



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Sociala medier - Ett strategiskt val?

Magisteruppsats Management

Vårterminen 2011

Handledare:
Elena Raviola

Författare:
Clara Alvéen & Jonas Pettersson

Förord

Vi vill tacka de personer som valt att ställa upp på våra intervjuer, samt följt oss på Twitter.
Vi vill också speciellt tacka vår handledare, Elena Raviola, för hennes engagemang och vilja att hjälpa oss samt komma med konstruktiva idéer.

Clara Alvéen & Jonas Pettersson

Göteborg 7 Juni

Abstract

Problem & Purpose

Since the IT-bubble burst 2001, new opportunities to consume the Internet have been created. The development of Web 2.0 has resulted in a more open society, in which interaction and two-way communication are fundamental. An increased pressure from the business, with a common message to organizations stressing the use of social media, can result in lost of market share for organizations choosing not to use it. The purpose of this thesis is therefore to create a deeper understanding to leaders' use of social media and to study their point of view regarding how they can influence their own organization.

Study & Analysis

The theoretical framework in this thesis is based on value adding networks, communicative leadership, impression management, and finally theories regarding adoption of new management tools and strategic guidelines when using social media. A qualitative study has been selected and semi-structured interviews have been conducted with eleven top managers in different organizations and industries. The empirical data in this thesis also includes examples from the leaders' Twitter accounts and blogs.

Conclusion

Social media has changed the world we live in, and it has started to affect the business world in a bigger extent. Leaders usage of social media is differing, and our study shows that the choice is not always strategic. Leaders, who have a well thought-out plan, show that social media can work as a helping tool in their daily work. Our study also shows that this is contradictory to the fact that leaders do not experience feedback, and do not see it as a necessity for them to continue using social media.

Sammanfattning

Problem & Syfte

Efter IT-kraschen 2001 har nya möjligheter skapats för att konsumera Internet. Utvecklingen av Web 2.0 har lett till ett mer öppet samhälle där interaktion och tvåvägskommunikation är fundamentalt. En ökad påverkan från omvärlden, med ett gemensamt budskap att organisationer bör använda sociala medier, kan leda till att de som väljer att stå utanför kan förlora marknadsandelar. Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse till ledares användande av sociala medier samt undersöka på vilket sätt ledare anser att deras användande kan påverka deras organisation.

Studie & Analys

Uppsatsens teoretiska referensram består av teori kring värdeskapande i organisationer, kommunikativt ledarskap, impression management och avslutningsvis teori om adoption av nya managementverktyg och strategiska riktlinjer vid användande av sociala medier. En kvalitativ studie är vald och semistrukturerade intervjuer har genomförts med elva personer på högsta position inom olika organisationer och branscher. Studiens empiriska material innehåller även exempel tagna från ledarnas Twitter respektive bloggar.

Slutsats

Sociala medier har kommit att förändra världen vi lever i och påverkar även i allt större utsträckning näringslivet. Ledares användande av sociala medier skiljer sig åt, och vår studie visar att valet inte alltid är strategiskt. De ledare som har en genomtänkt plan, visar att sociala medier kan fungera som ett hjälpande verktyg i deras dagliga arbete. Vår studie visar att detta står i motsats till att flertalet ledare inte upplever feedback, och inte heller ser det som nödvändigt för att använda sociala medier.

Innehållsförteckning

Inledning	11
En bakgrund till sociala medier	11
Problemdiskussion	13
Uppsatsens syfte	15
Uppsatsens frågeställningar	15
Tidigare forskning	15
Uppsatsens avgränsning	16
Uppsatsens disposition.....	17
Definition av begrepp	18
Teori	19
Värdeskapande inom organisationer	19
Ökad kommunikation har skapat nya möjligheter	19
Att skapa värde inom en organisation	20
Positionering inom nätverksekonomi	20
Ledarskap	21
Kommunikativt ledarskap	21
Impression management.....	22
Användande av sociala medier	24
Adoption av nya managementverktyg	24
Strategiska riktlinjer vid användning av sociala medier	24
Ytterligheter med användning av sociala medier	25
Sammanfattning av teorin	26
Tillvägagångssätt	28
Val av ämne och frågeställning.....	28
Uppsatsens förhållningssätt	29
En kvalitativ studie.....	29
Induktiv ansats	29
Val av teori	29
Insamling av data.....	30

Primärdata	30
Urval till intervju	31
Intervjustruktur	31
Intervjuområden	32
Intervjuguide	32
Referera till ledarna i empiri och analys	34
Dataanalys.....	34
Utvärdering av uppsatsen	34
Trovärdighet.....	35
Källkritik	36
Empiri	37
Ledarnas avsikt med att använda sociala medier	37
Intresse.....	37
Interaktion.....	38
Verksamheten i fokus.....	39
Påverkan på organisationen.....	40
Medarbetare	40
Kommunikation.....	42
Feedback.....	43
Värdet med att använda sociala medier	44
Delad kunskap och ny teknik	44
Billig marknadsföring.....	46
Sociala medier, en förutsättning	46
Analys	48
Ledarnas avsikt med att använda sociala medier	48
Att använda sociala medier	49
Olika sätt att använda sociala medier	50
Ny teknik.....	51
Påverkan på organisationen.....	52
Transparens.....	52
Närvaro	53
Impression management.....	54

Relationen mellan kommunikativt ledarskap och impression management	55
Värdet med att använda sociala medier	55
Nya möjligheter med ökad kommunikation	56
Ökat värde med sociala medier	57
Positionering inom nätverksekonomi	58
Slutsats & diskussion	59
Uppsatsens slutsats	59
Varför använder ledare sociala medier?	59
Hur kan ledare påverka sin organisation via sociala medier?	59
På vilket sätt anser ledare att sociala medier kan skapa värde för en organisation?	60
Slutdiskussion	60
Uppsatsens bidrag	61
Vidare forskning	62
Referenser	63
Appendix 1: Företagsfakta	69
Elle Sverige	69
Flygstolen	69
Göteborgs Kulturförvaltning	69
Göteborgs Symfoniker (GSO)	69
Idea Novum	70
Idre Fjäll	70
Juristjouren	70
Katrineholms kommun	70
Saltå Kvarn	70
Tidningsutgivarna	71

Inledning

Kapitel 1

I detta inledande kapitel ges en bakgrund av sociala mediers utveckling de senaste åren. Därefter följer en problemdiskussion som konkretiserar problemet och vidare leder fram till uppsatsens syfte samt frågeställningar. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning inom ämnet samt avgränsning, uppsatsens disposition och en definition av centrala begrepp.

En bakgrund till sociala medier

Sociala medier har kommit att få en allt mer viktig roll då diktaturer har fallit, i Mellanöstern och Nordafrika, under våren 2011. Människor, som tidigare levt under förtryck, har genom användning av sociala medier fått ut sitt budskap, och med hjälp av människor utanför landets gränser kunnat påverka politik som lett till förändring (Hentati, 2011). Sociala medier har dessutom kommit att bli ett viktigt kommunikationsverktyg för ledare som exempelvis Barack Obama. Ledande personer har idag blivit mer transparenta och börjat öppna så att människor kan ta del av deras arbete och få en ökad möjlighet att kommunicera med dem (Huffington Post, 2010). Att fler ledare har blivit mer öppna och kommunikativa har gjort att vi valt att fokusera på dem i denna studie. Vidare har vi valt att studera deras sätt att använda sociala medier för att fördjupa förståelsen för hur deras användande kan påverka deras verksamhet.

Efter IT-kraschen 2001, har möjligheter skapats för att konsumera Internet på ett nytt sätt, jämfört med tidigare (O'Reilly, 2005). Web 2.0 har under 2000-talet kommit att bli ett välkänt samlingsbegrepp för en ny generation av webbtjänster. Web 2.0 är den plattform som möjliggör för användare av Internet att själva delta, istället för att vara passiva som tidigare. I takt med en utveckling av Web 2.0, har tillgängligheten till Internet ökat vilket i sin tur bidragit till en ökad användning av sociala nätverk online, även kallat sociala medier (Kaplan & Haenlein, 2010). Sociala medier är samlingsnamnet för de kommunikationskanaler som möjliggör för användare att kommunicera med varandra direkt genom till exempel text, bild eller ljud. Till skillnad från massmedias envägskommunikation, präglas sociala medier av att många människor kan kommunicera med varandra, istället för bara till varandra, exempel på webbsidor som är en typ av sociala medier är bloggar, Facebook och Twitter (NE, 2011d). Idag finns de flesta företag på

Internet, i form av en egen hemsida och flera av företagen finns även i de sociala nätverken, som exempelvis Facebook och Twitter. Det är dessutom allt fler företag som väljer att berätta om sin verksamhet i form av en blogg, där läsarna kan följa arbetet på företaget, genom text och bilder, upplagda av medarbetarna (Dijk, 2006).

I takt med en ökad globalisering, har kommunikation kommit att bli allt mer viktig för organisationer världen över. I samband med det, har ledare fått ökat ansvar att utveckla sin organisations förmåga att kommunicera med sin omvärld vilket ofta leder till att de bör vara väl insatta i teknologisk utveckling, samt redo att implementera ny teknik (Hamrefors, 2009). Tillväxten av sociala medier, har utvecklat flervägskommunikationen samt nya möjligheter för ledare att kommunicera med sin omvärld. Användare av Internet kan idag vara med och påverka samt skapa det som finns att läsa och använda på nätet. Det leder i sin tur till att ledare idag, kan få återkoppling av omvärlden som tidigare inte var möjlig. Kunskap, åsikter och nya idéer delas idag mellan människor världen över, vilket leder till en ökad öppenhet som att nyheter på andra sidan jorden kommer ut i realtid eller att möjlighet finns att kommunicera med människor som lever under diktatur. Världen har med hjälp av den teknologiska utvecklingen fått nya kommunikationsverktyg (Sandberg & Targama, 2007).

Enligt International Telecommunications Institute (ITU) har andelen Internetanvändare fördubblats de senaste fem åren, vilket innebär att 30 % av världens befolkning använder Internet (Internetstatistik, 2011a). Resultat från Internetstatistik visar att 74 % av Sveriges befolkning mellan 16-75 år, använder Internet, vilket enligt SCB (2011) är cirka 6,5 miljoner människor. Bland Internetanvändarna är det många som använder Internet för att ta del av media, och det har visat sig att de sociala medierna har kommit att användas i lika stor utsträckning som de traditionella medierna. Enligt Internetstatistik (2011b) använder drygt en fjärdedel av den svenska befolkningen, 26 %, sociala medier dagligen, vilket är cirka 2,5 miljoner av befolkningen (SCB, 2011). Det finns även en trend bland världens företag att använda sig av sociala medier. En rapport från The Burson-Marsteller (2011) visar att 84 av världens 100 största företag använder någon typ av plattform av sociala medier, och den plattform som används mest är Twitter. Av företagen har 77 stycken ett Twitterkonto och 61 stycken har ett Facebookkonto. Rapporten konstaterar även att det har skett ett ökat användande de senaste åren och påvisar att mellan 2010 och 2011 ökade användandet av Twitter med 18 %. Denna trend är något som Kullin (2011) tar upp i sin studie där han undersöker svenska företag som använder Twitter. I sin studie påvisar han den trend som

kommit att uppstå i Sverige, där svenska företag startar konton på Twitter och får allt fler följare. Han tar upp H&M som exempel, som gått från ungefär 82 000 följare i januari 2011 till att i maj 2011 ha 179 000 följare, en ökning på 119 % (Kullin, 2011).

Att tillgängligheten till Internet i världen har ökat har skapat ett nytt beroende bland organisationer. De har i takt med Internets utveckling, fått en ny kanal att kommunicera genom, vilket har lett till att de generellt sett har blivit mer beroende av kommunikation via datorer och Internet. Nätverk har kommit att öka mellan organisationer och leverantörer, distributörer och konsumenter, något som kommit att utvecklas till en nätverksekonomi. Det ökade beroendet och nätverksekonomis tillkomst har i många fall lett till en ökad användning av sociala medier, externt såväl som internt. Sociala medier har möjliggjort att företags medarbetare kan kommunicera med varandra såväl som med sina kunder på ett enkelt sätt (Dijk, 2006). Trots sociala mediers utveckling, är forskning begränsad kring användningens syfte.

Problemdiskussion

Organisationer har dragit nytta av sociala medier genom att använda dem som marknadsföringskanaler, där de kan föra ut sitt budskap och i många fall till ett billigt pris. Genom att finnas på sociala nätverk som Facebook och Twitter, kan företag förmedla sitt budskap och i vissa fall påverka med sina åsikter. Konsumenter har även de, med hjälp av utvecklingen av Web 2.0, fått en möjlighet att kommunicera tillbaka till företag och uttrycka sin åsikt om produkter respektive tjänster. De kan även föra sin åsikt vidare till andra konsumenter och påverka deras konsumtion indirekt (Kaplan & Haenlein, 2010).

I samband med att det har skett en ökad öppenhet, har företag fått svårt att behålla sin kunskap inom organisationen. Information som sprids snabbt över Internet kan skapa osäkerhet som gör det svårt för ledare att förhålla sig till ny teknik. Att utvecklingen sker snabbt ställer även krav på ledare att vara öppna i sitt ledarskap samt att de ska ha en vilja att lita på sina medarbetare. Det krävs ofta intresse och tid för att hålla sig uppdaterad, vilket gör att ledarna även själva behöver vara väl insatta i ny teknik (Sandberg & Targama, 2007).

Trots en ökad användning av sociala medier väljer flertalet ledare att varken konsumera dem. Många ifrågasätter värdet av dess användning, och säger att de inte ser hur det skulle förbättra

deras organisation eller sättet att arbeta. Många ledare vet inte hur de ska förhålla sig till sociala medier och stundtals råder en osäkerhet kring vad sociala medier som verktyg innebär (Kullin, 2010). Sociala medier kan spridas bland organisationer med klar definition men det kan sedan vara oklart och råda okunskap om hur ledare kan dra nytta av fördelarna. De sociala medierna är många och har olika definitioner, vilket kan göra det svårt att avgöra vilket syfte respektive socialt nätverk har (Newell, Robertson & Swan, 2001).

Ibland kan användandet av nya verktyg, vara en symbolisk sida av adoption då många ledare och organisationer vill bli förknippade med framåtanda och exempelvis innovation. Det kan leda till att de tar till sig nyheter för att de upplever en positiv trend men det kan också vara för att legitimera sig i andras ögon, även om det inte är gynnsamt för deras organisation. Att sociala medier är ett verktyg som skapas av branscher, konkurrenter, kunder, partner, media och samhälle är något som kan göra ett företags situation än mer komplex i en kommunikativ värld, och försvåra för dem att se konkurrensfördelar (Kaplan & Haenlein, 2010).

Förespråkare för användning av sociala medier, anser att den nya kommunikationskanal som har utvecklats, skapar möjlighet för en organisation att öka sin tillväxt och få en förbättrad relation till sin omgivning, externt såväl som internt (Kullin, 2010). De tror att organisationer och ledare inte har råd att stå utanför, utan behöver integrera användandet i sin verksamhet och inte särskilja det från övriga arbetsmoment. Förespråkare anser att ledare har som ansvar att skapa förutsättningar för sina medarbetare att utföra sitt arbete på ett effektivt sätt. För att göra det är kommunikation ett viktigt verktyg och genom att inte följa med i den kommunikativa utvecklingen försämras möjligheten för medarbetare att utföra sitt arbete på bästa sätt, och risk finns att konkurrenter går om och vinner viktiga marknadsandelar (Wormbs, 2010).

Trots att det finns ledare som väljer att inte använda sociala medier, kommer deras konkurrenter och konsumenter att fortsätta sitt eget användande. Att omvärldens påverkan på organisationer och beroendet av att kommunicera genom sociala nätverk har ökat, kan leda till problem för organisationer och ledare som väljer att stå utanför ett användande. Vi anser att det finns relevans i att studera syftet med sociala mediers användning för att undersöka ifall användandet är av lika stor vikt som förespråkas. För att få en fördjupad insikt i vikten av dess användning är uppsatsen fokuserad på att studera hur värde kan skapas för organisationer.

Uppsatsens syfte

Vi har valt att studera ledare, då vår ambition är att öka förståelsen för ledare inom organisationer som idag valt att inte konsumera sociala medier. Med detta som grund lyder uppsatsens syfte följande:

“Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse till ledares användande av sociala medier samt undersöka på vilket sätt ledare anser att deras användande kan påverka deras organisation.”

Uppsatsens frågeställningar

För att uppfylla uppsatsens syfte har vi valt följande frågeställningar:

- Varför använder ledare sociala medier?
- Hur kan ledare påverka sin organisation via sociala medier?
- På vilket sätt anser ledare att sociala medier kan skapa värde för en organisation?

Tidigare forskning

Inför uppsatsen har efterforskningar gjorts kring huruvida ämnet tidigare varit behandlat eller ej. Resultat visar att forskning inom ämnet, sociala medier, har ökat de senaste åren och nya typer av sociala medier adopteras i allt större utsträckning av ledare som vill använda dem för företagets nytta. Majoriteten av tidigare forskning fokuserar dock på hur sociala medier kan användas i ett marknadsföringsperspektiv, och bara ett fåtal studerar hur de används för att skapa värde för en organisation.

Kaplan & Haenlein (2010) presenterar i sin artikel *“Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”*, en framväxt och utveckling av sociala medier. Vidare redovisas i artikeln olika syften som finns med sociala mediers användning, och det ges även råd kring riktlinjer som bör användas för att det ska leda till ett positivt resultat. Weinberg & Pehlivan (2011) utvecklar Kaplan & Haenleins (2010) presentation av sociala medier och beskriver teori från angreppssätt till användning. En utveckling av sociala medier ligger till grund för Dijks (2006) teori som han presenterar i sin bok *“Network Society”*. I boken behandlar han utvecklingen av sociala medier och beskriver hur en ny ekonomi vuxit fram, nätverksekonomi. Denna teori utvecklas vidare av Hamrefors (2010) som i sin artikel *“Sociala medier i värdenätverk”*, tar upp hur nätverksekonomi

kommit att skapa en allt större påverkan på kunskapsutbytet bland organisationer. Han presenterar ett beroende som uppstått, som exkluderar aktörer från marknaden då de inte använder kommunikationsverktyg som sociala medier. Hamrefors (2009) presenterar även relevant teori i sin bok, *“Kommunikativt ledarskap”*, där han behandlar teori kring kommunikativt ledarskap som kommit att efterfrågas samt skapas med utvecklandet av sociala medier. Hamrefors beskriver även vikten med värdeskapande processer inom organisationer och utvecklar Porters (1985) värdekedja till värdenätverk.

Den teori vi presenterar ovan skapar en förståelse för hur sociala medier fungerar som verktyg och hur de kan användas. Vi anser dock att den är bristfällig angående vad användare själva har för syfte med sitt användande, samt vad de anser att det konkreta värdet är. Vår ambition är därför att bidra till tidigare forskning genom att utgå från empiriskt material, och skapa teori som ökar förståelsen för ledares användande av sociala medier.

Uppsatsens avgränsning

Vi kommer enbart att studera och intervjua ledare som har högsta position inom en organisation. Uppsatsen är vidare avgränsad till ledare som använder Twitter och blogg, då dessa ofta skapar en personlig bild av en ledare. Sociala medier som exempelvis Facebook, studeras inte, då de tenderar att bli ett sätt för företag att profilera sig, snarare än ett verktyg för ledaren att uttrycka sig. Uppsatsen kommer vidare att enbart fokusera på ledare som använder sociala medier, och inte inkludera ledare som står utanför ett användande. Detta för att uppsatsens syfte är att skapa en ökad förståelse för användning av sociala medier och det är därför mest relevant att få en insyn i hur ledare som använder dessa ser på sitt eget användande. Medarbetare kommer inte att studeras på grund av uppsatsens tidsbegränsning samt att fokus är att fördjupa förståelsen utifrån en ledares perspektiv.

Uppsatsens disposition

- Kapitel 1** Inledningsvis ges en bakgrundsbeskrivning av ämnet samt en problemdiskussion förs som vidare leder fram till uppsatsens syfte och frågeställningar. I kapitlet behandlas även tidigare forskning och uppsatsens avgränsningar.
- Kapitel 2** I detta kapitel presenteras teori som anses öka förståelsen för ämnet. Teorin är byggd kring tre områden: värdeskapande inom organisationer, ledarskap och att använda sociala medier.
- Kapitel 3** I tredje kapitlet presenteras hur vi har gått tillväga och hur vi har analyserat den data vi funnit. Kapitlet avslutas därefter med en diskussion kring uppsatsens trovärdighet.
- Kapitel 4** I kapitel fyra presenteras empirisk data vi har samlat in genom våra elva intervjuer samt sekundärdata som ger exempel från ledarnas blogg respektive Twitter. Kapitlet är indelat i tre huvudrubriker: ledarnas avsikt med att använda sociala medier, påverkan på organisationen och värdet med att använda sociala medier.
- Kapitel 5** I femte kapitlet analyseras insamlad data tillsammans med den teori som presenteras i kapitel två. För att underlätta för läsaren följs en liknande struktur som i kapitel fyra.
- Kapitel 6** Det sjätte kapitlet besvarar uppsatsens frågeställningar och våra egna tankar presenteras i en slutdiskussion. Kapitlet avslutas med uppsatsens bidrag till tidigare forskning samt förslag på fortsatt forskning.

Definition av begrepp

Blogg

En blogg är en personlig och öppen dagbok på Internet. En typisk blogg består av regelbundna skriftliga inlägg som innehåller personliga iakttagelser och synpunkter på dagsaktuella händelser. Ofta inkluderas länkar med relaterade webbsidor, artiklar och bloggar men även bilder och ibland videos. Inläggen är daterade och läsaren har möjlighet att lämna kommentarer som sedan kan läsas av allmänheten (NE, 2011a).

Facebook

Facebook är en webbplats för gemenskap och nätverksbyggande, grundat 2004. Till stor del bygger Facebook på att användares profiler knyts samman till olika nätverk, i vilket interaktioner sker, främst sker kommunikation genom text och bild. Användaren har en möjlighet att skapa en profil där han eller hon kan presenterar sina kontaktuppgifter, personlig biografi samt publicera fotografier. Kommunikationen som sker i nätverket är främst genom text och vara synligt både inom nätverket men även för utomstående (NE, 2011b).

Twitter

Twitter är en webbaserad tjänst som används för socialt nätverkande. Twitter grundades 2006 och utgörs av mikroblogger, där användarna kan skriva och publicera textmeddelanden så kallade tweets, som högst får bestå av 140 tecken. Tweets kan skickas från dator, så väl som via mobilenheter. Twitter är kostnadsfritt och kan läsas utan att läsaren behöver ha ett eget konto (NE, 2011c).

Web 2.0

Web 2.0 är ett begrepp som används för nya och innovativa sätt att använda Internet (NE, 2011). Enligt Tim O'Reilly, grundare av begreppet Web 2.0, bör en webbsida, för att få kallas Web 2.0, uppfylla fyra villkor. Det första är att användaren själv ska kunna vara med och bidra till sidans innehåll och det andra är att användaren ska kunna ha kontroll över sin information. Det tredje är att designen ska vara fyllig, interaktiv och användbar och det fjärde villkoret är att sidan ska innehålla användandet av AJAX-teknologi, en teknologi som möjliggör för applikationer att kommunicera med servern i bakgrunden utan att påverka den existerande webbsidan (O'Reilly, 2005).

Teori

Kapitel 2

I detta kapitel presenteras tidigare studier och teorier för att öka förståelsen för vad som krävs för att använda sociala medier och vad det kan ha för effekt. Teorier presenteras utifrån ett trattliknande perspektiv där värdeskapande och positionering kan ses som övergripande teori för att skapa en bättre förståelse för helheten. Vidare smalnas ämnet av till ledarskap och mynnar slutligen ut i uppsatsens centrala del, att använda sociala medier.

Värdeskapande inom organisationer

För att skapa värde inom organisationer har strategiska val kommit att bli allt viktigare inom en nätverksekonomi. Nedan ges en presentation av de krav som ställs på organisationer när de ska förhålla sig till andra aktörer på respektive marknad. Vidare ges även ett nytt perspektiv på positionering som kommit att skapas i samband med en framväxt av nätverksekonomin.

Ökad kommunikation har skapat nya möjligheter

Enligt Hamrefors (2009) har organisationer aldrig varit helt separerade från sin omvärld och i takt med en ökad användning av Internet, ökar kommunikationen mellan organisationer och dess omgivning. De senaste tjugo åren har det skett en utveckling inom organisationsvärlden och de två främsta faktorer som lett till denna utveckling är Information och Kommunikationsteknologi (IKT) samt kunskap som produktionsfaktor. IKT har ökat i betydelse då datanätverk har fört människor närmare varandra, idag kan vem som helst få tag i information på grund av att organisationer världen över delar med sig på ett annat sätt. Att det idag är lättare att få tag i information har gjort att det primära inte är att äga kunskap, utan fokus har ändrats till att organisationer istället vill bygga relationer så att de kan få ta del av kunskap som finns hos andra. Att datanätverk idag är uppkopplade, och att sökmotorer har utvecklats, har kommit att skapa en innovationsmotor bland datanätverk vilket har lett till att nya möjligheter har skapats utan att det finns behov. Det är därför svårare att skapa värde på egen hand och viktigare för organisationer, enligt Hamrefors (2009), att vara en kugge i hjulet för att ha möjlighet att ta del av information. Enligt Hamrefors (2009), har sociala medier kommit att bli ett viktigt verktyg i den globala kunskapsförsörjningen och människor har fått en ökad möjlighet att komma i kontakt med andra människor som sitter på kunskap som kan vara relevant för deras organisation. Att datanätverk blir fler och uppkopplade samt att kunskap

har kommit att bli en viktig produktionsfaktor i samhället, har utvecklat en ny organisationsform, en produktionsorganisation som fått namnet värdenätverk (Hamrefors, 2009).

Att skapa värde inom en organisation

Värdenätverk är en utveckling av Porters (1985) värdekedja, en teori som länge varit framstående inom organisationslära och en grund för flertalet teorier (Hamrefors, 2009). Värdekedjan är ett sätt att identifiera processer som kan skapa värde och beskriver hur värde skapas inom en organisation eller mellan organisationer, liknande en stafett. A gör något som B sedan utvecklar vidare, och som förbättras ytterligare av C, efter flera led når produkten en konsument som i sin tur upplever värdet (Porter, 1985). Organisationsteori har utvecklat Porters värdekedja vidare till värdenätverk, som ses som en komplex värdekedja, och ingen enkel stafett. Det innebär att A gör något som B utvecklar, och som sedan C i sin tur utvecklar men till skillnad från värdekedjan, där konsumenten påverkas, påverkar C resultatet för A. I ett värdenätverk blir aktörer mer beroende av varandra, än tidigare, för att kunna skapa värde. De värdenätverk som utvecklats har kommit att skapa en ny ekonomi, nätverksekonomi, där kunskap har kommit att bli en viktig produktionsfaktor. Det är av stor vikt att kunskap finns i rätt tid, integreras på ett effektivt sätt och genomsyrar alla processer (Hamrefors, 2009).

Positionering inom nätverksekonomi

I en nätverksekonomi har aktörer på marknader kommit att bli mer beroende av varandra för att kunna skapa värde. Den teknologiska utvecklingen gör att osäkerhet om vad morgondagen har att erbjuda ökar, vilket kan orsaka problem för vissa aktörer på marknaden, medan det kan skapa möjlighet för andra. En central roll i företagsledningen blir till att finna rätt position inom sitt värdenätverk för att strategiskt veta hur de ska bemöta osäkerhet. Två begrepp har kommit att bli centrala inom affärsvärlden då diskussion förs angående företags val att positionera sig, *First Mover Advantage* och *Second Mover Advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988).

First Mover, innebär att en organisation försöker skapa värde som ingen tidigare gjort och dra fördel av sitt innovationstänkande. Det kan med denna strategi finnas en risk att idén inte ger utdelning på grund av att den inte varit prövad tidigare. När en organisation istället är en Second Mover, väljer den att kopiera tidigare idéer men en risk kan då finnas att tillfället för värde är begränsat på grund av att andra hunnit före, även om sannolikheten anses större att skapa värde ur befintlig potential då kunskap tidigare blivit utvecklad av andras aktivitet (Lieberman & Montgomery, 1988).

Enligt Hamrefors (2009) har det historiskt varit mest lönsamt att vara en Second Mover, men i takt med att värdenätverk har ökat, har risken för att bli utbytt blivit ett centralt problem. Då det har blivit allt lättare att byta partner har det blivit en fördel att vara en First Mover. Desto mer First Mover man anses vara inom en nätverksekonomi, desto mer värde anser de andra aktörerna att man står för, och det leder till att en organisation kan sättas i en fördelaktig maktposition, vilken kan påverka konsumenter till att bli positiva till organisationen. Att vara en First Mover har även kommit att bli en strategisk fördel som tidigare inte fanns inom värdekedjan. Tidigare var det kritiskt att vara först i allmänhet men idag är det viktigt att vara först med introduktion av något som kan påverka sin omgivning. För att nå en bra positionering i ett värdenätverk, krävs att organisationen kan kommunicera sin kompetens på ett effektivt sätt samtidigt som det ska ske med flera olika aktörer. Ett sätt för organisationer att lyckas är att arbeta med öppet ledarskap (Hamrefors, 2009).

Ledarskap

När sociala medier ska implementeras samt konsumeras inom organisationer krävs det, för att adoptera nya verktyg, att ledaren är öppen och kommunikativ i sitt sätt att leda (Hamrefors, 2009). Därför presenteras nedan teori angående kommunikativt ledarskap med fokus på närvaro och transparens. Vidare presenteras även impression management, för att belysa olika sätt ledare kan påverka sina medarbetares uppfattning om dem.

Kommunikativt ledarskap

För att lyckas i en nätverksekonomi krävs det att en organisation är väl utvecklad teknologiskt och har ett effektivt och kommunikativt ledarskap (Hamrefors, 2009). Nedan presenteras de egenskaper som symboliserar en kommunikativ ledare. En studie gjord av Nordblom & Hamrefors (2007) på ett större svenskt företag, beskriver företagets arbetsdefinition av kommunikativt ledarskap som:

“Kommunikativa ledare är synliga, involverade och pålitliga. De har större förmåga att motivera, förklara, dela information, lyssna och fråga efter återkoppling än andra, mindre kommunikativa ledare” (Nordblom & Hamrefors, 2007, s. 16).

Vidare påvisar studien att de två grundläggande egenskaperna för kommunikativt ledarskap är transparens och närvaro.

Transparens

Ledare som är kommunikativa i sitt sätt att leda, bidrar till en större förståelse för företagets övergripande verksamhetsidé samt mål. Ledarna involverar och engagerar sina medarbetare och har lättare att omvandla de övergripande målen till att bli operationella. De söker dessutom aktivt efter information från sina medarbetare och delar med sig av snabb information som är relevant för arbetet. Utmärkande för kommunikativa ledare är att de kan överföra en generell tanke med verksamheten till en upplevd mening för varje medarbetare. Att vara en transparent ledare innebär även att ledaren kan förbereda sin grupp på förändringar i konkurrens- samt marknadssituationer, vilket i sin tur kan förbereda medarbetarna till att bättre hantera förändringar (Nordblom & Hamrefors, 2007).

Närvaro

Kommunikativa ledare anses behandla sina medarbetare med respekt och återkopplar ofta. Ledarna ger ofta konstruktivt stöd till förbättring och utveckling. Det i sin tur leder till att medarbetarnas beteende påverkas i positiv riktning. En ledare som är kommunikativ anses vara öppen och närvarande, vilket innebär att ledaren skapar förutsättningar för en mer öppen dialog i sitt team och uppmuntrar även till att ha utbyte av information mellan de olika teamen. En kommunikativ ledare undviker konflikter genom att arbeta för öppenhet inom gruppen. Ledarna arbetar långsiktigt och är flexibla med att anpassa sitt beteende till vad en situation kräver. De försöker ofta att skapa situationer som kan skapa lärande och utveckling för medarbetare (Nordblom & Hamrefors, 2007).

Impression management

Då ledare är kommunikativa i sitt sätt att leda, genom närvaro och transparens, är det viktigt för dem att vara medvetna om det ansvar de har för sina underordnade. Vad ledaren väljer att göra eller inte göra, kommer att påverka de underordnade, oavsett om ledaren avser det eller inte (Yukl, 2010). För att bättre förstå en ledares agerande och inflytande på sin omgivning presenteras här teori om olika typer av taktiker hur en ledare kan påverka de anställdas uppfattning av honom eller henne.

I Kaplan & Haenleins artikel (2010) beskriver författarna begreppet Self-Presentation och hur detta yttrar sig i sociala medier. De förklarar att människor, vid social interaktion, vill kontrollera intrycket andra människor får av dem (Goffman 1959 se Kaplan & Haenlein 2010). Detta görs antingen för att

påverka andra för att erhålla belöning, eller genom ett försök att förmedla en bild som stämmer med personens identitet. I ett socialt media perspektiv kan detta tolkas som att en person använder en personlig webbsida för att presentera sin egen person på Internet (Schau & Gilly, 2003 se Kaplan & Haenlein, 2010). Detta yttrar sig i att personliga detaljer avslöjas, antingen medvetet eller omedvetet, genom exempelvis tankar och känslor, som överensstämmer med bilden man vill förmedla. Detta kan relateras till begreppet impression management, som är processen för att påverka hur andra uppfattar dig (Yukl, 2010). Teorin förklarar hur ledare kan använda fyra olika taktiker för att påverka intrycket medarbetarna har av ledaren. Ursäkter används för att undvika skuld för svaga resultat medan en annan taktik strävar efter att skapa ett positivt intryck och för att få respekt från andra. För den här uppsatsens relevans förklaras tre av de fyra taktikerna: Exemplification, Ingratiation, Self-Promotion och Intimidation (Yukl, 2010).

- Exemplification

Taktiken går ut på att ledaren agerar som ett föredöme, där han eller hon visar hängivenhet och lojalitet till uppgiften, organisationen eller följarna.

- Ingratiation

Ledaren fokuserar på att berömma, ge feedback, visa respekt och rent allmänt visa uppskattning för den anställde. Detta för att påverka den anställde att gilla ledaren och uppfatta ledaren som någon med avundsvärda sociala kvaliteter.

- Self-Promotion

Ledaren eftersträvar ett beteende där han eller hon skapar en bild av sig själv som någon med hög kompetens som är av stort värde för organisationen, exempelvis informerar ledaren anställda om sina framgångar och kunskaper. Ledaren försöker, på ett indirekt sätt, få de anställda att prata om hans eller hennes kunskaper och vill få de anställda att eftersträva denna bild av ledaren.

Användande av sociala medier

Sociala medier är ett relativt nytt fenomen i många organisationer, och för att öka förståelsen för hur ledare förhåller sig till användande av nya verktyg presenteras nedan teori som behandlar adoption av nya idéer samt strategier och riktlinjer för att implementera sociala medier som verktyg i en organisation.

Adoption av nya managementverktyg

I takt med att användning av Internet har ökat och att en ny ekonomi vuxit fram, nätverksekonomi, har det blivit enklare för fler att ta del av mer kunskap. Kunskap delas i allt större utsträckning mellan aktörer på marknader i nätverk, detta har gjort att nya sätt att se på problem utvecklats, samt att alternativa lösningar har skapats. Möjligheten att finna nya lösningar har kommit att fungera som en innovativ motor bland nätverk, och organisationer gör saker för att de kan och inte för att de måste. Detta i sin tur leder till, att de inte behöver tillhandahålla all kunskap själva, utan kan istället ta del av kunskap vid behov, genom relationsbyggande i nätverk (Hamrefors, 2009).

Utöver ett traditionsenligt *“kostnad-vinst”*-tänkande påverkar sociala influenser allt mer beslutstagandet för många företag idag (Newell et al., 2001). Företag eftersträvar att ta till sig nya verktyg, även om en effekt i form av vinst inte kan bevisas på förhand. Enligt Newell et al. (2001) beror detta på de nya managementverktyg som finns tillgängliga och företagets förmåga att ta till sig dessa. Konkurrenternas tillvägagångssätt påverkar det egna företagets agerande, men enligt Newell et al. (2001) är det nödvändigt för företaget att ta till sig de nya verktygen för att även legitimera sig mot sin egen organisation, genom att visa att företaget är innovativt och följer med i branschens utveckling. Fler företag som tar till sig nya verktyg och teorier, leder till att än fler företag till viss del tvingas att införliva verktygen i sin organisation, denna effekt som skapas benämns *“bandwagon effect”* (Newell et al., 2001). Författarna menar att företag känner press att ta till sig nya verktyg för att legitimera sig inom sitt område, snarare än att åstadkomma högre effektivitet.

Strategiska riktlinjer vid användning av sociala medier

Enligt Kaplan & Haenlein (2010) råder det, för ledare, osäkerhet och oskiljaktighet kring vad sociala medier är och vad de kan användas till. En blogg beskrivs som en motsvarighet till en personlig webbsida och många företagsledare använder bloggar för att uppdatera anställda, kunder och aktieägare inom områden som anses relevanta. Twitter, som är en microblog, är ett liknande sätt för att presentera sin profil på Internet. För att underlätta för ledare, i en allt mer dynamisk omvärld,

presenterar Kaplan & Haenlein (2010) ett antal riktlinjer och rekommendationer att ta i beaktning för att vara kommunikativ, när ledaren valt vilka typer av sociala medier han eller hon vill använda:

En ledare måste vara *aktiv* för att utveckla en bra relation. Sociala medier handlar om delning och interaktion, så för att sprida ett budskap på ett optimalt sätt, ska innehållet vara uppdaterat. Sociala medier handlar inte om att förklara varför ditt företag eller din produkt är bättre än konkurrenterna, utan snarare om att engagera andra för att skapa öppenhet och aktivitet. Vidare menar Kaplan & Haenlein (2010) att en ledare måste vara *intressant*, på grund av att ingen vill interagera med en person som inte engagerar. För att läsarna ska engagera sig måste ledaren ge dem en anledning till varför de ska ta del av ledarens budskap. Detta bygger på att ledaren måste lyssna på kunder och sin egen organisation (beroende på vilka han eller hon vill nå ut till) för att ta reda på vad de vill höra och är intresserade av. Genom att sedan skriva om detta blir ledarens budskap värdefullt. Sociala medier existerade innan ledaren började blogga, vilket innebär att andra användare alltid kommer att vara minst lika kunniga som ledaren, och med detta som grund gäller det att vara *ödmjuk*. Kaplan & Haenlein (2010) rekommenderar företag att vara *oprofessionella*, för att andra användare är likasinnade människor som har förståelse för att allt ett företag gör inte alltid ger ett positivt resultat. Istället för att investera stort bör fokus riktas mot att försöka interagera med andra användare och våga göra misstag. Genom att agera på ett oprofessionellt sätt, kan hjälp erhållas från andra användare vid behov. Den sista rekommendationen enligt Kaplan & Haenlein (2010) är *ärlighet*, som syftar till att man ska acceptera de regler som finns och stå bakom det man skriver.

Ytterligheter med användning av sociala medier

Weinberg & Pehlivan (2011) utvecklar diskussionen ytterligare i sin artikel "*Social spending: Managing the social media mix*". Oavsett om du vill kommunicera direkt med kunderna eller påverka andra genom att sprida ditt budskap, kan sociala medier skapa stora fördelar genom att det upplevs personligt och är relationsbaserat. Detta bygger på att personen som använder sociala medier bland annat är trovärdig, "mänsklig", ömsesidig, tydlig och behöver inte alltid ha kontroll. Weinberg & Pehlivan (2011) menar att organisationers användande av sociala medier kan beskrivas med hjälp av två extrema ytterligheter (se Figur 1). Vid den ena ytterligheten finns de som använder sociala medier som traditionell marknadsföring, på ett sätt som kan liknas vid vanliga medier så som TV, radio och tidningar. Användandet bygger på tidigare testade metoder och respons mäts i försäljning och medvetenhet för att se avkastning på investering i sociala medier. Vidare menar Weinberg & Pehlivan (2011) att ett annat angreppssätt, som också anses traditionellt, bygger på

mer experimenterande och testande för att undersöka de kritiska faktorer som sociala medier handlar om, till exempel konversationer och engagemang. Det tredje alternativet de har studerat, och som är den andra ytterligheten, bygger även det på experimenterande och leder till att organisationen kommer till insikt med de betydande faktorerna för sociala medier. Detta kan yttra sig i att organisationen kommunicerar med en mer "mänsklig" röst än en "företags" röst. Resultat och avkastning blir inte lika tydligt och implementering av sociala medier visar sig snarare på ett transformerande sätt som kan ha stor påverkan på företagskulturen i form av en mer öppen/platt struktur med avseende av makt, kontroll och interaktion (Weinberg & Pehlivan, 2011).

Figur. 1 Ytterligheter vid användande av sociala medier



Källa: Weinberg & Pehlivan (2011)

Sammanfattning av teorin

I detta kapitel har tidigare teorier presenterats för att skapa en förståelse för användande av sociala medier och effekten som kan uppnås. I takt med utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin har kunskap blivit en viktig produktionsfaktor. Det primära för organisationer är inte att äga kunskapen, utan snarare att bygga relationer för att få tillgång till kunskapen som finns hos andra. Med denna utveckling har värdenätverk skapats, där aktörer är mer beroende av varandra och gemensamt bidrar till värdeskapande. Organisationer måste positionera sig, och detta görs antingen genom att vara innovativ (*First mover*) eller genom att kopiera tidigare idéer (*Second mover*). Hur kommunikativ en ledare är, påverkar hur ledaren använder sociala medier för att påverka organisationen, detta präglas av transparens och närvaro. Genom att använda sociala medier kan ledaren eftersöka att påverka det intryck medarbetarna har av ledaren, och dessa taktiker beskrivs under impression management. Vad gäller adoption av nya verktyg, påvisar teorier att organisationer till en viss grad tvingas att ta till sig nya managementverktyg för att följa med i utvecklingen, och vara konkurrenskraftig mot sin omvärld. Riktlinjer för att använda sociala medier som nytt verktyg presenteras och teorier betonar vikten av att användaren är medveten av vad som krävs för att lyckas. Vidare är det nödvändigt att förstå

ytterligheterna av sociala medier och vad det innebär för utvecklingen, där en traditionell marknadsföringsaspekt överges för att istället symboliseras av en kommunikation med en mer "mänsklig" röst, som i förlängningen även kan påverka organisationen på ett transformerande sätt.

Tillvägagångssätt

Kapitel 3

I detta kapitel redogörs för de tillvägagångssätt vi använt i uppsatsen för att uppfylla syftet samt komma fram till den slutsats vi vill bidra med till befintlig teori. Inledningsvis ges en presentation av de förhållningssätt vi haft som utgångspunkt och därefter beskrivs vårt tillvägagångssätt. Vi redogör även hur analysen har gått till samt för en diskussion kring uppsatsens tillförlitlighet.

Val av ämne och frågeställning

Vår ambition var att genomföra en uppsats i ett ämne vi själva var intresserade av och vi valde därför att studera något som är en del av vår vardag och som vi själva konsumerar dagligen, sociala medier. Vi är båda intresserade av framstående ledare som är innovativa i sitt sätt att leda och som inte är rädda för att dela med sig av information. Som unga studenter ansåg vi det intressant att få en inblick i hur ledare tänker i sitt sätt att arbeta och leda. Efter att ha läst Kullins (2010) artikel "Den sociala vd:n – en ledare även i sociala medier", där han ifrågasätter ledare som väljer att inte använda sig av sociala medier i sitt arbete, blev vi nyfikna att ta reda på vad det finns för värde med att använda sociala medier. Vi har båda var sitt Twitterkonto och läser gärna bloggar, allt från privatpersoner, kändisar till företag och efter diskussion som ledde oss in på framstående ledare kom vi fram till att undersöka varför ledare valt att kommunicera externt och via sociala medier. Efter genomgång av flertalet ledare, som kommunicerar via Twitter respektive bloggar, förstod vi att det finns olika ambitioner hos ledare i sitt sätt att kommunicera extern. För oss var det varken tydligt eller självklart vilken ambition respektive ledare hade, vilket gjorde oss än mera nyfikna. Efter att ha funnit information, hos kommunikationsbyråer och förespråkare inom sociala medier, om ledare som använder sociala medier, gick vi igenom dem för att se i fall de kunde bidra till vår uppsats. Det ledde fram till uppsatsens frågeställningar, och ett syfte som grundar sig i att öka förståelsen till vad ledarnas ambition är med sitt användande.

Uppsatsens förhållningssätt

En kvalitativ studie

Vi valde att använda oss av en kvalitativ studie då vår ambition var att fördjupa förståelsen för hur ledare tänker kring sitt eget användande. Enligt Holme & Solvang (1997) visar en kvalitativ studie en helhetsbild, som gör det möjligt att öka förståelse för sociala processer, sammanhang samt skapar en närhet till utvalt studieobjekt. En kvalitativ studie vill ta fram särskilda kvalitéer och egenskaper som betraktas som mjuk data exempelvis ord och text på ett subjektivt sätt (Holme & Solvang, 1997). Vi ansåg att det passade vår uppsats då vårt mål var att samla in data från öppna intervjuer för att försöka förstå en ledares uppfattning kring sitt användande av sociala medier samt den komplexitet som råder men även de möjligheter det innebär för dem. Enligt Holme & Solvang (1997) finns det i en kvalitativ studie utrymme för forskares egna tolkningar, vilket vi ansåg fördelaktigt då vi var i behov av att tolka och analysera insamlad empiri, och uppfylla vårt syfte. En kvantitativ studie baseras på siffror och statistik, vilket vi ansåg inte skulle passa den här typen av studie. Vi hade som ambition att förstå ledarnas tankar och åsikter, och ville ha utrymme att själva tolka, vilket är i enlighet med en kvalitativ studie (Holme & Solvang, 1997).

Induktiv ansats

För att uppsatsens syfte ska uppfyllas, samt att en slutsats ska kunna dras, krävs att teori sammanlänkas med verklighet (Holme & Solvang, 1997). Vår uppsats inspireras av en induktiv ansats på grund av brist i teorin samt vår vilja att ha en öppen och objektiv inställning genom att först samla in tankar och åsikter från ledarna själva. Det var först efter att data var insamlad som uppsatsens syfte samt frågeställningar kom att konkretiseras och därefter insamlades teori som användes för att analysera deras svar. Motsats till en induktiv ansats är en deduktiv och innebär att studien utgår ifrån teori och att forskaren samlar in empirisk data efter val av teori, därefter verifieras eller falsifieras sedan teorin av data (Holme & Solvang, 1997). Vi ansåg dock inte att en deduktiv ansats passade vår uppsats då värdet låg i ledarnas egna uppfattningar och vi ville ha möjlighet att välja teori efter deras svar. Vi har dock valt att följa en struktur som placerar teorin före både vårt tillvägagångssätt samt empiri, för att underlätta för läsaren att läsa.

Val av teori

Enligt Andersen (1994) är teori den kunskap som existerar inom det område vi valt att studera, även kallad sekundärdata. Teorier valda till denna uppsats är insamlade för att beskriva samt analysera

insamlad empiri. Som tidigare nämnts, var det först efter att empiriskt material var insamlat som teorier samlades in för att analysera och tolka ledarnas svar, vilket senare resulterade i studiens slutsats.

Teoretiskt material som är insamlat kring värdeskapande i organisationer, gav oss material att förstå hur den tekniska utvecklingen i samhället har skapat en ny ekonomi, nätverksekonomi. Denna utveckling var viktig att vara medveten om för att förstå hur organisationer har ändrat strategiskt fokus när de ska positionera sig på respektive marknad. Då vi själva inte har någon erfarenhet kring att leda en större organisation, kunde teori om kommunikativt ledarskapa och impression management, ge oss en insyn i ledares förhållningssätt till sin omgivning och medarbetare, och få oss att bättre förstå hur ledare agerar i olika situationer. Att använda teori kring riktlinjer för hur sociala medier bör användas som verktyg, gjorde att vi lättare hade möjlighet att analysera ledarnas svar. Vi kunde med hjälp av dessa teorier gruppera och kategorisera användarna, vilket förenklade att finna mönster som vidare kunde leda fram till en detaljerad analys från olika perspektiv. En genomgång av ytterligheter med användning av sociala medier, hjälpte oss att vidare fördjupa uppsatsens analys kring ledarnas syfte med sitt användande.

Insamling av data

Primärdata

Enligt Holme & Solvang (1997) samlas primärdata in för specifika syften och anses ofta vara tidskrävande då intervjuer ska genomföras och analyseras. Enligt dem används intervjuer när forskare vill samla in information kring åsikter, tyckande, uppfattningar samt kunskap hos en population. Primärdata i denna studie samlades in via intervjuer som genomfördes främst via telefon på grund av att de valda ledarna, var placerade på olika geografiska platser, och att vår tid var begränsad. Vi är medvetna om att en personlig intervju hade gett oss ökad möjlighet att få tillgång till ledarnas icke-verbala svar men ansåg inte att detta var av vikt då vi istället såg en ökad möjlighet till objektivitet hos oss själva med telefonintervjuer, på detta sätt lät vi oss inte påverkas av intryck som ledaren kunde göra. Vid intervjuerna användes högtalartelefon där vi båda författare av uppsatsen deltog, alla intervjuer, inklusive den personliga, spelades in med hjälp av diktafon. Utöver intervjuer valde vi att själva använda sociala medier för att knyta kontakt med människor inom området. Vi skapade i uppsatsens start ett Twitterkonto (Alvén & Pettersson, 2011) där vi fick möjlighet att kommunicera med människor vi valt att intervjua och även personer som är väl insatta

i hur sociala medier används av ledare. Genom att följa dessa personer kunde vi studera deras sätt att kommunicera via Twitter samt bloggar och därigenom kunde information samlas in, unik för denna studie.

Urval till intervju

Enligt Holme & Solvang (1997) är urvalet av undersökningsspersoner en avgörande del då en studie genomförs. I fall de personer som intervjuas inte är relevanta till studiens syfte finns risk, enligt Holme & Solvang (1997), att studien inte blir relevant i relation till den utgångspunkt forskarna har. För att uppfylla uppsatsens syfte, valde vi att fokusera på att intervju personer som använder sociala medier i sitt arbete på ledande befattningar inom organisationer. Urvalet inleddes med rekommendation av vänner, samt KreaFons blogg (2011) där olika typer av ledare inom organisationer i olika branscher var samlade i ett blogginlägg. Utöver detta genomfördes en sökning på ledare som bloggar via Google. Det var av vikt för oss att finna ledare som kontinuerligt använder sociala medier oberoende av bransch, kön eller ålder, och istället fokusera på deras roll som ledare. Intervjupersonerna kontaktades via mail samt via vårt Twitterkonto. Vid första kontakten presenterades uppsatsens undersökningsområde och efter svar från intervjupersonerna bestämdes tid för intervju.

Intervjustruktur

Målet med våra intervjuer var att ta reda på hur ledare ser på sitt användande av sociala medier samt analysera hur de anser att det kan skapa värde för deras organisation. Vi valde att använda oss av semi-strukturerade intervjuer, vilket innebar att våra intervjuer hade en viss struktur men frågor ställdes relativt öppna och tillfälle gavs för följdfrågor (Patel & Davidson, 2003). Vår tanke med att ställa öppna frågor var att vi ville ge ledarna möjlighet att förmedla sin egen bild och med egna ord förklara sitt användande vilket vi ansåg skulle skapa en bättre förutsättning till djupare analys. Dessutom stärkte intervjuernas struktur studiens tillförlitlighet, då ledare gavs utrymme att förklara från ett eget perspektiv, utan att styras av våra frågor.

Intervjuområden

Inför att studiens primärdata skulle samlas in skapades en mall av frågor som grundade sig på fyra områden som skapats utefter uppsatsens syfte:

- Bakgrund till användande
- Påverkan på organisation
- Feedback på användande
- Värde med att använda sociala medier

Inom dessa områden skapades frågeställningar som fokuserade specifikt på ledarnas avsikt, användandets påverkan på deras organisation samt värde med deras användning. Dessutom gavs utrymme för ledarna att berätta generellt om sitt användande för att ytterligare ge studien ett bredare perspektiv, och öka förståelsen ytterligare.

Intervjuguide

Vi har nedan valt att genom en tabell (se Figur 2) presentera respektive ledare i den ordning intervjuerna genomfördes. Tabellen ger en bild av företag, bransch, namn, position, datum, typ av intervju samt intervjuens längd. Att möjlighet har getts till att nämna flertalet ledare vid namn och företag, har hjälpt studien att sätta deras svar i ett sammanhang och fördjupa förståelsen ytterligare till hur de själva ser på sitt användande, något som vi anser stärker studien.

Figur 2. Tabell över intervjuer

FÖRETAG	BRANSCH	NAMN	POSITION	DATUM	TYP	LÄNGD
Göteborgs Kulturförvaltning	Kultur	Björn Sandmark	Kulturchef	6/4	Personlig	30 min
Saltå Kvarn	Livsmedel	Johan Ununger	VD	6/4	Telefon	20 min
Göteborgs Symfoniker (GSO)	Kultur	Helena Wessman	VD	11/4	Telefon	20 min
Idea Novum	Restaurang	Anders Ottosson	VD	14/4	Telefon	20 min
Katrineholm Kommun	Kommun	Mattias Jansson	Kommunchef	14/4	Telefon	20 min
Idre Fjäll	Sport	Joacim Johansson	VD	18/4	Telefon	20 min
Elle	Tidning	Hermine C. Ohlén	Chefredaktör	18/4	Telefon	20 min
Juristjouren	Internet/ Juridik	Erik.Fors- Andrée	VD	18/4	Telefon	20 min
Tidningsutgivarna (TU)	Bransch Organisation	Anna Serner	VD	18/4	Telefon	20 min
Flygstolen	Resor	Linda Bjernstål	VD	19/4	Telefon	15 min
Onlineföretag	Anonym	Respondent X	VD	20/4	Mail	-

Referera till ledarna i empiri och analys

I vår empiri respektive analys har vi valt att referera till de intervjuade ledarna på olika sätt. Då ledarna har citerats blir det refererade som (efternamn, företag) för att läsaren ska kunna sätta deras svar i ett sammanhang. Genom att kontinuerligt veta, när uppsatsens läses, vilken organisation respektive ledare arbetar inom är vår förhoppning att större förståelse ska skapas för deras svar. När information istället presenteras från ledarnas bloggar och Twitter, refereras de som (efternamn, år), för att hänvisa till uppsatsens referenslista. Vidare refereras ledarna enbart vid (efternamn) då generell information är tagen från intervjuer men ej citerad.

Dataanalys

Efter att intervjuer genomförts transkriberades dem, med hjälp av inspelning, i separata dokument. Därefter skapades, i enlighet med kvalitativ forskning (Patel & Davidson, 2003), dokument efter följande indelning: ledarnas avsikt med att använda sociala medier, påverkan på organisationen och värdet med att använda sociala medier. Dessa områden följde till stor del intervjuernas struktur och exempelvis valdes citatet *"Nej men det var ingen speciell anledning, jag är inte utbildad så jag måste ge mig in i det för att förstå hur människor använder det och vad man måste göra för att bli framgångsrik när man använder det"* (Bjernstål, Flygstolen), att klassificeras som en avsikt med att använda sociala medier till skillnad från *"Jag jobbar med att skapa större öppenhet och delaktighet över lag men även mer spontanitet..."* (Fors-Andrée, Juristjouren) som klassificeras som en påverkan på organisationen. Genom att ledarnas svar delades i olika ämnesområden gavs möjlighet i dokumenten att på ett strukturerat sätt jämföra likheter samt skillnader mellan dem. Detta var även en hjälp i studiens analys där relevant teori kunde appliceras på data och likheter samt skillnader kunde relateras till tidigare forskning. Genom att arbeta efter denna struktur var vår ambition att tydliggöra vad tidigare forskning hade sagt och vidare dra egna slutsatser som skulle bidra till den. För att på ett tydligt sätt uppfylla syftet valde vi att redovisa insamlad empiri i ett eget kapitel och därefter sammanlänka den, med teori i ett kapitel vi namngav analys.

Utvärdering av uppsatsen

Kvalitativ data som är insamlad, och används som vår empiri, kan till viss del appliceras på ledare generellt som använder sociala medier. Vi är medvetna om att genomförandet av en kvalitativ studie med elva ledare, och faktumet att uppsatsen bygger på människors uppfattning, kan göra det svårt

att dra slutsatser som resulterar i generalisering. Vår ambition är dock inte att generalisera utan att öka förståelsen samt bidra till tidigare forskning.

Då syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse till varför ledare använder sociala medier samt undersöka på vilket sätt det kan skapa värde för en organisation, är vår ambition att stärka uppsatsens tillförlitlighet genom att behandla uppsatsens trovärdighet samt presentera vår källkritik.

Trovärdighet

Enligt Patel & Davidson (2003) har begreppen validitet och reliabilitet olika innebörd beroende på om en kvalitativ eller kvantitativ uppsats genomförs. För en kvalitativ uppsats likt denna, är begreppen sammanlänkade och begreppet tillförlitlighet är mer passande. Genom att vi var två som tillsammans genomförde denna uppsats stärks uppsatsens tillförlitlighet då vi hade möjlighet att diskutera frågor och missförstånd som uppstod. Patel & Davidson (2003) råder att en utomstående part bör, för att stärka tillförlitligheten ytterligare, granska studier, vilket vi gjorde genom att vår handledare läste igenom uppsatsen under arbetets fortskridande. Vi hade dessutom möjlighet genom vårt Twitterkonto, att följa men även föra diskussioner med flertalet experter inom området, sociala medier, vilket hjälpte oss att vara insatta i ämnet då det ständigt sker förändringar och snabb tillväxt av nya av sociala medier.

Det var av vikt för uppsatsens tillförlitlighet att rätt personer var utvalda för intervjuer för att kunna uppfylla uppsatsen syfte (Holme & Solvang, 1997). Då vår ambition var att öka förståelsen för ledares användande ansåg vi det relevant för uppsatsen att intervjua ledare som kommunicerar via sociala medier för att förstå deras tanke samt undersöka vad de anser att det finns för värde med deras användande. Då uppsatsen bygger på empirisk data som är insamlad genom intervju med ledare, är tillförlitligheten svår att konfirmera. Vi valde därför att genomföra våra intervjuer tillsammans för att ha en möjlighet att diskutera igenom så att vi hade förstått ledarnas svar på ett korrekt sätt. Om någonting var oklart hade vi möjlighet att lyssna igenom intervjun igen, då de hade spelats in. Vi var medvetna om att de personer som intervjuades kunde vara subjektiva i både sin roll som ledare och även i förhållande till sin organisation. För att få ytterligare perspektiv på ämnet valde vi att studera personer som anses vara experter inom ämnet, sociala medier, genom att följa deras egna bloggar och Twitterkonton, vilket resulterade i att vi använde flera som källor, exempelvis Kullin (2010). Relevant att tillägga i diskussionen kring uppsatsens tillförlitlighet, är att våra egna åsikter och erfarenheter av sociala medier kan ha påverkat uppsatsen. Vi anser dock att

vår medvetenhet om denna eventuella påverkan, hjälpt oss att inte styras av vår egen subjektivitet. Angående teori som är insamlad för denna uppsats försvårade det för tillförlitligheten att tekniken utvecklas kontinuerligt, vilket i sin tur leder till att en viss del av den teori som är relevant vid studier idag, kan anses vara föråldrad inom kort. Med detta som bakgrund försökte vi att använda teorier som är skrivna de senaste två åren när det handlar specifikt om sociala medier.

Källkritik

Då ledarens användande är subjektivt och uppsatsen syftar till att undersöka ledarnas avsikt med sitt användande är primärdata som är insamlad via intervjuer subjektiv och ledarnas egna åsikter påverkar deras svar. Detta ansåg vi stärker vår kvalitativa studie, då ett objektiva svar inte skulle hjälpa till för att uppfylla uppsatsens syfte. Beroende på vad ledarna har för bakgrund och om de själva har valt att använda sociala medier, tror vi det kan påverka deras svar. Ledare som själva valt att kommunicera via blogg eller Twitter kan ge en annan typ av svar än i de fall ledaren började på grund av att någon annan bad dem.

Då sekundärdata som är insamlad är skapad för annat syfte, ställer det krav på oss författare att tolka den som den är skriven och inte anpassa data för vår uppsats. För att säkerhetsställa att data är korrekt har vi i största utsträckning försökt finna ursprungskälla och inte lita på vad som står i andras böcker respektive artiklar.

Empiri

Kapitel 4

I detta kapitel presenteras svar från de intervjuer som genomförts med elva ledare som använder sociala medier, i form av blogg och Twitter. Kapitlet är uppdelat i tre delar: ledarnas avsikt med att använda sociala medier, påverkan på organisationen och värdet med att använda sociala medier, då dessa anses mest betydande för att uppfylla uppsatsens syfte

Ledarnas avsikt med att använda sociala medier

Sociala medier kan användas på åtskilliga sätt och användandet skiljer sig mellan olika ledare. Intervjuerna med ledarna inleddes därför med frågor för att förstå ledarnas avsikt med att använda av sociala medier.

Intresse

"Jag började med Twitter för att jag var intresserad av sociala medier och ville veta mer om tekniken" (Coyet Ohlén, Elle). Med detta säger Coyet Ohlén (Elle) att hon ville lära sig nya tekniker inom sociala medier som handlar om webbsidor och tidningar, och genom att twittra komma i kontakt med teknikutvecklare. Hon anser även att Twitter fungerar på ett personligt sätt, där hon kan uttrycka sig på ett avslappnat sätt. Det märks i hennes inlägg, där hon exempelvis berättar att hon använde curry istället för kanel i havregrynsgröten (Coyet Ohlén, 2011). Ottosson (Idea Novum) har en liknande syn på sitt användande och betonar att han som ägare av företaget vill följa med i den pågående utvecklingen, något som enligt honom, Twitter tillåter. Respondent X (onlineföretag) utvecklar resonemanget: *"Som ledare för ett onlineföretag gör man inte ett bra jobb om man inte använder sociala medier"* (Respondent X, onlineföretag). Han använder sociala medier privat för att hålla kontakt med vänner och för att följa sina intressen, medan han använder det inom jobbet för att hålla sig uppdaterad. Detta märks även i hans tweets, där han länkar till teknikuppdateringar och rapporter om sociala mediers utveckling (Respondent X, 2011). Respondent X (onlineföretag) betonar att det är nödvändigt att inse hur exempelvis ett inlägg på Twitter påverkar användarnas beteende, för att förstå vad man kan åstadkomma. Bjernstål (Flygstolen) är av liknande åsikt som de tidigare nämnda ledarna: *"Jag är inte utbildad så jag måste ge mig in i det för att förstå hur människor använder det"* (Bjernstål, Flygstolen). Bjernstål (Flygstolen) vill lära sig hur tekniken

fungerar men även vad som krävs för att bli framgångsrik när man använder sociala medier för att underlätta sitt beslutstagande för organisationen. Genom Twitter kan hon profilera sig, även om det handlar om privatlivet, så handlar det om att förmedla en känsla: *“Det handlar också om att bygga upp sitt eget varumärke, mitt varumärke”* (Björnstål, Flygstolen). Enligt henne möjliggör kanalens utformning ett sätt att skriva avslappnat och att få feedback på inläggen ger en välbehaglig känsla

Interaktion

“Jag behöver en kanal för min egna personliga utveckling” (Fors-Andrée, Juristjouren). Enligt honom behöver han en kanal för att bearbeta, analysera, förstå sig själv och sin egen vardag. Detta samtidigt som han kommunicerar internt, då företaget arbetar utan intranät. *“Dessutom vill jag ha in synpunkter och input från andra”* (Fors Andrée, Juristjouren). Genom att använda sin VD-blogg externt kan Fors-Andrée (Juristjouren) kommunicera och skapa interaktion med utomstående för att få förslag, idéer och kritik på det arbete och de förändringar organisationen gör. Denna tvåvägskommunikation är något som även Jansson (Katrineholms kommun) ser som en positiv effekt av användandet. Det som började med att Katrineholms kommun ville ha fler kommunikationskanaler de kunde förfoga över har utvecklats till ett hjälpande verktyg i det dagliga arbetet. *“Eftersom jag har en stor del av mitt nätverk inom sociala medier får jag mycket hjälp med den egna arbetsprocessen”* (Jansson, Katrineholms kommun). Med hjälp syftar han på tips och åsikter från läsarna men även det erfarenhetsutbyte som uppstår när han står inför en uppgift. Genom att läsarna förmedlar sin syn och sina erfarenheter kan han ha nytta av dessa i sina förberedelser, till exempel inför ett tal i Almedalen. Ett annat exempel är när han skrev ett blogginlägg, med frågor från en journalist om hans användande av sociala medier. Frågorna var formulerade på ett kritiskt sätt som ifrågasatte kommunchefens användande. Han publicerade då frågorna och bad läsarna om hjälp med svaren (Jansson, 2011).

“Vårt syfte med bloggen är marknadsföring, och har varit så sedan starten för knappt tre år sedan” (Ununger, Saltå Kvarn). Han var skeptisk till en början men på inrådan av en framstående expert inom sociala medier skapades bloggen, och han har med tiden insett betydelsen av att använda sociala medier. Anledningen till att bloggen används för marknadsföring är att företaget varken tror på, eller köper något mediautrymme, och som Ununger (Saltå Kvarn) uttrycker det: *“Vi vill istället ha en dialog om mat, hälsa och miljö”* (Ununger, Saltå Kvarn). Sociala medier passar, enligt Ununger (Saltå Kvarn), utmärkt som kanal för denna typ av konversationsmarknadsföring och företagets övergripande syn på marknadsföring.

Verksamheten i fokus

"Syftet är att kommunicera ut vad som händer på företaget, och vad som är på gång på anläggningen" (Johansson, Idre Fjäll). Johansson (Idre Fjäll) inledde sitt twittrande, i samråd med företagets kommunikationsansvarig, för att följa trenden och för att förstå betydelsen av sociala medier. Genom att berätta vad som sker på anläggningen kan de som har ett intresse av Idre Fjäll följa utvecklingen. Ett exempel är när han länkar till ett nytt utomhusprojekt med olika aktiviteter som anläggningen ska starta inför sommaren 2011 (Johansson, 2011). Wessman (GSO) började blogga efter påtryckningar från marknadsavdelningen på företaget som är aktiva inom sociala medier. *"Syftet med bloggen är att nå ut till allmänheten och visa Göteborgs Symfoniker AB:s verksamhet på ett mer familjärt sätt"* (Wessman, GSO). Med hjälp av bloggen kan hon använda en annan kanal för att nå ut till andra grupper som vanligtvis inte besöker Konserthuset, och på så vis skapa ett ökat intresse. Ett exempel är hennes inlägg *"En dag av resultat, balans, fniss och återblick..."*, där hon på ett personligt sätt beskriver en annorlunda bolagsdag (Wessman, 2011).

Serner (TU) utvecklar tanken kring sociala medier som ett hjälpmedel för en ledare ytterligare: *"Som en representant för en bransch så riskerar man alltid att bli en kompromiss mellan minsta gemensamma nämnare, och man riskerar att hamna i en situation där medlemmar inte ser vad man gör"* (Serne, TU). Hon anser att hon som ledare ägnar en stor del av sin tid till uppgifter som inte är synliga som exempelvis möten och besök hos politiker, och denna information får medlemmarna inte ta del av. Med detta som bakgrund, bloggar hon för att medlemmarna ska kunna följa organisationens arbete, och där igenom ständigt vara uppdaterade. *"Bloggen hjälper mig att positionera mig själv i branschen som någon med en egen vilja, just för att slippa bli den här minsta gemensamma nämnarpersonen"* (Serne, TU). Hennes tanke när hon började twittra var att markera för personer, intresserade av sociala medier, att Tidningsutgivarna är en modern branschorganisation som är aktiva inom sociala medier och förstår det.

"För mig var Twitter en möjlighet att ha en relation till en bransch som har väldigt mycket åsikter om de som är våra medlemmar..." (Serne, TU). Enligt henne är det ett sätt att dels få information men även en möjlighet att förmedla ett budskap. Hon nämner ett exempel när hon var inbjuden till Riksdagen på ett samtal med EU:s yttrandefrihetsombudsman, där hon som representant twittrade för att förmedla vad han pratade om, till intresserade följare som inte var närvarande.

“Jag insåg att det är svårt att kommunicera mitt budskap, främst vid kontakt med journalister, där felcitering och förkortade citat förekommer” (Sandmark, Göteborgs kulturförvaltning). Bloggen ger honom en möjlighet att förklara sig mer ingående för att skapa ett sammanhang i sitt resonemang inom sitt fokusområde, kultur. Vid vissa tillfällen förekommer det även att han kommenterar journalisters indirekta kritik i tidningar rörande kulturförvaltningens arbete, och Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) kan därigenom förklara sin syn på situationen (Sandmark, 2011). I likhet med Serners (TU) resonemang om att ledare gör mycket som inte syns och förmedlas, beskriver Sandmark (Göteborgs Kulturförvaltning) det från sitt perspektiv, att *“som kulturchef får jag mycket inbjudningar till evenemang, men på grund av tidsbrist har jag inte möjlighet att närvara vid mer än ett fåtal”* (Sandmark, Göteborgs kulturförvaltning). I ett blogginlägg om ett evenemang kan han markera sin närvaro, och på så sätt visa för de han tackade nej till, att han var upptagen med ett annat evenemang.

Påverkan på organisationen

För att få en djupare förståelse kring ledares kommunikation via sociala medier, ställdes frågor kring hur ledarna själva tror att deras användande kan påverka organisationen internt. Frågorna fokuserade på om ledarna har någon tydlig bild kring hur de vill att deras användande ska påverka medarbetarna och i fall det är av betydelse. Målet med kommunikation skiljer sig mellan olika ledare och organisationer. Även hur ledare vill påverka sin organisation och hur det uppfattas av medarbetare skiljer sig, därför ställdes även frågor kring hur ledarna får feedback på det de kommunicerar via sociala medier.

Medarbetare

“Jag har ingen strategi att jag vill vända mig till någon” (Ottosson, Idea Novum). Ottosson (Idea Novum) berättar att han inte har någon uttänkt målgrupp i sina inlägg på Twitter men understryker att han tänker sig för vad han skriver och hur det kan uppfattas. I stället för att fokusera på sina medarbetare väljer Ottosson (Idea Novum) att tala om fördelen med att, personer han tidigare inte har träffat, kan läsa hans Twitter och få en bild av vem han är innan ett möte. Johansson (Idre Fjäll) fokuserar sina tankar på liknande sätt och vänder sig till personer utanför sin organisation som är intresserade av händelser kring Idres fjällanläggning. Johansson (Idre Fjäll) berättar att hans medarbetare inte läser hans Tweets. Serner (TU) understryker även hon, precis som Ottosson (Idea Novum), att hon inte har någon strategi att vända sig till sina medarbetare men att hon däremot

lägger mer vikt vid andra personer som är intresserade av sociala medier samt journalister. En annan person som har liknande tankar, är Coyet Ohlén (Elle), som främst har personer i fokus som är intresserade av teknik och sociala medier, snarare än medarbetare. Respondent X (onlineföretag) har heller inte någon genomtänkt ambition att nå sina medarbetare, men tror att det skulle kunna vara ett sätt att få sina medarbetare att förstå hans beslut bättre.

En person som väljer att fokusera mer på sina medarbetare i sina blogginlägg är Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning): *“När medarbetarna gör någonting som jag vet att de är stolta över, så försöker jag skriva om det så att de känner sig sedda och så att de vet att jag tycker det är bra”* (Sandmark, Göteborgs kulturförvaltning). Han talar om möjligheten att som chef kunna använda sina inlägg till att uppmuntra samt uppmärksamma sina medarbetare. Även Wessman (GSO) har sina medarbetare i tanken då hon skriver inlägg på sin blogg: *“Jag önskar att medarbetarna ska få perspektiv på organisationen och det som de gör i de olika avdelningarna genom att skildra olika verkligheter inom organisationen”* (Wessman, GSO). Hon vill, förutom att nå ut till människor intresserade av symfoniorkesterns arbete, nå sina medarbetare och skapa en större öppenhet och insyn i arbetet i organisationen. Förutom det, är det viktigt för Wessman (GSO) att vara tydlig med sin egen målbild och visa i vilken riktning hon vill föra organisationen och hennes eget ledarskap. En annan av de intervjuade personerna som har sina medarbetare som målgrupp är Fors-Andrée (Juristjouren). *“... de egna anställda är hela tiden en målgrupp, jag vet att de finns där och jag vill att de ska förstå vad jag skriver”* (Fors-Andrée, Juristjouren). På frågan om hur han vill att hans användande av sociala medier ska påverka organisationen svarar han: *“Jag vill att det ska vara en del i vårt interna arbete som visar på öppenhet, kreativitet och innovation”*. Han talar i intervjun om vikten av att hela organisationen är inkluderad i användandet av sociala medier. Det visualiseras i ett inlägg där han presenterar en förändring organisationen har implementerat med “action boards”, där de använder postit-lappar som de placerar på en tavla synlig för hela organisationen för att skapa öppenhet och delaktighet (Fors-Andrée, 2011).

På Saltå Kvarn är, förutom marknadsföring, medarbetarna och organisationen i fokus vid användning av sociala medier. Ununger (Saltå Kvarn) berättar att företaget *“... jobbar med sociala medier internt”*, och ger ett exempel där han berättar att han länkar extern positiv feedback från sociala medier in i företagets interna nätverk så att även medarbetare kan ta del av den och poängterar att det är ett bra exempel på hur sociala medier kan fungera. Ununger (Saltå Kvarn)

anser att sociala medier kan hjälpa till att bygga broar över konflikter på företaget och anser att sociala medier hjälper honom att komma närmare sina medarbetare. Han berättar om en medarbetare som har varit mammaledig, och kommit tillbaka till jobbet. Hon har haft möjlighet att följa med i arbetet på företaget hemifrån, genom deras interna nätverk, Yammer, som fungerar som Facebook fast internt. Ununger (Saltå Kvarn) förklarar Yammer som en anslagstavla för medarbetare.

Kommunikation

“Det är ett effektivare sätt att kommunicera då du kan upprätthålla fler relationer även i ett internt nätverk på ett effektivt sätt, då det tar mindre tid” (Jansson, Katrineholms kommun). Jansson (Katrineholms kommun) syftar till att sociala medier hjälper organisationer med att minska tiden för kommunikation samt förstärka relationer. Medarbetare som har tillgång till information på nätet gör att fler personer kan ta del av information på ett och samma ställe och på så sätt minskas tiden. Relationer förstärks, då det blir en större öppenhet inom organisationen och människor vågar vara personliga. Jansson (Katrineholms kommun) väljer i intervjun att kalla det *“effektivt nätverksskapande”* och poängterar att det är ett förhållningssätt mer än en teknik.

På frågan om sociala medier kan förbättra kommunikationen inom organisationen på Idres fjällanläggning, blir svaret: *“Jag vet att några av mina chefer, avdelningschefer, använder sociala medier för att kommunicera ut vad som är på gång...”* (Johansson, Idre Fjäll). Han tror att det i framtiden kan vara en möjlig kanal. Då Bjernstål (Flygstolen) får frågan i fall sociala medier kan användas som ett verktyg blir svaret: *“Vi har inte det problemet för vi är en liten organisation, men absolut tror jag att Twitter kan öppna upp organisationen”* (Bjernstål, Flygstolen).

“Att tro att sociala medier ska lösa allmän kommunikation är en övertro på sociala medier” (Serner, TU). Med detta tror Serner (TU) att sociala medier kan användas som ett verktyg men understryker att det är viktigt att inte tro att sociala medier är svaret på all kommunikation. Hon tycker att det är viktigt att människor möts i verkligheten för att en organisation ska ha en väl utvecklad kommunikation. Ett exempel på att använda sociala medier som ett verktyg är Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) som säger att han kan motivera sina medarbetare utan att behöva närvara fysiskt. Genom att uttrycka åsikter och uppmuntrande ord på sin blogg tycker han att han har en möjlighet att finnas för sina medarbetare utan att fysiskt närvara. Jansson (Katrineholms kommun) berättar att det finns en kommunikationspolicy i kommunen, att de ska kommunicera till

dem som de finns till för och han säger att sociala medier passar då bra in som kommunikationsmedel.

Feedback

“Jag kanske får en kommentar ibland” (Ottosson, Idea Novum). Han påpekar att feedback på hans inlägg är sällsynt och säger att det faktum att han inte själv kommenterar andras inlägg, bidrar till att han själv inte får några kommentarer. Ottosson (Idea Novum) hävdar vidare att det är en liten grupp som är väldigt aktiva, och för den gruppen är sociala medier en hype som är viktig att följa med i. Twitter är inte tillräckligt utbrett idag för att kunna generera den påverkan som man kan önska. Serner (TU) får feedback direkt via Twitter, men konstaterar *“... däremot tycker jag att jag får lite feedback på bloggen och det har jag förstått är ganska vanligt för de flesta som bloggar”* (Serner, TU). Johansson (ldre Fjäll) har en liknande uppfattning om feedback på det han skriver:

“Jag får feedback då och då. Det verkar ibland som att några läser utan att följa, men jag är kritisk mot mig själv då jag inte läser någonting” (Johansson, Idre Fjäll).

“Bara tre i redaktionen använder Twitter. Det är från externa följare jag får feedback, om jag exempelvis söker information om ett hotell eller någon teknisk lösning. Jag använder inte Twitter eller Facebook för intern information” (Coyet Ohlén, Elle).

Den typ av extern feedback anser Coyet Ohlén (Elle) är mycket bra och visar på hur lättillgänglig informationen är. Hon säger att medarbetarnas feedback snarare präglas av korta kommentarer i verkligheten som uppmuntrar och bekräftar att de förstått vad som ska göras.

“Det är få som kommenterar direkt på bloggen, istället får jag feedback via personliga möten och mail” (Sandmark, Göteborgs kulturförvaltning). Han ser besöksstatistik på antalet läsare, och av erfarenhet tolkar han de få kommentarerna som att folk är eniga i det han skriver, då läsare ofta kommenterar när de är av annan åsikt. Feedback yttrar sig istället i form av kritik eller fördjupande diskussioner, rörande ett specifikt blogginlägg via mail och reellt vid personliga möten. Wessman (GSO) beskriver en liknande uppfattning om feedback: *“Feedback visar sig sällan i kommentarer på blogginlägg, utan den feedback som finns yttrar sig i personliga kommentarer”* (Wessman, GSO). Hon är ovetande om hur många som läser inläggen och detta bidrar till att hon känner svårighet med att förstå vad läsarna förväntar sig av hennes skrivande.

“Jag försöker jobba på så många sätt jag kan med öppenhet. Förutom kommentarer får jag en del lunchmöten bokade via bloggen” (Fors-Andrée, Juristjouren).

Juristjouren arbetar med vad de kallar en *”do disturb”*- kultur som innebär att de anställda ska våga gå in och prata med varandra utan att känna sig obekväma. Fors-Andrée (Juristjouren) tror att denna öppenhet i kulturen avspeglas i de kommentarer han får. En annan aspekt är de lunchmöten han får bokade via bloggen, främst då med leverantörer. Detta är en form för att bygga långsiktiga relationer för honom, och de som inte är intresserade av en lunch är heller inte intresserade av att sälja, och följderna blir, enligt Fors-Andrée (Juristjouren), att säljprocessen effektiviseras.

“Det är många som kommenterar i det verkliga livet” (Ununger, Saltå Kvarn). Det är vanligt förekommande att han träffar chaufförer som vill att han förklarar inlägg mer djupgående, och säger att de flesta följer det han kommunicerar via sociala medier. Bjernstål (Flygstolen) får mycket kommentarer i verkliga livet, och även en del feedback direkt på sitt Twitterkonto, men hon poängterar att hon inte måste få det för att fortsätta twittra.

Jansson (Katrineholms kommun) får en del kommentarer via sin blogg, men desto mer feedback från medlemmarna upplever han när han publicerar blogginlägg på kommunens intranät, där alla medarbetare har chans att läsa. Han strävar efter uppmuntran till kommentarer, då han har förstått att ett flertal medarbetare läser bloggen utan att interagera via kommentarer, och genom att skriva vad de verkligen tycker. För honom är det en självklarhet att visa att exempelvis personalchefen inte tycker likadant som kommunchefen.

Värdet med att använda sociala medier

För att få en förståelse av ledarnas syn utifrån ett mer generellt perspektiv ställdes frågor om vad de anser värdet med sociala medier är.

Delad kunskap och ny teknik

“Jag tycker att det är ett suveränt bra sätt, för att man ska kunna få kontakt med varandra på ett kortfattat sätt om nyheter” (Coyet Ohlén, Elle). Coyet Ohlén (Elle) delar med sig av ett exempel då hon berättar att hon fick ta del av vulkanutbrottet i Eyjafjallajökull på Island 2010, innan det hade

kommit ut i nyheterna. Nyheten om utbrottet fick hon genom att hon på sin Twitter följde en modefotograf som hade skrivit en Tweet om att det skulle bli utbrott på ön.

"För min del är det att lära mig vad företaget behöver, det är inte så himla lätt att ta beslut inom sociala medier om man inte vet eller kan något inom det. Då kan man heller inte ta beslut om det, jo man kan ta felaktiga beslut, men jag tycker att det är en VD:s skyldighet att ha koll på saker och ting även om man inte kan det" (Bjernstål, Flygstolen).

Bjernstål (Flygstolen) syftar på fördelen att lära sig genom sitt eget användande. Hon säger att om man inte vet något om tekniken då inser man inte värdet av det heller. Bjernstål (Flygstolen) understryker vikten, att som ledare vara insatt i den senaste tekniken för att kunna dra fördel av den vid skapande av tillväxt och förståelse för marknadens efterfrågan. Bjernstål (Flygstolen) talar om möjligheten att "... trendspana via den kanalen..." (Bjernstål, Flygstolen). Hon syftar på möjligheten att kunna följa trender genom att följa andra användare av exempelvis Twitter.

"... sociala medier är bra och ett komplement, men det är viktigt att tänka igenom hur det hanteras och vad man skriver. Jag förstår betydelsen av det och här ska man vara, men det är också viktigt att använda det på rätt sätt" (Johansson, Idre Fjäll).

Johansson (Idre Fjäll) talar om sociala medier som ett verktyg, men betonar även vikten av att förstå hur det ska användas. Ottosson (Idea Novum) tror att värdet med sociala medier är att det är ett verktyg som kan förebygga problem och att information lätt kan delas. Han poängterar att sociala medier kan vara ett redskap och att det är ett bra sätt att få ta del av länkar och tips. Jansson (Katrineholms kommun) säger att värdet med sociala medier är ökad öppenhet, tro mer på medskapande, bidra till att vara en person och ett fungerande kommunikationsklimat. Sammanfattningsvis betonar han effektivt nätverksskapande.

"... reflektera över veckan som passerat" (Wessman, GSO). Wessman (GSO) ser en fördel med att kunna använda sin blogg till att utvärdera och tänka igenom vad som har hänt under veckan. Genom att skriva ner det, anser hon att hon får en stund där hon kan utvärdera sitt eget arbete och reflektera över vad som har varit bra eller vad som kan förbättras.

Billig marknadsföring

"Det är värt alla gånger. Istället för att lägga pengar på alla saker, kan man nå ut via den vägen istället. Att välja bort det, det förstår jag bara inte" (Bjernerstål, Flygstolen).

Bjernerstål (Flygstolen) syftar på att sociala medier kan användas som en gratis marknadsföringskanal. Genom att skapa ett Twitterkonto eller skriva en blogg kan man föra ut sitt budskap utan att betala för det.

Ununger (Saltå Kvarn) talar om fördelen att kunna påverka sina konsumenter. Företaget har som mål att inte bara sälja sina produkter utan även påverka människors sätt att leva och förhålla sig till mat. Detta är tydligt i många inlägg på bloggen där exempelvis initiativ mot genmodifiering (GMO teknik) framhålls för att uppmärksamma läsare om dess konsekvenser och för att förespråka en naturlig odlingsprocess (Saltå Kvarn, 2011). Genom att kunna skriva inlägg på sin blogg eller Twittra, anser sig företaget, förutom gratis marknadsföring kunna få ut sitt budskap, på ett billigt och enkelt sätt.

"Som företagsledare blir man ofta en symbol för makt och chefskap, men sällan har du möjlighet att vara en person och visa nyanser. Där fyller sociala medier en funktion och de här verktygen ger en möjlighet för den som vill lära känna dig på flera sätt att göra det" (Serner, TU).

Serner (TU) anser att hon genom sin blogg, så väl som i sina inlägg på Twitter, kan förmedla en bild av vem hon är som ledare och därigenom skapa en möjlighet att dela med sig av sina åsikter öppet och virtuellt.

Sociala medier, en förutsättning

"Det är konkurrenskraft i dagsläget och kommer att vara framöver. Om några år tror jag att det är en förutsättning. Öppenhet är en del av det ledarskap som kommer att vinna i framtiden" (Fors-Andrée, Juristjouren).

Fors-Andrée (Juristjouren) tror på ett öppet ledarskap och säger att sociala medier är ett verktyg som i framtiden kommer bli en förutsättning för att överleva på respektive marknader. Det faktum att konsumenter rör sig i den virtuella världen innebär att även företag måste vara närvarande där.

Fors-Andrée (Juristjouren) utvecklar sina tankar om framtiden:

“I framtiden kommer man att sälja relationen, förmågan att använda kunskapen på ett praktiskt sätt, tillämpa kunskapen och de sakerna gör man inte genom att sitta inne med information på sin kammare utan det gör man genom att dela med sig så mycket som möjligt och skapa en dialog”
(Fors-Andrée, Juristjouren).

Fors-Andrée (Juristjouren) tror att samhället allt mer kommer att öppna upp och människor kommer dela med sig av information. Liknande tankar har Respondent X (onlineföretag), som använder sociala medier till informationshantering, både genom att dela med sig av sina tankar men även genom att ta del av andras information.

Analys

Kapitel 5

I detta kapitel kommer insamlad empiri att kategoriseras och relateras till teori. Analysens fokus ligger i ledarnas användande av sociala medier och följer därför empirins struktur: ledarnas avsikt med att använda sociala medier, påverkan på organisationen och värdet med att använda sociala medier. Att värdet behandlas sist, till skillnad från teorin, är för att sätta uppsatsens syfte i ett större perspektiv.

Ledarnas avsikt med att använda sociala medier

För att skapa en förståelse för hur ledarna använder sociala medier inleds analysen med att presentera en modell (se Figur 3) som visar en övergripande gruppering av ledarna.

Figur 3. Ledarnas avsikt

AVSIKT	LEDARE
Extern kommunikation (Hålla sig uppdaterad genom att följa) med	Johansson (Idre Fjäll) Ununger (Saltå Kvarn) Wessman (GSO)
Förklarande (Fördjupande förklaringar)	Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning)
Fokus på verksamheten (Förmedlar vad som sker i organisationen)	Bjernstål (Flygstolen) Coyet Ohlén (Elle Sverige) Ottosson (Idea Novum) Respondent X (onlineföretag) Serner (Tidningsutgivarna)
Kommunikation/delning av kunskap (Fokus på att engagera, skapa delaktighet)	Fors-Andrée (Juristjouren) Jansson (Katrineholms kommun)

Källa: Alvé & Pettersson, 2011

Att använda sociala medier

Fors-Andrée (Juristjouren) och Jansson (Katrineholms kommun) talar om vikten av en form av tvåvägskommunikation där de, i enlighet med Kaplan & Haenlein (2010), är aktiva genom att engagera sina läsare. Genom detta ökar läsarnas aktivitet och de kan på så sätt få hjälp i sitt arbete. Unungers (Saltå Kvarn) avsikt är marknadsföring, men han strävar efter att göra detta genom byggande av relationer. Genom att "*föra en dialog om mat, hälsa och miljö*" engagerar han läsarna, och skapar på samma gång ett intresse hos dem. Han menar att påverkan uppnås externt såväl som internt, då läsare ger feedback och kommenterar vid möten. Detta är nödvändigt för att ledarens budskap ska kunna spridas, och enligt Kaplan & Haenlein (2010) innebär detta att ledaren måste lyssna på dem som budskapet ska nå ut till. I detta fall är det relevant att ifrågasätta vem det är intressant för: organisationen eller en extern målgrupp? En läsare som exempelvis följer Johansson (Idre Fjäll) och som vill veta mer om fjällanläggningen kommer med stor sannolikhet finna hans beskrivning om verksamheten intressant, medan en medarbetare inom organisationen, kan antas redan vara uppdaterad om situationen. Det demonstreras vidare av att många läser, utan att följa, vilket bidrar till att få feedback. Liknande resonemang kan appliceras på Wessman (GSO), som även hon har verksamheten i fokus. Hon syftar inte till att interagera med läsarna, utan är mer intresserad av att få ut sitt eget budskap på ett berättande sätt, vilket är hennes sätt att skapa intresse för sin person och organisation. Hennes tillvägagångssätt kan relateras till feedback, vilken sällan visar sig via bloggkommentarer, utan snarare vid ett fåtal tillfällen via personliga kommentarer. Den här typen kan jämföras med Fors-Andrées (Juristjouren) och Janssons (Katrineholms kommun) användande som interagerar med läsarna (främst externa), och tar deras åsikter i beaktning. Janssons (Katrineholms kommun) inlägg där han publicerade frågor från en journalist, för att väcka intresse och interagera, kan ses som ett exempel på hur en ledare, i enlighet med Kaplan & Haenlein (2010), kan vara intressant. Att Fors-Andrée (Juristjouren) och Jansson (Katrineholms kommun) lyckas engagera läsarna visar sig i att de dels uppmuntrar till feedback, men framför allt att de får feedback. Gemensamt för alla ledare i uppsatsen är att de inte var först med att använda sociala medier, och som en följd av detta präglas de av ödmjukhet (Kaplan och Haenlein, 2010). Tydligast visas det av de som uttryckligen påpekar att de använder sociala medier för att lära sig mer om tekniken från andra användare. Dessa personer använder Twitter, och har valt att inte blogga. Ödmjukhet inverkar på, vad Kaplan & Haenlein (2010), kallar oprofessionellt. Ledarna som främst twittrar, är personliga, vilket bevisas av Coyet Ohléns (Elle) exempel där hon

berättar när hon förväxlade curry med kanel i gröten. Hon erkänner därigenom sitt misstag, vilket bidrar till att hon kan komma närmre sina följare.

Teorin presenterad av Kaplan & Haenlein (2010) förklarar till stor del ledarnas användande, men det råder brist på teorier kring vad flera ledare benämner som att använda sociala medier för att markera sin närvaro. Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) och Serner (TU) uttrycker tydligt hur de använder sociala medier för att visa för läsarna vad de ägnar sig åt, vilka möten och evenemang de närvarar vid. Flera av de andra ledarnas användande, till exempel kan även tolkas på det här sättet även om de inte uttrycker det lika tydligt. Att förmedla vad som händer inom verksamheten är ett sätt att, till stor del, legitimera det arbete ledaren utför.

Olika sätt att använda sociala medier

Med ovanstående analys som utgångspunkt kan en indelning utifrån Weinberg och Pehlivan (2011) teori kring ytterligheter göras.

Figur 4. Ytterligheter vid användande av sociala medier

Traditionell

Ununger (Saltå Kvarn)
Johansson (Idre Fjäll)
Bjernstål (Flygstolen)
Serner (TU)

Framväxande

Fors-Andrée (Juristjouren)
Jansson (Katrineholms kommun)
Wessman (GSO)



Källa: Alvé & Pettersson, 2011

I och med sociala mediers utveckling förflyttas fokus allt mer ifrån en traditionell marknadsföringsaspekt, till att innehålla mer experimenterande för att undersöka konversationer och engagemang. Det innebär att ingen av ledarna arbetar med att tänka traditionell marknadsföring, utan allt fler hamnar i mittensiktet av Weinberg & Pehlivan (2011), och i den andra ytterligheten, framväxande (se Figur 4). Likt Ununger (Saltå Kvarn) påpekar, passar både blogg och Twitter utmärkt för företagets sätt att skapa engagemang och, därigenom ta steget ifrån traditionell marknadsföring till en form av konversationsmarknadsföring. Johanssons (Idre Fjäll) användande kan tolkas på liknande sätt då han vill kommunicera vad som händer i verksamheten,

och genom sitt användande undersöka betydelsen av sociala medier. Bjernstål (Flygstolen) och Serner (TU) talar om vikten av att profilera sig inom branschen och till viss del därigenom positionera sig. Det blir en form av marknadsföring av sin egen person, som pågår parallellt, som de interagerar med andra användare. Bjernstål (Flygstolen) menar att hon inte behöver få feedback för att fortsätta twittra, något som kan ses i motsättning till vad Kaplan & Haenlein (2010) rekommenderar för att vara kommunikativ via sociala medier.

På ytterligheten framväxande är Fors-Andrée (Juristjouren), Jansson (Katrineholms kommun) och Wessman (GSO) tydliga exempel. De två förstnämnda talar inte om marknadsföring, utan lägger istället vikt vid att kommunicera och interagera med läsarna, och betonar fördelarna med den hjälp som engagerade läsare bidrar till. Enligt Weinberg & Pehlivan (2011), är det svårt för ledarna att se avkastning på detta, utan målet blir snarare en indirekt påverkan på den egna företagskulturen. Wessman (GSO) beskriver vad som händer på företaget men betonar att hon gör det på ett familjärt sätt, därför kan hennes användande tolkas som framväxande. Hon använder, vad teorin beskriver som en mer mänsklig röst, snarare än en företagsröst.

Resterande ledare är mer komplexa att placera in på ytterlighetsskalan, till stor del som en följd av att de använder sociala medier på ett avvikande sätt i jämförelse med ovan nämnda ledare. Coyet Ohlén (Elle), Respondent X (onlineföretag) och Ottosson (Idea Novum) använder sociala medier primärt för att följa med i utvecklingen, medan Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) använder det i ett förklarande syfte.

Ny teknik

Sociala medier i allmänhet, och Twitter i synnerhet, beskrivs som relativt ny teknik. Möjligheterna är många och detta har fått till följd att Coyet Ohlén (Elle), Ottosson (Idea Novum), Respondent X (onlineföretag) och Bjernstål (Flygstolen) använder Twitter för att följa med i utvecklingen, lära sig mer om mediet och hålla sig uppdaterade. Johansson (Idre Fjäll), använder Twitter för att sprida ett budskap om vad som sker på Idre fjällanläggning, men processen började med att han ville följa med i den pågående trenden. Enligt Newell et al. (2001) kan detta beteende liknas vid en "bandwagon effect", då ledarna är intresserade av att ta till sig nya verktyg för att följa med i respektive bransch utveckling, som ett resultat av omgivningens agerande. Ledarna hade vid begynnelsen inget vinstintresse, istället låg fokus på att öka förståelsen för ett nytt socialt verktyg att använda. Serner (TU) beskriver att hon använder sociala medier för att visa att Tidningsutgivarna

är en modern branschorganisation som är aktiva inom sociala medier. Det är i enlighet med Newell et. al. (2001), som anser att det är nödvändigt för ett företag att ta till sig nya verktyg för att även legitimera sig mot sin egen organisation, genom att visa att företaget är innovativt och följer med i branschens utveckling.

Påverkan på organisationen

Enligt teorin krävs det att en organisation är väl utvecklad teknologiskt och har ett effektivt och kommunikativt ledarskap för att lyckas i dagens nätverksekonomier (Hamrefors, 2009). Därför anser vi att ledarnas svar under organisation bäst analyseras genom att relateras till faktorer (transparens och närvaro) som beskriver kommunikativt ledarskap. Vidare används impression management för att analysera hur ledarna syftar till att påverka medarbetare och organisation.

Transparens

Sandmark (Göteborgs Kulturförvaltning) och Wessman (GSO) talar om att uppmärksamma sina medarbetare och genom sina inlägg kan de skapa en förståelse för den övergripande verksamheten. De fokuserar inte på interaktion med läsarna, utan talar mer om sociala medier i beskrivande syfte. Det kan tolkas som en lägre grad av uppfyllande av transparent ledarskap (Nordblom & Hamrefors, 2007). Ununger (Saltå Kvarn) är mer tydlig i sin involvering av medarbetarna. Detta visas i exemplet med den anställda som varit mammaledig. Hon blev involverad i verksamhetens arbete via sociala medier under perioden hon var frånvarande, och var därför uppdaterad när hon kom tillbaka. Detta är ett typexempel på hur en ledare delar med sig av information för att skapa transparens, och därmed är kommunikativ (Nordblom & Hamrefors, 2007). Fors-Andrée (Juristjouren) uttrycker tydligt att de anställda är en målgrupp, och att hela organisationen ska vara involverad i användandet av sociala medier. Interaktion för tvåvägskommunikation nämns i hans syfte som en viktig punkt, vilket stämmer överens med Nordblom & Hamrefors (2007) beskrivning av transparens. Jansson (Katrineholms kommun) framhåller även han fördelen med tvåvägskommunikation i syftet till användandet. Effektiv kommunikation inom ett relationsnätverk skapar interaktion med läsarna. Vid denna interaktion uppstår ett erfarenhetsutbyte som hjälper honom i det dagliga arbetet, samtidigt som läsarna antas engagerade på grund av att de får ta del av information.

Närvaro

Sandmarks (Göteborgs kulturförvaltning) sätt att framhålla sina medarbetare när de gör något positivt, kan tolkas som ett sätt att påverka medarbetarna i positiv riktning, för ökad öppenhet. Han menar att han kan uppmuntra och finnas till för sina medarbetare utan att närvara fysiskt, med hjälp av sociala medier. Wessman (GSO) påpekar att hon vill skapa en ökad förståelse och en större öppenhet, vilket är en nödvändighet för uppmuntran av informationsutbyte mellan organisationens olika avdelningar (Nordblom och Hamrefors, 2007). Sandmark (Göteborgs Kulturförvaltning) och Wessman (GSO) har medarbetarna och organisationen som en indirekt målgrupp när de bloggar, men de skapar ingen interaktion för att förbättra förutsättningarna för öppenhet i organisationen. Denna avsaknad av tydlig strategi innebär att de inte kan anses uppfylla Nordblom & Hamrefors (2007) krav på närvaro och vad som anses vara kommunikativt ledarskap. Ununger (Saltå Kvarn) är mer tydlig när han berättar hur han länkar extern information in i företagets interna nätverk, för att påverka sina medarbetares beteende i positiv riktning. Sociala medier hjälper honom att komma närmre sina medarbetare, och öppenheten som sociala medier medför, gör att konflikter kan undvikas till en större grad inom organisationen. Fors-Andrée (Juristjouren) vill att sociala medier ska vara en del av organisationens interna arbete som visar på öppenhet och innovation. Med detta som utgångspunkt skapar han en grund för sin organisation att ha en öppen dialog med en hög grad av informationsutbyte, vilket också avspeglas i vad han kallar en "do disturb"-kultur, där de anställda ska våga prata med varandra utan att känna sig obekväma. Enligt Nordblom & Hamrefors (2007) förstärker detta bilden av en kommunikativ ledare. Jansson (Katrineholms kommun) strävar även han efter öppenhet och tror att relationer förstärks som en följd av ökad öppenhet, då de anställda vågar vara mer personliga. Han är tydlig med att det är ett förhållningssätt snarare än en teknik, vilket kan hänvisas till Nordblom & Hamrefors (2007), som anser att ledaren skapar förutsättning för öppenhet, inte tekniken. Ovanstående analys visar att Ununger (Saltå Kvarn), Fors-Andrée (Juristjouren) och Jansson (Katrineholms kommun) arbetar på ett sätt som kan refereras till Nordblom & Hamrefors (2007) beskrivning av kommunikativt ledarskap.

De ledare som inte möter ovanstående krav kan inte anses kommunikativa enligt Nordblom & Hamrefors (2007). Gemensamt för Bjernstål (Flygstolen), Coyet Ohlén (Elle), Johansson (Idre Fjäll), Ottosson (Idea Novum), Respondent X (onlineföretag) och Serner (TU), är att de saknar en strategi där de vänder sig till sina anställda. Vissa av dessa ledare påpekar att de i framtiden tror att sociala medier, som kommunikationskanal, kan verka för att öppna upp organisationen. Följden blir, att de

inte på ett aktivt sätt, arbetar för en öppen organisation och deras användande kan snarare anses vara fokuserat på egennyttan i nuläget.

Impression management

Tillvägagångssätt för hur en ledare agerar för att påverka hur andra uppfattar ledaren beskrivs av Yukl (2010). Fors-Andrée (Juristjouren), Jansson (Katrineholms kommun), Johansson (Idre Fjäll) och Wessman (GSO) kan alla tolkas använda en form av Exemplification för att göra intryck som ledare. Johansson (Idre Fjäll) är medveten om att hans medarbetare inte läser hans tweets, och därför riktar han sin kommunikation externt. Hans sätt att kommunicera vad som händer på verksamheten, tolkas dock, enligt impression management (Yukl 2010), som hängivenhet till följarna, och därmed indirekt till uppgiften. De som är intresserade av information angående verksamheten blir uppdaterade, samtidigt som verksamhetens budskap kommuniceras. Fors-Andrée (Juristjouren) talar om vikten av att de anställda förstår vad han skriver, och visar så väl hängivenhet som lojalitet till organisationen. Wessman (GSO) påpekar att hon *“... önskar att medarbetarna ska få perspektiv på organisationen”*. Hon kommunicerar ut vad som sker i de olika delarna, samtidigt som hon vill visa i vilken riktning hon leder organisationen, något som även det visar på hängivenhet enligt Yukl (2010). Jansson (Katrineholms kommun) interagerar med läsarna och ser sociala medier som ett hjälpsamt verktyg. Att medarbetare kan få tillgång till information snabbare förstärker bilden av honom som en ledare som visar hängivenhet till sina läsare, och genom informationsutbytet, även gentemot organisationen i ett längre perspektiv.

En ledare kan påverka de anställdas uppfattning om ledaren genom feedback, beröm och annan uppskattning, något som Yukl (2010) kallar Ingratiation. Sandmark (Göteborgs Kulturförvaltning) är tydlig med fokus på medarbetarna, och möjligheten att berömma dem. Enligt teorin gör ledaren detta för att uppfattas som någon med avundsvärda sociala kvalitéer, men i Sandmarks (Göteborgs kulturförvaltning) fall, bör detta tolkas som en form av motivation då han nämner uppmuntran och bekräftelse.

Bjernstål (Flygstolen) och Ottosson (Idea Novum) eftersträvar inte att rikta sig till sina anställda, utan använder sociala medier, på ett sätt som kan tolkas som Self-Promotion (Yukl, 2010). Bjernstål (Flygstolen) vill profilera sig och bygga upp sitt eget varumärke, medan Ottosson (Idea Novum) ser fördelen med att kunna beskriva sin egen person exempelvis inför ett möte. Till viss del kan detta ses som ett indirekt sätt att visa vem man är som ledare, och vad ledaren gör för organisationen.

Serner (TU) använder sociala medier för att positionera sig, och för att visa hur hennes arbetsdag som ledare ser ut. Branschen får en bild av henne som ledare, samtidigt som de anställda kan uppfatta henne som någon oersättlig och av stor betydelse för organisationen. Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) kan, förutom Ingratiation, även anses arbeta med Self-Promotion (Yukl, 2010), då han fokuserar sina inlägg branschspecifikt inom kultur. Han betonar fördelen med att kunna förklara sig, och även möjligheten att kunna kommentera artiklar. Det gör att han kan uppfattas som en person med hög kompetens, och därmed förstärks hans värde för organisationen.

Coyet Ohlén (Elle) och Respondent X (onlineföretag) har vi valt att inte placera i denna modell då vi anser att de använder sociala medier till att följa andra och skaffa sig information kring nyheter och teknik. Ununger (Saltå Kvarn) använder sociala medier för att informera om sin verksamhet i ett marknadsföringsperspektiv, vilket gör det svårt att kategorisera hans sätt att använda sociala medier i förhållande till ovanstående taktiker.

Relationen mellan kommunikativt ledarskap och impression management

Svaren från Fors-Andrée (Juristjouren) och Jansson (Katrineholms kommun) påvisar att det finns ett samband mellan kommunikativt ledarskap och impression management. En ledare som är kommunikativ, använder exemplification för att påverka anställdas intryck av ledaren. Genom att aktivt inkludera medarbetarna för ökad öppenhet visar ledaren hängivenhet och lojalitet för att utveckla organisationen. Klassificeringen av Wessman (GSO) under exemplification, styrker denna diskussion, då hon till viss del anses uppnå kommunikativt ledarskap. Sandmark (Göteborgs kulturförvaltning) anses, likt Wessman (GSO), arbeta på ett sätt som kan relateras till närvaro och transparens, men avsaknaden av en tydlig strategi gör att ett kommunikativt ledarskap inte uppnås. Anledningen till att hans användande inte tolkas som exemplification är att han vill motivera sina medarbetare, snarare än att inkludera dem och därmed avviker från de tre ovanstående ledare som påvisar relationen mellan kommunikativt ledarskap och impression management.

Värdet med att använda sociala medier

Teorin påvisar en utveckling av kommunikation som har kommit att påverka hur värde skapas inom organisationer idag (Hamrefors, 2009). Ledarnas åsikt om vad värdet med sociala medier är,

analyseras i detta avsnitt tillsammans med teorier om hur värdeskapande och positionering åstadkoms i en nätverksekonomi.

Nya möjligheter med ökad kommunikation

Fors-Andrée (Juristjouren) tror att sociala medier kommer bli en förutsättning, för att överleva på marknader, i framtiden. Han understryker att kunskap kommer delas i allt större utsträckning. Denna åsikt styrker Hamrefors (2009) teori, att kunskap är och kommer att bli en viktigare faktor inom organisationer. Hamrefors menar att sociala medier har kommit att bli ett nödvändigt verktyg då kommunikation och efterfrågan på kunskap har ökat. Både Fors-Andrée (Juristjouren) och Hamrefors (2009) klarlägger att det primära inte längre är att äga kunskap utan att fokus är de relationer som delar kunskap. Båda tror att organisationer kommer att bli beroende av varandra vid informationsutbyte och i takt med att allt fler delar med sig av kunskap, kommer utvecklingen ske snabbare. Jansson (Katrineholms kommun) är av liknande åsikt och belyser värdet med sociala medier som "... *effektivt nätverksskapande...*". Även Jansson (Katrineholms kommun) stärker Hamrefors (2009) teori om en växande nätverksekonomi.

I enlighet med Hamrefors (2010) börjar fler aktörer på marknader skapa värde tillsammans. Ledarna visar tecken på nyfikenhet då de vill lära sig genom egen användning av ny teknik. Bjernstål (Flygstolen) belyser fördelen med att vara insatt i den senaste tekniken för att som ledare följa med i utvecklingen på marknaden. Hon poängterar att det är en VD:s skyldighet att vara uppdaterad i frågor som kan påverka och skapa möjligheter för organisationen. Bjernstål (Flygstolen) visar en vilja att engagera sig i organisationens olika delar och inte förlita sig på andra, något som kan ses om Exemplification (Yukl, 2010) då hon visar hängivenhet och lojalitet till organisationen.

Coyet Ohlén (Elle) anser att värdet är att få ta del av nyheter på ett kortfattat sätt i realtid. Hon belyser även fördelen att kunna hålla kontakt med teknikutvecklare, men till skillnad från Bjernstål (Flygstolen) gör hon det främst för sin egen skull vilket kan tolkas som Self-Promotion (Yukl, 2010). Coyet Ohlén (Elle) visar, i enlighet med Hamrefors (2009), att hon kan öka sin kunskap på flera sätt. Bland annat får hon ta del av ett nyhetsflöde som kan hjälpa henne i sin roll som chefredaktör då nyheter ska förmedlas men även hennes kunskap inom teknik utvecklas genom kommunikation med teknikutvecklare. Att hennes kunskaps fördjupas inom flera områden, leder till att hon kan utveckla både tidningen och sitt arbete ytterligare, en möjlighet som inte var lika enkel tidigare (Hamrefors, 2009).

Värdet med sociala medier, anser flera ledare finns i att använda dem till att förmedla vad som händer i respektive organisation. Respondent X (onlineföretag) nämner, precis som Coyet Ohlén (Elle), fördelen med att få ta del av information från omvärlden men poängterar vikten att kommunicera ut vad han gör. Han tror att genom att förmedla det och hur han tänker, kan medarbetare få en större förståelse för hans beslut, något som även Wessman (GSO) belyser som en fördel. Teorin fokuserar på att behandla hur organisationer bör använda sociala medier (Kaplan & Haenlein, 2010) men är bristfällig på teorier kring hur organisationer kan skapa värde genom att kommunicera ut sitt budskap. Teorin behandlar heller inte möjligheten att få ta del av andras åsikter och budskap, något som Johansson (Idre Fjäll) och Ottosson (Idea Novum) poängterar för dem är värdet med sociala medier.

Wessman (GSO) tillsammans med Fors-Andrée (Juristjouren) belyser fördelen med att kunna reflektera över sitt arbete, något teorin väljer att inte behandla, vilket visar på en utveckling av sociala medier som verktyg men bristen i teorin angående hur de kan användas.

Ökat värde med sociala medier

Bjernstål (Flygstolen) och Ununger (Saltå Kvarn) belyser billig marknadsföring som ett värde med sociala medier. De syftar dels till möjligheten att nå ut med sina produkter på ett billigt sätt men även möjligheten att föra en diskussion med sina konsumenter, något som kan hjälpa dem till förbättring. Marknadsföring var tidigare något som företag valde att spendera mycket pengar på (Weinberg & Pehlivan, 2011) men Ununger (Saltå Kvarn), berättar att företagets policy syftar till att undvika att pengar avsätts på marknadsföring, som en följd av sociala medier. Enligt Hamrefors (2009) förklaras denna tvåvägskommunikation som värdenätverk och en ny typ av ekonomi, nätverksekonomi. Att konsumenter kan påverka organisationer är ett tecken på att värdekedjan har utvecklats. Tidigare skapades värde genom envägskommunikation då allt värde som skapades främst resulterade i värde för konsumenten. Idag kan konsumenten även skapa värde för organisationen, i form av informationsutbyte av exempelvis åsikter. Ununger (Saltå Kvarn) anser det positivt att kunna kommunicera sitt budskap direkt till konsumenterna och även kunna påverkas av konsumenter genom återkoppling, konsumenter kan idag skapa värde för företaget, vilket tidigare inte var möjligt i lika stor utsträckning.

Positionering inom nätverksekonomi

Att använda sociala medier inom organisationer anses vara relativt nytt. Av de ledare som är intervjuade, har olika ledare valt olika sätt i sitt användande att positionera sig på. Några vill vara tidiga och visa en innovativ sida medan andra anser sig inte veta tillräckligt mycket för att ta en ledande roll och vill istället studera andra.

Ununger (Saltå Kvarn) placeras av oss som en first mover, då han visar tecken på att vilja påverka andra och inte marknadsföra sig genom att sälja. Även Fors-Andrée (Juristjouren) visar tecken på att vara innovativ, men då istället genom sitt sätt att leda. Att dela med sig av sina åsikter och sitt sätt att leda, är tecken på att våga sticka ut och förmedla något som inte alla andra gör. Som vi tidigare nämnt väljer Fors-Andrée (Juristjouren) ett sätt att marknadsföra sig på, något som i och för sig blir allt mer vanligt med ett ökat användande av Internet. Detta är något som han har gemensamt med Jansson (Katrineholms Kommun), som är en tydlig first mover då han är den mest framstående kommunchefen i Sverige med att använda sociala medier i sitt arbete.

Sju av de intervjuade ledarna har vi valt att placera som second movers, då de använder sociala medier som ett verktyg. Oavsett på vilket sätt de använder medierna så förmedlar ingen något unikt sätt att använda de på.

Slutsats & diskussion

I detta avslutande kapitel besvaras uppsatsens frågeställningar genom en inledande sammanfattning av uppsatsens analys. Vidare redogör vi för våra egna tankar i en slutdiskussion där vi även konkret presenterar vårt bidrag till tidigare forskning samt ger förslag på vidare forskning.

Uppsatsens slutsats

Syftet med uppsatsen var att skapa en ökad förståelse till ledares användande av sociala medier samt undersöka på vilket sätt ledare anser att deras användande kan påverka deras organisation. För att uppfylla syftet användes en kvalitativ studie och intervjuer genomfördes med elva ledare, på högsta position inom sin organisation. För att på ett tydligt sätt besvara uppsatsens frågeställningar, har vi valt att presentera respektive fråga och svar var för sig.

Varför använder ledare sociala medier?

Vår analys visar att avsikten med att använda sociala medier skiljer sig betydligt mellan de olika ledarna. Flertalet ledare vill, via sociala medier, kommunicera ut vad som sker i deras organisation och på så sätt skapa legitimitet för deras eget arbete. Andra påvisar fördelen med att använda sociala medier som hjälp i sitt arbete och ser en fördel med tvåvägskommunikation, denna typ av kommunikation kan öppna upp för interaktion med läsare och konsumenter i form av feedback och de kan därigenom förbättra sitt arbete. Vidare ser ett fåtal av dessa ledare även möjligheten att påverka konsumenter genom sociala medier och skapa intresse för sina produkter men även för sin verksamhet. Andra ledare är av samma åsikt men vill istället för att skapa intresse för sin verksamhet, skapa intresse kring sig själva och på så sätt profilera sig men även positionera sig i respektive bransch. Sociala medier ses även som en kanal som kan användas för att markera sin närvaro fysiskt såväl som psykiskt. Det finns även de ledare som istället väljer att använda dem till att lära sig om ny teknik och följa med i utvecklingen för att positionera sig väl på sin marknad.

Hur kan ledare påverka sin organisation via sociala medier?

Genom vår studie har vi kommit fram till att ledares åsikt om hur organisationen kan påverkas via sociala medier skiljer sig även här. Ledare kan med hjälp av sociala medier skapa en övergripande förståelse för verksamheten, för att medarbetarna ska vara medvetna om organisationens framtida riktning. En ledare som lyckas skapa interaktion med sina medarbetare, via sociala medier, kommer

att kunna få hjälp av organisationen via den tvåvägskommunikation som uppstår. De ledare som upplever det, anser att sociala medier kan bidra till att interpersonella relationer stärks, när ledaren kommer närmare sina medarbetare, och därigenom kan en större öppenhet nås. Exemplication är den mest nyttjade taktiken för ledarna i vår studie för att påverka medarbetarnas intryck. Sociala medier möjliggör för ledare att visa hängivenhet och lojalitet till organisationen, då medarbetarna får en ökad förståelse för organisationen.

I uppsatsen visas även att de ledare som primärt inte eftersträvar att påverka organisationen, istället väljer att använda sociala medier för att, direkt eller indirekt, marknadsföra sin egen person och profilera sig så väl i branschen som för organisationen. Dessa ledare anser att fördelen med sociala medier som ett kommunikationsverktyg ännu inte är av tillräcklig betydelse.

På vilket sätt anser ledare att sociala medier kan skapa värde för en organisation?

Vår avslutande frågeställning eftersträvar att belysa värden ledare anser finns för deras organisation genom att de använder sociala medier. Flertalet ledare framhåller värdet med att kunskap delas på ett interaktivt sätt, och poängterar fördelen med att nätverksskapande leder till ökat informationsutbyte. Dels kan de förmedla ut till intressenter vad som sker i deras egen verksamhet men de får även möjlighet att ta del av andras budskap och åsikter. Några ledare lägger vikt och värde vid att nyheter i världen förmedlas i realtid, främst via Twitter, och kan på så sätt hänga med i världens nyhetsflöde på ett effektivt sätt. Förutom fokus på utbyte av information och nyheter poängterar ledare vikten av billig marknadsföring och värde med att tvåvägskommunikation kan hjälpa dem att förbättra sina produkter och verksamhet. Människor har idag möjlighet att skapa värde för organisationer genom att ge råd och förslag på förbättring, vilket tidigare inte var möjligt. De sociala medierna fungerar också som en reflekterande kanal för ledare, vilket några av dem understryker värdet av men som teorin valt att inte belysa. Värde kan dessutom skapas i organisationer genom att ledarna lär sig om ny teknik, via kontakt eller att följa experter, som kan öppna upp för nya möjligheter och leda till ökad tillväxt.

Slutdiskussion

Sedan sociala medier introducerades, har de snabbt blivit en del av ett stort antal människors livsstil. Innan studien påbörjades var vi av uppfattningen att sociala medier kommer att vara nödvändigt för organisationers sätt att arbeta, om inte i nuläget, så inom en snar framtid. För oss

var sociala medier ett modernt verktyg som möjliggör för en ledare att skapa större öppenhet och interaktion med sina medarbetare. Vår studie har till viss del ändrat detta perspektiv, och bevisar att valet att använda sociala medier inte är självklart, och avsikterna skiljer sig åt för olika ledare. I vår studie ser vi en skillnad mellan ledarnas svar, som till viss del kan relateras till om de har valt sitt användande i jämförelse med om det är forcerat i form av påtryckning från företaget. Ledare som valt sitt användande gav generellt ett intryck av att användandet var mer genomtänkt, i förhållande till de ledare som började utifrån påtryckningar. Sett från ett större perspektiv är vi av uppfattning att flertalet av de intervjuade ledarna använder sociala medier på grund av påverkan från något håll. Oavsett om det är påtryckningar från företaget eller om branschen ställer krav, som till exempel mediebranschen som ofta är relaterat till sociala medier, så har de intervjuade ledarna en positiv inställning till sociala medier. Med detta intresse som bakgrund saknar dock flertalet ledare en strategi, och vi är av uppfattningen att en större ansträngning bör uppmuntras för att göra användandet av sociala medier mer strategiskt.

Uppsatsens bidrag

Vår studie ger flera bidrag till existerande teori om ledares användande av sociala medier. Tidigare forskning fokuserar främst på sociala medier från ett marknadsföringsperspektiv, medan vi bidrar till att skapa en ökad förståelse för ledares användning, ur ett ledarskapsperspektiv. Vår studie stödjer tidigare forskning som finns om hur sociala medier används, och hur olika typer av ledarskap påverkar sättet att använda sociala medier till viss del. Däremot, i kontrast till tidigare forskning, visar vår studie att för många ledare är sociala medier inte ett så självklart strategiskt val, som många tidigare artiklar hävdar. Flertalet ledare betonar att nyfikenhet och intresse är en bakomliggande orsak, snarare än ett medvetet val för att öppna upp och påverka sin organisation. Gemensamt för dessa ledare är att de valt Twitter framför blogg, som en följd av formatet och Twitters möjlighet att följa, medan en blogg anses mer omfattande och kräver mer av ledaren. För det andra visar vår studie att de ledare som har en tydlig strategi, kan interagera med läsarna, så väl internt som externt och därigenom erhålla hjälp i sitt arbete. Samtidigt som ledaren får hjälp, möjliggör tvåvägskommunikationen ett utbyte som gör att anställda får en bättre förståelse för sin organisation.

Det tredje är att studien generellt visar att feedback är sällsynt och flertalet ledare anser att det är irrelevant för deras användande. Konsekvensen blir att sociala medier som verktyg, förlorar sin

funktion, då det grundar sig i interaktionen mellan olika personer. Med vår studie som grund, är det därför relevant att ifrågasätta avsikten med att använda sociala medier, om läsarna inte tas i beaktning. I förlängningen leder detta även till att tidigare teorier bör kritiseras till viss grad, då majoriteten belyser fördelarna med sociala medier, medan få ifrågasätter sociala mediers nödvändighet.

Vidare forskning

Med den tidsbegränsning som fanns, hade vi endast möjlighet att undersöka ledares syn på deras eget användande av sociala medier. På grund av studiens syfte, undersöks ledare som använder sociala medier. Forskning om ledare som inte använder sociala medier vore därför av intresse för en jämförelse mellan två motpoler, och för att därigenom komma fram till en slutsats om vad som anses mest lämpligt i framtiden.

Från ledares perspektiv framgår tydligt att stora fördelar kan upplevas vid rätt implementering av sociala medier och alla intervjuade ställer sig positiva till sociala medier. Sociala medier förutsätter dock interaktion, och vår studie visar att feedback är sällsynt. Vi anser det därför intressant för vidare forskning att undersöka medarbetares syn på ledares användning av sociala medier.

Referenser

Alla Bolag (2011a) *Sökord: Allers Media*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.allabolag.se/5560028325>

Alla Bolag (2011b) *Sökord: Flygstolen*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.allabolag.se/5566562475>

Alla Bolag (2011c) *Sökord: Göteborgs Symfoniker*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.allabolag.se/5563131027>

Alla Bolag (2011d) *Sökord: Idea Novum*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.allabolag.se/5567651475>

Alla Bolag (2011e) *Sökord: Saltå Kvarn*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.allabolag.se/5565396966>

Alvén, C & Pettersson, J (2011) *Uppsats2punkt0*,

(Tillgänglig 2011-06-08) www.twitter.com/uppsats2punkt0

Andersen, H (1994) *Vetenskapsteori och metodlära*, Studentlitteratur, Lund.

Coyet Ohlén, H (2011) Inlägg 2011-04-16,

(Tillgänglig 2011-05-15) <http://twitter.com/#!/HermineCO>

Dijk, J (2006) *The Network Society* (2:a uppl.), SAGE Publications, London.

Flygstolen (2011) *Om Flygstolen*,

(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.flygstolen.se/flygstolen/om-flygstolen/>

Fors-Andrée, E. (2011) Inlägg 2011-04-27,
(Tillgänglig 2011-05-15) <http://www.vd-blogg.se/sa-far-vi-flyt-i-forandringsarbetet-med-action-boards#more-139>

Göteborgs Symfoniorkester (2011) *Ägare & Styrelse*,
(Tillgänglig 2011-06-02) <http://www.gso.se/?pageid=8945>

Hamrefors, S. (2009) *Kommunikativt ledarskap: Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*, Nordstedts Akademiska Förlag, Stockholm.

Hamrefors, S (2010) *Sociala medier i värdenätverk*, Chefstidningen, Utgåva Juni 2010, s. 52-55.

Hamrefors, S. & Nordblom, C. (2007) *Kommunikativt ledarskap: Utveckling av mellanchefer kommunicativa förmåga inom Volvokoncernen*, Sveriges Informationsförening, Stockholm.

Hentati, J. (2011) *Sociala mediernas roll i revolterna*, Sveriges Radio,
(Tillgänglig 2011-05-15) <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=503&artikel=4404133>

Holme, I.M., & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Huffinton Post (2010) *World Leaders On Twitter*,
(Tillgänglig 2010-05-17) http://www.huffingtonpost.com/2010/03/18/world-leaders-on-twitter_n_503247.html#s74560&title=Latvia_Prime_Minister

Idea Novum (2011) *Om Idea Novum*,
(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.ideanovum.se/?cat=7>

Idre Fjäll (2011) *Om Idre Fjäll*,
(Tillgänglig 2011-06-06) http://www.idrefjall.se/om+idre+fj%E4ll__.html

Internetstatistik (2011a) *30 % av världens befolkning använder Internet*,
(Tillgänglig 2011-05-04) <http://www.internetstatistik.se/content/3078-30-procent-av-varldens-befolkning-anvander-internet.html>

Internetstatistik (2011b) *Sociala medier lika stort som traditionella medier på Internet*,
(Tillgänglig 2011-05-04) <http://www.internetstatistik.se/content/2464-sociala-medier-lika-stort-som-traditionella-medier-pa-internet.html>

Jansson, M. (2011) Inlägg 2011-02-09,
(Tillgänglig 2011-05-15) <http://kommunchef.com/2011/02/fragor-fran-katrineholms-kuriren-granskning-av-sociala-medier/>

Jansson, M (2011) *Om Mattias Jansson*,
(Tillgänglig 2011-06-02) <http://kommunchef.com/om-mig/>

Johansson, J. (2011) Inlägg 2011-05-05,
(Tillgänglig 2011-05-15) <http://twitter.com/#!/uppsats2punkt0/following>

Juristjouren (2011) *Om Juristjouren*,
(Tillgänglig 2011-05-04) <http://www.juristjouren.se/om-juristjouren>

Kaplan, A. M. & Haenlein, M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53 (1), s. 59-68.

Kreafon (2011) *Sociala medier på arbetstid, Javisst!*
(Tillgänglig 2011-03-22) <http://www.kreafonbloggen.se/2011/02/28/sociala-medier-pa-arbetstid-javisst/>

Kullin, H. (2010) *Den sociala vd:n – en ledare även i sociala medier*,
(Tillgänglig 2011-05-04) <http://www.pbacademy.se/2010/11/02/den-sociala-vdn---en-ledare-aven-i-sociala-medier/>

Kullin, H. (2011) *Top 10 Swedish brands on Twitter*,
(Tillgänglig 2011-05-11) <http://www.kullin.net/2011/05/top-10-swedish-brands-on-twitter/>

Lieberman, M. & D. Montgomery (1988) First-mover advantages, *Strategic Management Journal Special Issue: Strategy Content Research*, (50) s. 41-58.

Nationalencyklopedin (2011a) *Sökord: Blogg*,
(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.ne.se/lang/blogg>

Nationalencyklopedin (2011b) *Sökord: Facebook*,
(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.ne.se/lang/facebook>

Nationalencyklopedin (2011c) *Sökord: Twitter*,
(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.ne.se/lang/twitter>

Nationalencyklopedin (2011d) *Sökord: Sociala medier*,
(Tillgänglig 2011-06-06) <http://www.ne.se/lang/socialamedier>

Newell, S., Robertson, M. & Swan, J. (2001) *Management fads and fashions*, *Organization*, 8(1), s. 5-15.

O'Reilly, T. (2005) What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communication & Strategies*, 65 (1), s. 17-37.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera och rapportera en undersökning* (3:e uppl.), Studentlitteratur, Lund.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Qualman, E. (2009) *Socialnomics: How Social Media transform the way we live and how we do business*, Wiley, New Jersey.

Saltå Kvarn (2011) *Företagsfakta*,

(Tillgänglig: 2011-04-21) <http://www.saltakvarn.se/foretaget/fakta.htm>

Saltå Kvarn (2011) Inlägg 2011-06-04,

(Tillgänglig 2011-05-15) <http://saltakvarn.wordpress.com/2011/04/06/sa-framtiden/>

Sandmark, B. (2011) Inlägg 2011-04-16,

(Tillgänglig 2011-05-12) <http://sandmark-kultur.blogspot.com/2011/04/rohsska-goteborgs-museer-och.html>

Sandberg, J. & Targama, A. (2007) *Managing Understanding in Organizations*, SAGE Publications, London.

SCB (2011) *Befolkningsstatistik*,

(Tillgänglig 2011-06-06) http://www.scb.se/Pages/Product____25785.aspx

The Burson-Marsteller (2011) *Burson-Marsteller 2011 Global Social Media Check-up*,

(Tillgänglig 2011-06-02) <http://www.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-2011-global-social-media-checkup>

Tidningsutgivarna (2009) *Verksamhetsberättelse & Årsredovisning 2009*, Stockholm.

Weinberg & Pehlivan (2011) *Social spending: Managing the social media mix*, Business Horizons, 54(3), s.275-282.

Wessman, H. (2011) Inlägg 2011-03-18,

(Tillgänglig 2011-05-12) <http://vdblogg.gso.se/?p=139>

Wormbs, C. (2010) *Ta med sociala media in i ledarskapet*,

(Tillgänglig 2011-05-04) <http://charlottewormbs.wordpress.com/2010/07/29/ta-med-sociala-media-in-i-ledarskapet/>

Yukl, G (2010) *Leadership in organizations* (7th edition). Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Appendix 1: Företagsfakta

Nedan presenteras respektive företag, med vad de bedriver för typ av verksamhet, samt omsättning, och antal anställda. Vi ger även en bild av vem på företaget som är intervjuad och vilken typ av sociala medier de valt att använda i sitt kommunicerande.

Elle Sverige

Elle Sverige är ett av Sveriges största modemagasin och introducerades på marknaden 1988. Tidskriften ägs idag av Allers Media. Allers Media är ett svenskt tidskriftsföretag som omsätter 1,8 miljarder med ungefär 550 anställda (Alla Bolag, 2011a) och av dem sitter 20 stycken på Elles redaktion (Intervju Coyet Ohlén 18/4, 2011). Hermine Coyet Ohlén är chefredaktör på tidningen och twittrar flera gånger om dagen. Adress: www.twitter.com/HermineCO

Flygstolen

Flygstolen erbjuder sedan starten 2004 reseförmedling via Internet med inriktning främst på självständigt resande via flyg. Företaget erbjuder även möjlighet för kunden att boka hotell, hyrbil och reseförsäkring (Flygstolen, 2011). Flygstolen Nordic AB omsatte 2009 160 miljoner kronor och hade 10 anställda (Alla Bolag, 2011b). Linda Bjernstål, grundare och företagets VD, twittrar flera gånger om dagen. Adress: www.twitter.com/lindabjernstal

Göteborgs Kulturförvaltning

Göteborgs kulturförvaltning består av Stadsbiblioteket, fyra museer, Göteborgs konsthall samt Pustervik. Förvaltningen har en budget på cirka 300 miljoner och innefattar 350 anställda (Intervju Sandmark 6/4, 2011). Björn Sandmark är chef och bloggar 1-2 gånger i veckan. Adress: www.sandmark-kultur.blogspot.com

Göteborgs Symfoniker (GSO)

Göteborgs Symfoniker har anor från 1905 och är Sveriges nationalorkester. Företaget är en del av Västra Götalandsregionen och deras huvudansvar är att utveckla former där den klassiska musiken får ökad betydelse för regionen (GSO, 2011). Under 2010 omsatte företaget 29,5 miljoner kronor

och hade 166 anställda (Alla Bolag, 2011c). Helena Wessman är VD/konstnärlig chef och skriver ett inlägg i sin VD-blogg en gång i veckan. Adress: <http://vdblogg.gso.se/>

Idea Novum

Idea Novum Food & Beverage är ett företag inom hotell- och restaurangbranschen som erbjuder mat- och dryckkoncept till turistdestinationer och publika evenemang (Idea Novum, 2011). 2010 hade företaget nio anställda och omsatte 7,9 miljoner kronor (Alla Bolag, 2011d). Anders Ottosson är VD och twittrar dagligen. Adress: www.twitter.com/andersideanovum

Idre Fjäll

Idre Fjäll invigdes 1968 och är en av Nordens största turistanläggningar året om. Stiftelsen Idre Fjäll omsatte 2009 213 miljoner kronor och hade ett medeltal på 197 anställda (Idre Fjäll, 2011). Joacim Johansson är VD och twittrar. Adress: www.twitter.com/jockeidre

Juristjouren

Juristjouren grundades 2004 och erbjuder företag och privatpersoner vägledning i svåra frågor i deras vardag. Företaget noterades som aktiebolag 2010 (Juristjouren, 2011). Erik Fors-Andrée är VD och driver sin VD-blogg med flera inlägg i veckan och han twittrar flera gånger om dagen. Adress: www.twitter.com/erikforsandree, www.vd-blogg.se/

Katrineholms kommun

Mattias Jansson är kommunchef i Katrineholms kommun sedan 1 januari 2009. Detta innebär att han är den högst anställda tjänstemannen i kommunen. Katrineholms kommun har cirka 3030 anställda och omsätter två miljarder kronor (Intervju Jansson 14/4, 2011). Mattias Jansson är aktiv inom sociala medier via sin blogg med flera inlägg i veckan och han twittrar flera gånger om dagen. Adress: www.twitter.com/kommunchef, www.kommunchef.com

Saltå Kvarn

Saltå Kvarn är ett ekologiskt matföretag som startade 1964 i Järna. Sortimentet omfattar 150 olika produkter och inkluderar såväl biodynamiskt odlade spannmålsprodukter som ekologiskt odlade

produkter som linser, bönor och nötter (Saltå Kvarn, 2011). Företaget omsatte 2009 151 miljoner kronor och hade 60 anställda (Alla Bolag, 2011e). Johan Ununger, VD på Saltå Kvarn, bloggar flera gånger i veckan tillsammans med en annan medarbetare och twittrar flera gånger om dagen. Adress: www.twitter.com/saltåkvarn, www.saltåkvarn.wordpress.com

Tidningsutgivarna

Tidningsutgivarna (TU) är en branschorganisation som arbetar för fria och konkurrenskraftiga medier för ett öppet och demokratiskt samhälle. Bland medlemmarna märks morgon- och kvällstidningar, gratistidningar, nyhetsbyråer, tv-stationer och förlag. 2009 omsatte TU 55,7 miljoner kronor och koncernen hade 33 anställda (Tidningsutgivarna, 2011). Anna Serner, organisationens VD, bloggade flera gånger i veckan (nedlagd 28 april på grund av ny tjänst) och twittrar dagligen. Adress: www.twitter.com/annaserne, www.annaserne.wordpress.com