojalitetsplikt. Dette støtter også DiFi som skriver at en arbeidsgiver ikke kan nekte en ansatte å omtale arbeidsplassen sin på sosiale medier, men at organisasjonen må utarbeide regler og retningslinjer for hva som ligger inn under hver enkelt sin lojalitetsplikt til arbeidsgiver (DiFi 2010:24). DiFi skriver videre i sin veileder at offentlig ansatte plikter å ta hensyn til borgerne og statens omdømme og at lojalitet er en av mange viktig forvaltningsverdier. Bruk av sosiale medier stiller store krav til offentlige ansattes etiske opptreden (DiFi 2010:17).

Li sin teori om åpent lederskap er ikke knyttet spesielt opp mot sykehus og deres førstelinjeledere, men jeg velger likevel å ta med hennes synspunkter knyttet til lojalitet. I sin teori er hun opptatt av delaktighet i forhold til beslutningstaking og informasjonsdeling og at dette er med på å bygge opp tillit mellom leder og ansatt. Jeg tenker at hvis førstelinjelederen klarer å skape det Li mener er et åpent lederskap basert på ansvarliggjøring, fortrolighet og tillit, så vil lojalitet til egen arbeidsplass komme som en naturlig følge av dette lederskapet.

Det at både førstelinjelederne og deres ansatte er lojale til egen arbeidsplass mener Eriksen kommer fra utøvelse av lederskap og leders evne til å mobilisere til lojalitet ved å skape felles verdier og forståelsesrammer. Hvis førstelinjelederne er lojale mot egen arbeidsplass når de benytter seg av sosiale medier, vil mest sannsynlig deres ansatte også følge etter og opptre lojalt. Det vil med andre ord si at medarbeiderne tar med seg organisasjonen sine verdier og felles forståelse når de bruker sosiale medier. Som tidligere nevnt omtaler ikke Eriksen sosiale medier spesifikt så dette er kun mine egne synspunkter på lojalitet knyttet til sosiale medier ut fra Eriksen sin teori (Eriksen 1999:154).

Graden av lojalitet til egen arbeidsplass kan også tenkes å variere ut fra alder, men i denne undersøkelsen ble ikke alder vektlagt. Andre undersøkelser viser at den yngre generasjonen ikke binder seg følelsesmessig til arbeidsplassen på samme måte som man har sett hos eldre arbeidstakere. Jacobsen og Thorsvik hevder at den tradisjonelle lojaliteten til arbeidsgiver er i ferd med å forsvinne (Jacobsen og Thorsvik 2010:142-143). Det kan hende at en også vil se denne utviklingen når det gjelder bruk av sosiale medier da den yngre generasjonen legger mer vekt på individualisering enn en tilknytning til et fellesskap. Hvordan en eventuelt praktisk kan se at lojaliteten vil bli svekket til egen arbeidsplass når de bruker sosiale medier vil jeg ikke kommentere her.

For å kreve lojalitet fra førstelinjeledere og deres medarbeidere, må organisasjonen si hva det innebærer å være lojal ved å klargjøre dette på forhånd, og i tillegg må organisasjonen si noe om hva den legger i ordet lojalitet. I arbeidssammenheng er det ofte flere som forventer lojalitet. Det kan være organisasjonen, toppledelsen, kollegaer, samt de ansattes lojalitet til egne verdier og holdninger. Aadland mener lojalitet mot egen organisasjon handler om to ting, det å følge organisatoriske spilleregler og å nå vedtatte mål (Aadland 2004:204). I denne studien kan det tyde på at respondentene er lojale mot egen organisasjon ved at de mener retningslinjer for bruk av sosiale medier kan være nyttige. Dette kan tyde på at både førstelinjelederne og deres ansatte følger organisatoriske spilleregler når de kommuniserer gjennom sosiale medier. Dette er en svært begrenset studie som er gjennomført på respondenter som har benyttet seg av sosiale medier en god stund. Det kan derfor tenkes at det finnes både førstelinjeledere og ansatte ved sykehuset som ikke har den samme erfaringen med bruk av sosiale medier som disse utvalgte respondentene. Om resten av lederne og de ansatte ved sykehuset opptrer illojalt eller lojalt overfor egen arbeidsplass sier denne studien ingenting om, men muligheten for at det kan skje er alltid tilstede.

4.5 Hvordan blir retningslinjer og veiledning i bruk av sosiale medier på egen arbeidsplass tatt imot av leder og deres medarbeidere?

Her kommer en presentasjon av de funn i undersøkelsen som ble gjort i forhold hvordan retningslinjer og veiledning i bruk av sosiale medier blir tatt imot av leder og medarbeidere på

arbeidsplassen. For å kunne belyse forskningsspørsmålet har jeg benyttet meg av sitater fra respondentene i tillegg til mine egne meninger om funnene som ble gjort i undersøkelsen.

Her kommer et sitat fra en leder:

”Jeg har ikke merket noen problemer hos oss i forhold til sosiale medier men jeg mener likevel det bør være noen retningslinjer. Det kan være vanskelig å vite når man en på jobb på Facebook hvis man skal uttale seg om sykehuset...uttaler en seg på vegne av sykehuset eller som privatperson?”

Mens en annen beskriver det slik:

”Det er tydelig at det er noen personer som trenger retningslinjer...som ikke har det i ryggmargen. Det er et bra utspill. Når man aksepterer at man bruker det i jobbsammenheng da har sykehuset innsett at sosiale medier er noe som vi ikke blir kvitt.”

En annen leder sier det slik:

”Det er kjempebra at vi har fått retningslinjer for det er noen som ikke har grenser, som legger ut alt for mye og personlige ting. Også er det på en måte en trygghet både for leder og ansatt for da vet begge parter hva man har å forholde seg til og hvor grensene går for hva som er akseptert fra arbeidsgiver sin side.”

En annen leder sier det slik:

”Ja jeg tror det er bra med retningslinjer, i forhold til jobb er det positivt. Skrivet henger oppe på personalrommet, jeg husker ikke så mye om hva som står der, men det handler om at man ikke skal snakke om pasienter og normal folkeskikk egentlig. Det bør man være inneforstått med, men det er greit å ha noen regler på det.”

Jeg mener at disse funnene kan tolkes slik på en slik måte at retningslinjer kan være med på å gjøre både førstelinjeledere og ansatte tryggere i bruken av sosiale medier ved at toppladelsen oppmuntrer til bruk av sosiale medier. Retningslinjene kan også være med på å skape trygge rammer ved at den inneholder punkter om hva som tolereres når en ansatt bruker sosiale medier.

En medarbeider sier det sånn:

”Jeg tror det er helt greit med retningslinjer jeg. Føler at noen skal bestemme, og at jeg ikke gjør noe galt. Det finnes alltid noen som ikke kan styre seg. Ledelsen sier her noe om hvordan de vil ha det, og da får folk bruke sunn fornuft. Det dreier seg både om pasienter og stoltheten til arbeidsplassen vår. Hele kloden trenger ikke å vite at du har hatt en dårlig vakt eller om en pasient har vært helt umulig å ha med å gjøre. Sånt hører ikke hjemme å formidle på sosiale medier.”

Mens en annen medarbeider sier det slik:

Ja jeg mener det er viktig med retningslinjer. Litt fordi man må ha regler for sånne ting også får man håper at lederne er såpass oppegående at de skjønner hvordan man bruker det. Ikke å gripe inn i tide og utide mener jeg. Ja det er definitivt behov for det. Det er ganske viktig i hvert fall når man er på internett.”

4.5.1 Oppsummering

Kort oppsummert viser funnene fra datainnsamlingen at alle respondentene er enige i at det er viktig med retningslinjer og at de har blitt godt tatt imot av både førstelinjeledelsen og deres medarbeidere. Videre viser dette funnet at det kan være med på å underbygge en av mine antakelser som er at hvis medarbeiderne har trygge og avklarte rammer for sitt engasjement på Internett vil de bli gode ambassadører for egen arbeidsplass både innenfor og utenfor organisasjonen.

4.5.2 Drøfting

Funn fra undersøkelsen viser at retningslinjer for bruk av sosiale medier er viktig og at de har blitt godt tatt imot av alle respondentene i undersøkelsen. Li støtter min antakelse om at trygge og avklarte rammer gjør medarbeiderne til gode ambassadører for egen organisasjon. Hun skriver at en organisasjon ikke kan forhindre bruk av sosiale medier av sine ansatte, derfor blir det viktig å utarbeide retningslinjer for organisasjonene. Ved at organisasjonene utarbeider retningslinjer som både oppmuntrer og støtter sine medarbeidere så vet de bedre hva som kan forventes når de bruker sosiale medier (Li 2010:111).

DiFi støtter også opp om mine funn om viktigheten av retningslinjer og veiledning til ansatte som bruker sosiale medier. DiFi mener at retningslinjer kan være med på å trygge den enkelte medarbeider ved at de gir beskjed om hva som forventes av dem når de bruker sosiale medier. Retningslinjene er ikke ment for å avgrense eller kontrollere bruken av sosiale medier, men DiFi kommer med noen eksempler på hva retningslinjene bør inneholde for en offentlig virksomhet (DiFi 2010:23).

5 Oppsummering og konklusjon

Sykepleierleder Line får en melding på Facebook fra en ansatt med spørsmål om hun har mulighet til å sende turnusplanene til henne via Facebook? Den ansatte er i USA på ferie for tiden og vil gjerne bytte noen vakter slik at hun kan få lengre fri. Hun spør først Line om hun har mulighet til å hjelpe henne med byttingen av vaktene og tilbyr seg å jobbe både helg og doble vakter for å få forlenget ferien. Sykepleierleder Line føler seg forvirret. Vil hun virkelig bruke Facebook til jobbting? Hvor går skillet mellom det å være privat og lederrollen en har overfor egne ansatte på Facebook?

5.1 Oppsummering og konklusjon

Dette har vært en eksplorerende studie hvor problemstillingen gikk ut på finne ut hvilke muligheter og utfordringer det ligger i det å benytte seg av sosiale medier i kommunikasjon mellom leder og ansatt. Sosiale medier som kommunikasjonskanal gir både førstelinjeledere og deres medarbeidere muligheter til en mer effektiv arbeidshverdag, men det kan tyde på at sosiale medier ikke kan erstatte dialogen mellom leder og medarbeider når de begge er fysisk tilstede i samme rom. Sosiale medier gir mange spennende utfordringer både til førstelinjeledere og ansatte, og funnene kan tyde på at sosiale medier vil brukes mer og mer som kommunikasjonskanal i årene som kommer.

Det kan se ut som at retningslinjer og veiledning i bruk av sosiale medier har blitt godt mottatt av alle respondentene. Noe som gir grunn til å anta at det gir trygge og avklarte rammer både for førstelinjelederen og ansatte ved sykehuset som deltok i undersøkelsen.

Undersøkelsen kan tyde på at lederrollen er i endring. Om endringene skyldes økt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal eller økt arbeidsmengde for førstelinjelederen gir ikke funnene et entydig svar på. En mulig endring av lederrollen kan få følger for relasjonen mellom førstelinjelederen og ansatt, ved at lederen er mindre synlig i avdelingen. Det kan også tenkes at sosiale medier etter hvert blir et så effektivt kommunikasjonsverktøy at det kan frigjøre tid for førstelinjelederen. Denne tiden kan førstelinjelederen bruke til å være mer fysisk tilstede i avdelingen, som er i tråd med de ansattes ønsker i denne undersøkelsen. Bruk av sosiale medier til kommunikasjon kan også gi lederne anledning til hyppigere kontakt med sine ansatte. Dette på grunn av at verktøyene gir mulighet for å kommunisere med mange på

en gang, uavhengig om de er tilstede. Dette kan være spesielt nyttig der medarbeiderne arbeider turnus og møter sin leder sjelden.

Det at den yngre generasjonen ledere behersker og bruker sosiale medier på en helt annen måte enn tidligere tror jeg vil endre lederrollen. Dette fordi de unge lederne har et naturlig forhold til sosiale medier og sannsynligvis føler at dialog over sosiale medier kan erstatte en direkte kontakt i større grad enn eldre ledere. Det samme vil gjelde også for medarbeiderne.

Ved at flere og flere behersker sosiale medier kan medarbeidere som arbeider turnus være aktive i diskusjon rundt en beslutning selv om de ikke er fysisk tilstede. Dette kan føre til mer forhandlinger mellom førstelinjeleder og ansatt, da sosiale medier kan virke på en slik måte at leder og ansatt blir mer likeverdige, noe som igjen kan føre til en maktforskyvning mellom dem. Eriksen motstrider dette ved å si at på grunn av de etablerte maktreasjonene som finnes i en sykehusorganisasjon blir fri kommunikasjon nesten umulig (Eriksen 1999:147), men jeg mener sosiale medier kan være med på og utjevne maktforskjellene slik at det oppstår en maktlikevekt mellom førstelinjeleder og ansatt.

Det kan se ut til at de lederne som er ”venner” med sine ansatte på Facebook i noen grad kompenserer for sin mangel på tilstedeværelse ved at de tar del i den private siden ved sine ansattes liv. Det mest overraskende funnet i dette er at både førstelinjeledere og ansatte sier at de klarer å skille mellom hva som er jobb og privat. Det virker som de her har stor tiltro til både seg selv og sine omgivelser, og at dette kommer frem ved at de uttrykker en stor lojalitet til egen arbeidsplass når de bruker sosial medier som kommunikasjonskanal.

Et annet interessant funn når det gjelder Facebook er at det er de yngre lederne som er ”venner” med sine ansatte. En mulighet er at den yngre generasjonen behersker sosiale medier som kommunikasjonskanal bedre enn tidligere generasjoner, og at de ikke ser på det å være ”venner” på Facebook med sine ansatte som problematisk. Dette vil etter min mening føre til endring av lederrollen på en slik måte at skillet mellom jobb og fritid vil bli mer og mer utvasket. Vi vil sannsynligvis komme til å se en lederrolle i endring preget av forhandlinger med sine ansatte. Med andre ord vil vi se førstelinjeledere som klarer å balansere åpenhet og kontroll når de skal kommunisere med sine medarbeidere gjennom sosiale medier.

5.2 Videre forskning

Forslag til temaer som det kan være interessant å forske på videre presenteres her. Jeg har i løpet av denne studien kommet over mange andre ulike innfallsvinkler rundt ledelse og sosiale medier som kan det kan være interessant og forske på. Et forslag til tema kan være å studere andre lederfunksjoner. Vil resultatene bli de samme ved å for eksempel undersøke førstelinjeledere i andre bransjer? Vil det være forskjeller om en studerer førstelinjeledere i privat sektor?

En annen spennende vinkling kan være å se på om det er noen forskjeller mellom kjønn? Bruker menn som er førstelinjeledere sosiale medier mer eller mindre enn kvinner når de skal kommunisere med sine medarbeidere? Her kan det også være spennende å se på om det er noen forskjeller i alderen til førstelinjelederen. Er det slik at den yngre generasjonen ledere bruker sosiale medier mer aktivt i kommunikasjonen med sine ansatte?

En annen mulighet for videre forskning kan være å ta med ett mye bredere utvalg for å undersøke om mine funn kan generaliseres og overføres til eventuelt andre organisasjoner. Det hadde også vært interessant å se på kommunikasjonen mellom leder og ansatt gjennom flere sosiale medier enn de som ble omfattet av denne studien. For eksempel kan en se på blogging, som er en slags dagbok man deler med alle andre på Internett. Eller hva med Twitter som er en form for mikroblogging? Her ligger det mange spennende muligheter for videre forskning.

Eller hva med å undersøke forskjellene i lederrollen? Hva med å studere de som ikke bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte og undersøke om det er noen forskjeller i relasjonene mellom leder og ansatte? Er ledere som ikke bruker sosiale medier mer synlige eller har lederrollen til førstelinjeledere blitt fylt opp med oppgaver som gjør at de ikke kan være tilstede like mye som før?

Litteraturliste

Sykepleierleder Line hadde jobbet seg opp i avdelingen fra å være sykepleier til å bli leder for hele personalgruppen. Hun hadde jobbet sammen med mange av dem hun nå var leder for og hadde en nær medarbeider som hun møtte av og til på fritiden. I det siste så hadde mange av de nye ansatte spurt henne om de skulle være "venner" på Facebook. Hun hadde jo de "gamle" ansatte som "venner" men hvordan skulle hun forholde seg til de nye? Skulle hun godta forespørselene, lage en begrenset profil slik at de ikke kunne se alt på "veggen" hennes, eller skulle hun rett og slett bare ignorere dem?

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. 1. utgave. Oslo: Det Norske Samlaget.

Colbjørnsen, T. (2002). Byråkratiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeider. I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget, s. 377 – 399.

Veileder i sosiale medier i forvaltningen (2010). Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.

Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse - om styring av offentlige organisasjoner*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Evensen, M. (14.mai 2010). Hva må du tåle? Ukeavisen ledelse, s.20 – 21.

Fløistad, G. Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon. I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget, s. 401 – 422.

Forskningsetiske retningslinjer 2006. URL:

[http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20ju%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20ju%20og%20teologi%20(2006).pdf) (lest 14.november 2010)

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Li, C. (2010). *Open Leadership. How social technology can transform the way you lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

Norsk Sykepleierforbund 2005. URL:

https://www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/158922/NSF-#83029-v1-NSF_publicasjon_Sykepleier_med_lederansvar_-_god_p%C3%A5_fag_og_ledelse_2005_pdf.PDF (lest 6.januar 2011)

Opedal, A. (2009). URL:

[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2009/Sosiale+medier+p%C3%A5+arbeidsplassen.b7C_wlDKZn.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2009/Sosiale+medier+p%C3%A5+arbeidspllassen.b7C_wlDKZn.ips) (lest 17.april.2011)

Raaheim, A. (2002). Mellommenneskelig kommunikasjon. I: Skogstad, A. og Einarsen, S.(red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 1.utgave. Bergen: Fagbokforlaget, s. 121 -137.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*.3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, P. og Ry Nielsen, J.C. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I: P. Repstad (red.). *Dugnadsånd og forsvarsverker- tverretattlig samarbeid i praksis*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget, s. 234 – 253.

Suongir, S. (2010). URL: <http://suongir.blogspot.com/2010/06/sosiale-medier-og-ledelse.html> (Lest 1.november 2010)

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Ukeavisen Ledelse (2011). URL: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article117507.zrm> (lest 25.februar 2011)

Ukeavisen Ledelse (2010). URL: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article49700.zrm> (lest 26.mai 2010)

Wikipedia (2011). URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Email>

Vedlegg

1. Forespørsel om å delta i intervju.
2. Intervjuguide til ledere.
3. Intervjuguide til ansatte.
4. Søknad om godkjenning.
5. Retningslinjer for bruk av sosiale medier for ansatte ved Oslo universitetssykehus.

Vedlegg nr. 1 forespørsel om å delta i intervju

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med studentoppgave

Formålet med denne studien er å kartlegge og beskrive hvordan kommunikasjonen foregår mellom leder og ansatt gjennom sosiale medier. Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med en masteroppgave i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Varigheten for dette prosjektet vil være fra desember 2010 til mai 2011.

Analysen av dataene i intervjuet vil kun bli brukt i egen masteroppgave. Innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, senest innen utgangen av mai 2011. Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Jeg vil gjerne bruke båndopptaker under intervjuet, hvis det er greit for deg. Dette kan du få spørsmål om før intervjuet starter. Du vil få tilsendt en presentasjon av intervjuet i etterkant, slik at du kan komme med utfyllende opplysninger eller avklare misforståelser.

Det understrekes at deltakelse er frivillig, og at ett samtykke kan trekkes tilbake så lenge studien pågår uten å oppgi noen grunn.

Spørsmålene vil dreie seg om hvordan du kommuniserer med dine ansatte/din leder gjennom sosiale medier som for eksempel Facebook og sms via GAT systemet. Hensikten med intervjuet er å få gjort en kartlegging og en beskrivelse av omfanget av bruken av sosiale medier mellom leder og ansatt. Jeg regner med at intervjuet vil maks ta en time.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 40242052 eller send meg en e-post tbavre@online.no. Du kan også kontakte min veileder Beate Jelstad Løvaas ved Diakonhjemmet Høgskole på telefonnummer xxxxxx eller e-post lovaas@diakonhjemmet.no.

Jeg vil takke deg for at du tar deg tid.

Med vennlig hilsen

Therese Bævre

Mastergradstudent i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole

Tlf.402 42 052

Vedlegg nr 2 Intervjuguide til ledere

Intervjuguide til ledere

Informasjon om intervjuet

1. Hvem jeg er, hva jeg skriver om i masteroppgaven min, og bakgrunn for valg av intervjuobjekter.
2. Hensikten med intervjuet, og hvordan jeg har tenkt å bruke intervjuet i oppgaven.
3. Lengden på intervjuet og om opptak av lyd.
4. Informanten har anledning til når som helst å avbryte intervjuet, og videre informeres det om at intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.
5. Gir også informasjon om muligheten til å trekke seg fra deltakelsen i prosjektet når som helst innenfor tidsrammen for prosjektet. Det gis anledning til å lese gjennom intervjuet i etterkant.
6. Spørsmål før intervjuet starter?

Del 1

1. Navn og stilling
2. Hvor lenge har du vært leder?
3. Hvor lenge har du vært leder i din nåværende stilling?
4. Hvor mange har du personalansvar for?
5. Kan du fortelle litt om hvilke medarbeidere du har? Som f.eks. kjønnsfordeling, alder, utdanning.
6. Har du videreutdanning i ledelse eller kurs? Fortell gjerne

Del 2

1. Kan du beskrive en vanlig dag på jobb? Hva er dine hovedoppgaver? Hvor mye tid bruker du sann omtrent på hver enkelt oppgave?

2. Hvor mye av dagen din er planlagt på forhånd? Hvordan prioriterer du dine arbeidsoppgaver?
3. Hvorfor ble du leder? Hva ønsker du å oppnå? Hva er viktig for deg? Hvordan fatter du beslutninger?
4. Kan du beskrive forløpet i turnusplanleggingen for avdelingen? Hvor mye tid bruker du på planlegging av en turnusplan? Når medarbeiderne dine vil gjøre endringer på sin turnusplan hvordan gjør du dette?
5. Hvordan kommer du i kontakt med dine medarbeidere når de ikke er på jobb? Kom gjerne med eksempler.
6. Hvordan får du formidlet beslutninger og generell informasjon om arbeidsstedet til dine medarbeidere? Hva med de som jobber 3-delt turnus? De som er i permisjon?
7. Hva legger du vekt på i kommunikasjonen/dialogen med dine medarbeidere? Blir det mest jobbprat eller privat?

Kommunikasjon før sosiale medier og nå situasjon

Her må jeg gi en beskrivelse av hva jeg mener med sosiale medier før jeg starter med spørsmålene.

1. Hvordan har hjelpemidler som e-post, GAT sine smstjeneste og SMS ført til endringer i din lederhverdag? Hva bruker du dem til? Hvordan bruker du dem? Hvor hyppig bruker du dem? Og til hvem bruker du dem mot? Er det noen som du ikke kontakter via disse hjelpemidlene og hvorfor gjør du ikke det?
2. Frigjør slike verktøy tid til andre lederoppgaver eller synes du at de tar for mye plass? Bruker du mindre til på å planlegge driften når du kan benytte deg av slike kommunikasjonsverktøy?
3. I hvilke situasjoner kommuniserer du med dine ansatte gjennom sosiale medier? Kom gjerne med eksempler.
4. Ser du noen utfordringer og begrensninger i forhold til bruken av sosiale medier som en kommunikasjonskanal? Er det noen forskjeller i hvem du

bruker sosiale medier med når du tenker på for eksempel alder, kjønn, single eller de med familie?

5. Hvordan tror du sosiale medier påvirker forholdet ditt til dine medarbeidere? Blir det lettere for deg å ta kontakt med dine medarbeidere? Hva tror du dine medarbeidere synes om måten du bruker sosiale medier på til å kommunisere med dem?
6. Hvordan tror du kommunikasjonen mellom leder og medarbeider vil foregå i fremtiden?
7. Hvordan kommuniserte du med dine medarbeidere før sosiale medier ble tatt i bruk? Hvordan fikk du tak i dem ved f.eks. ved behov for ekstravakter? (Hvis du ble ansatt i stillingen etter at disse verktøyene ble tatt i bruk: Hva tror du man kommuniserte med før sosiale medier?)
8. Har sosiale medier endret måten du kommuniserer med dine medarbeidere på? Kom gjerne med eksempler.
9. Har sosiale medier endret din måte å lede på?

Facebook

1. Er du på Facebook? Beskriv hva du gjør på Facebook.
2. Har du dine medarbeidere som venner på Facebook? Hvor mange av medarbeiderne er dine venner? Hva har de tilgang til i din profil? Hvis nei fortell hvorfor ikke, og hvis ja fortell litt om hvordan det er? Var det de som ville være venn med deg eller omvendt? Hvor aktiv er du i forhold til dine medarbeidere på FB? Hva ”snakker” dere om? Jobb eller privat? Utveksler dere informasjon om jobb til hverandre eller er det bare en av dere? Opptrer du som leder på FB overfor dine medarbeidere eller er du ”venn” med dem?
3. Hvor ofte er du inne på FB? Når og hvor logger du deg på FB?
4. Hva med dine medarbeidere som ikke har tatt i bruk sosiale medier som Facebook? Tror du at kommunikasjonen mellom deg og medarbeider blir forskjellig om dere er venner på Facebook eller ikke? Og hvis ikke du har noen av dine medarbeidere som venner hva tror du om kommunikasjonen hvis dere hadde vært venner? Er det en aldersforskjell hos de som har tatt i

bruk Facebook og de som ikke har tatt Facebook i bruk på din arbeidsplass?

5. Følger du med dem hva de gjør på fritiden? Hvor aktiv er du i dialog med dine medarbeidere?
6. Hva om du oppdager at en medarbeider er syk og skriver på veggen at den er på en reise? Hvordan ville du ha forholdt deg til det? Hva gjør du med den informasjonen som du får på FB om dine medarbeidere som kan være uheldige i forhold til jobb?
7. Hva er dine største utfordringer når det kommer til dine medarbeidere sin bruk av Facebook? Synes du at det er bra om de skriver om arbeidsplassen sin, både gode og dårlige sider? Har du tillit til at dine ansatte er lojale mot arbeidsplassen sin på FB?
8. Bruker du noe av informasjonen du får på Facebook når du snakker med dine medarbeidere når de er på jobb?
9. . Hva mener du om skillet mellom det å være privat og profesjonell på Facebook? Har du noen eksempler på dilemmaer som en kan komme opp i som leder?

Avslutning:

1. Vet du om OUS har retningslinjer for bruk av sosiale medier? Hvordan tror du de hadde blitt mottatt av deg selv om leder og hos de ansatte?
2. Hva synes du retningslinjene bør inneholde for at OUS skal kunne fremstå konsekvent og enhetlig? Hva tenker du hvis OUS lager en offisiell side på FB? Hva om OUS lager en blogg? Hva tror du det vil gjøre med omdømmet til OUS?
3. Hva tror du om å ta i bruk sosiale medier kun til internt bruk? Hva med å ta i bruk intranettet for å knytte organisasjonen mere sammen mot felles mål? Til f.eks. kunnskapsdeling, skape engasjement og finne skjult kompetanse. Kanskje det er andre som har de samme utfordringene som din egen avdeling. Kan det være noe å hente?
4. Og hva med i forhold til rekruttering? Kan et velfungerende intranett fungere som en arena for rekruttering av nye medarbeidere? Hvordan kan du nyttiggjøre deg av sosiale medier i en rekrutteringsprosess? Hvilken

informasjon er det du som leder søker etter når du sjekker opp en person på internettet?

Vedlegg nr. 3 - Intervjuguide til ansatte

Informasjon om intervjuet

1. Hvem jeg er, hva jeg skriver om i masteroppgaven min, og bakgrunn for valg av intervjuobjekter.
2. Hensikten med intervjuet, og hvordan jeg har tenkt å bruke intervjuet i oppgaven.
3. Lengden på intervjuet og om opptak av lyd.
4. Informanten har anledning til når som helst å avbryte intervjuet, og videre informeres det om at intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.
5. Gir også informasjon om muligheten til å trekke seg fra deltakelsen i prosjektet når som helst innenfor tidsrammen for prosjektet. Det gis anledning til å lese gjennom intervjuet i etterkant.
6. Legge frem ”kjøreregler” for gruppen. Alle er likestilte, og at det er viktig å få frem alle synspunkter osv.
7. Komme med en kort definisjon på hva jeg som intervjuer mener med sosiale medier.
8. Spørsmål før intervjuet starter?

Generell del

1. En kort presentasjonsrunde av alle deltakerne. Navn og bakgrunn. Unngå å nevne utdanning, jobb som kan føre til at enkelte oppnår en høyere status enn andre i gruppa.
2. Hvordan kommer dere i kontakt med deres leder når dere ikke er på jobb? Nevn eksempler.
3. Hvordan synes dere at beslutninger og generell informasjon om arbeidsstedet blir formidlet av leder? Kom gjerne med beskrivelser.

Kommunikasjon før sosiale medier og nå situasjon

1. Hvordan kommuniserte dere med deres leder før sosiale medier ble tatt i bruk? Hvordan fikk din leder tak i deg hvis leder ville spørre deg om dere for eksempel kunne ta noen ekstravakter?
2. Hvordan har hjelpemidler som e-post, GAT sin sms tjeneste og SMS ført til endringer i hvordan dere kommuniserer med deres leder? Hvordan bruker dere dem? Synes dere slike hjelpemidler er tidsbesparende?
3. I hvilke situasjoner kommuniserer dere med deres leder gjennom sosiale medier? Kom gjerne med eksempler.
4. Har sosiale medier endret måten dere kommuniserer med deres leder på? Kom med eksempler.
5. Kan dere beskrive hvordan lederen deres er når de er på sosiale medier?
6. Ser dere noen utfordringer og begrensninger i forhold til bruken av sosiale medier som kommunikasjonskanal? Hva med retningslinjer i forhold til bruken av sosiale medier når dere er på jobb? Tror dere at det er nødvendig med retningslinjer på deres egen arbeidsplass? Beskriv hvorfor evt. hvorfor ikke det er nødvendig.
7. Hvordan tror dere sosiale medier påvirker forholdet til deres egen leder? Blir det lettere for dere å ta kontakt? Hva tror dere leder synes om måten dere bruker sosiale medier på å kommunisere med dem på?
8. Hvordan tror dere kommunikasjonen vil foregå i fremtiden mellom dere og leder?

Facebook

1. Er dere på Facebook? Når og hvor er dere på FB? Og hvor mye tid bruker dere på FB hver dag/uke? Hvor aktive er dere på FB? Følger dere bare med venner eller dere på noen måte aktive? Beskriv hvordan dere er aktive.

2. Har dere lederen deres som venn på Facebook? Hvis nei hvorfor ikke, og ja fortell litt om hvordan det er. Var det lederen deres som ville være venn med dere eller motsatt? Hva synes dere om å dele privatlivet deres med lederen deres?
3. Tror dere kommunikasjonen med de som har lederen sin som venn på Facebook er annerledes enn de som ikke har lederen som venn? Er det aldersforskjeller på hvem som er på Facebook eller ikke arbeidsplassen deres?
4. Følger dere med på hva deres leder og deres kollegaer gjør på fritiden på Facebook? Hvor aktiv er dere i dialogen med dem?
5. Hva ser dere på som de største utfordringene i bruken av sosiale medier i skillet mellom jobb og privat? Synes dere det er bra at kollegaer skriver positivt om sin arbeidsplass? Har dere kommet over noen som har skrevet negativt? Hva synes dere om det? Kom gjerne med eksempler.
6. Bruker dere noe av informasjonen dere får på Facebook til å snakke med leder og kollegaer?
7. Hvordan opptrer dere på FB? Er dere mest private eller er dere fagpersoner? Eller begge deler? Har dere noen eksempler på dilemmaer som dere kan komme opp i?

Avslutning

1. Vet dere om OUS har retningslinjer for sosiale medier? Hvordan tror dere at de hadde blitt mottatt av dere som ansattgruppe?
2. Hva tror dere om å ta i bruk sosiale medier kun til internt bruk? Hva med å ta i bruk intranettet for å knytte organisasjonen sammen mot felles mål?
3. Til for eksempel kunnskapsdeling, skape engasjement og finne skjult kompetanse. Kanskje det er flere enn dere som jobber med de samme utfordringene som deres avdeling? Kan det være noe og hente?
4. Og hva med i forhold til rekruttering? Kan et velfungerende intranett fungere som en arena for rekruttering av nye kollegaer eller for å finne seg nye utfordringer?

Vedlegg nr 4 Søknad om godkjenning

xxxxxx klinikk
Oslo Universitetssykehus

16.11.2010

Søknad om godkjenning til å bruke xxxxxx klinikk som arena for min masteroppgave

Jeg holder for tiden på med å avslutte mitt studium i Master i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I den forbindelse skal jeg skrive en masteroppgave om *Ledelse og sosiale medier*. I oppgaven vil jeg rette søkelyset mot hvordan ledere med personalansvar kommuniserer med sine ansatte gjennom sosiale medier. Og motsatt vil jeg undersøke hvordan ansatte kommuniserer med sine ledere gjennom sosiale medier. Med sosiale medier så mener jeg i denne sammenhengen sms, GAT systemet og Facebook.

Siden det er gjort svært lite forskning i Norge og i helsevesenet så vil undersøkelsen ha hovedfokus på en beskrivelse og en kartlegging av bruken av sosiale medier. Planen er å intervju 6 N4 eller N5 ledere med personalansvar og 3-5 ansatte i et gruppeintervju.

Analysen av datainnsamlingen vil kun bli brukt i egen masteroppgave. Full anonymitet ivaretas, og alle forhåndsregler i forhold til personvern vil bli tatt. Prosjektet er meldt inn til NSD Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste.

Planlagt oppstart for intervju er fra januar 2011.

Mvh Therese Bævre

Masterstudent verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

Tlf 22 11 74 65 eller mobil 40242052

Vedlegg nr. 5 - Retningslinjer for bruk av sosiale medier for ansatte ved Oslo universitetssykehus

Bruk av sosiale medier for ansatte i Oslo universitetssykehus



Page 1 of 2

Retningslinje

Bruk av sosiale medier for ansatte i Oslo universitetssykehus

Innhold

Om dokumentet

Lesekvittering

Tilbakemelding

Beskrivelse

- [1. Endringer siden forrige versjon](#)
- [2. Hensikt og omfang](#)
- [3. Ansvar](#)
- [4. Fremgangsmåte](#)
- [5. Definisjoner](#)
- [6. Avvik eller dissens](#)
- [7. Referanser](#)

1. Endringer siden forrige versjon

2. Hensikt og omfang

Hensikten med veiledningen er å skape bevissthet rundt ansattes bruke av sosiale medier hvor rollen som privatperson og arbeidstaker blandes. Sosiale nettsteder er for eksempel Facebook, LinkedIn, blogger, Twitter, YouTube og Flickr etc.

3. Ansvar

4. Fremgangsmåte

1. Vær gjerne aktiv på sosiale medier - bare husk på hvor du jobber

Oslo universitetssykehus ønsker å være en åpen og ansvarlig institusjon med engasjerte medarbeidere. Samtidig er det viktig å minne om tillitsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette betyr at du som ansatt har et ansvar for ikke unødige å skade arbeidsgiver eller arbeidsplassens omdømme.

2. Beskytt personvernet til pasienten – husk taushetsplikten

Unngå all omtale av pasienter. Vis skjønn, men det anbefales at du høflig avslår venneforespørsler fra pasienter for å unngå å komme i en konfliktsituasjon i forhold til taushetsplikten.

3. Vis hensyn til dine kollegaer

Som ansatt har du medansvar for et godt arbeidsmiljø. Kommunikasjon knyttet til kollegaer skal være i tråd med verdiene kvalitet, trygghet og respekt, både på jobb og utenfor arbeidstiden. En god regel er ikke å legge ut informasjon og data av andre enn deg selv. Les mer i dokumentet Etske regler, relaterte lenker.

4. Offentlige uttalelser fra Oslo universitetssykehus

Oslo universitetssykehus har regler for å håndtere mediehenvendelser og for hvordan ansatte kan varsle om kritikkverdige forhold ved Oslo universitetssykehus. Reglene sikrer også at alle ansatte har

et godt rom for å bruke ytringsfriheten sin. Les mer i dokumentet [Mediehåndtering](#) og dokumentet [Varsling](#), se relaterte lenker.

5. Bruk av Oslo universitetssykehus sitt navn og logo, e-post og stillingstitler

Bruk av Oslo universitetssykehus sitt navn og logo skal avklares med arbeidsgiver. Les mer om Oslo universitetssykehus sin visuelle profil og profilmanual på Virksomhetsportalen, se referanser. Hvis du bruker stillingstittel og jobb e-postadressen din på sosiale medier, må det være tydelig at du ikke uttaler deg på vegne av Oslo universitetssykehus.

6. Ivareta informasjonssikkerheten og begrensn privat bruk

Vær klar over at sosiale nettsteder ofte brukes for å spre skadelig programvare som virus og annet. Vær forsiktig med å åpne mistenkelige vedlegg. Vær oppmerksom på at Oslo universitetssykehus sikkerhetsinstruks for informasjonssikkerhet kun tillater en begrenset privat bruk av sykehusets informasjonssystemer.

Oslo universitetssykehus sin dokumentasjon skal ikke lagres på Internett. Med dokumentasjon menes i første rekke dokumentasjon om sensitive personlige data og følsomme bedriftsopplysninger. Det er heller ikke ønskelig at annen, ikke-sensitiv informasjon lagres på Internett da dette gjør det vanskelig å forvalte sykehusets informasjonssystemer.

7. Du er selv ansvarlig for dine uttalelser

Dette gjelder for alle fora du deltar i, både muntlig og skriftlig. Det er lov å være saklig kritisk jmf. Ytringsfriheten, men husk at taushetsplikten, arbeidsavtalen, arbeidsgivers styringsrett og lojalitetsplikten kan legge begrensninger i ytringsfriheten din.

8. Kontakt nærmeste leder eller Kommunikasjonsstaben ved spørsmål

5. Definisjoner

6. Avvik eller dissens

7. Referanser

[Visuell profil](#)

Relaterte dokumenter

[Mediehåndtering -](#)

[Etiske regler](#)

[Varsling](#)

Dokumentets URL

http://ehandbok.ous-hf.no/Modules/Module_136/handbook_view.aspx?documentId=2443