

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E_1 – Masteroppgave MBA 1 semester

Navn på kandidater:

Kristine Bøasæter Jæger (Kandidat 3)
Roy Enga Rønsberg (Kandidat 6)

Ledelse i sosiale medier «Leadership on Social Media»

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 82

Abstract

Our goal with this thesis “Management in social media” was to analyze how Norwegian top executives exercise leadership through such mediums. The thesis has been based on several contributions from three well-known top executives in Norway, named Johan H. Andresen, Rune Bjerke and Petter Stordalen. In sum, we have gone through and analyzed 17 posts from about a year back in time, mainly in writing, but also videos that we have transcribed.

Based on a Grounded Theory approach we started the work without having a clear and definite goal for which theoretical framework we should use. This meant that we could gather relevant theory that we saw fit during the analytical work. This has at times been time consuming, but also made the work on the task more fluid between the various sections and sub-chapters. This further led us to obtain the relevant theory that fit well with the findings we made during the analysis work.

The analysis itself consists of categories that are formed by what we have chosen to call labels, which in turn are keywords and descriptions that either go back in several of the texts, or which well describe the content and / or the way the posts are written. Through this work we were able to find different patterns of how the different top executives used these social media, which in turn gave us good data that we could discuss against the selected curriculum. As we further linked theory and the empirical finds together, we could clearly see that an indirect change management and transformational leadership is often exercised, largely with a corporate social responsibility in focus. It is clear that the leaders are trying to influence the reader through acting on reason and emotion, as well as showing credibility to build a personal trust, and a trust in the company they represent. In this connection, we believe that it is so strong that it forms the basis for the task's conclusion and a formulated answer to the thesis question.

Forord

Vi har nå kommet til veis ende i vår tid som studenter ved Nord Universitet. Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende del av masterprogrammet MBA ved fakultet Stjørdal.

Å skrive masteroppgave har vært en lærerik og spennede prosess, og har gitt oss mye kunnskap innen fagfelt som ledelse og kommunikasjon. Dette vil vi ta med oss videre inn vår hverdag i arbeidslivet.

Først og fremst vil vi takke tre toppledere som er aktive brukere av sosiale medier som har gitt oss et interessant område å forske på.

Vi vil rette en stor takk til vår arbeidsgiver og kollegaer som har vist tålmodighet og lagt til rette for at vi har hatt tid til å gjennomføre MBA studiet ved siden av jobb. Vi vil også takk vår veileder, Jan-Oddvar Sørnes, for veiledning og støtte underveis i arbeidet. Til slutt vil vi takke familie for både tid og støtte i arbeidet.

Kristine Bøasæter Jæger og Roy Enga Rønsberg

Trondheim, 1. desember 2019

Sammendrag

Vårt mål med oppgaven «Ledelse i sosiale medier» var å analysere hvordan norske toppledere utøver ledelse gjennom slike medium. Oppgaven har tatt utgangspunkt i flere innlegg fra tre kjente toppledere i Norge, ved navn Johan H. Andresen, Rune Bjerke og Petter Stordalen. I sum har vi gått igjennom og analysert 17 innlegg fra omlag et år tilbake i tid, i hovedsak i skriftform, men også videoer som vi har transkribert.

Ut fra en Grounded Theory-tilnærming så har vi gått i gang med arbeidet uten å ha et klart og fastsatt mål for hvilket teoretisk rammeverk vi skulle legge til grunn. Dette har gjort at vi har klart å innhente relevant teori som vi så passet underveis i det analytiske arbeidet med tekstene. Dette har til tider vært tidkrevende, men også gjort arbeidet med oppgaven mer flytende mellom de ulike deler og underkapitler. Dette førte videre til at vi fikk den aktuelle teorien som passet godt til de funnene vi gjorde under analysearbeidet.

Selve analysen består av kategorier som er dannet av det vi har valgt å kalle merkelapper, som igjen er nøkkelord og beskrivelser som enten går igjen i flere av tekstene, eller som godt beskriver innholdet og/eller måten innleggene er skrevet på. Gjennom dette arbeidet så klarte vi å finne ulike mønstre for hvordan de ulike topplederne brukte disse sosiale mediene på, og som igjen ga oss et godt datamateriale som vi kunne drøfte opp mot utvalgt pensum. Da vi videre knyttet teori og praksis sammen, kunne vi tydelig se at en indirekte *endrings-* og *transformasjonsledelse* ofte blir utøvet, i stor grad med et samfunnsansvar i fokus. Det er tydelig at lederne prøver å påvirke hver enkelt leser gjennom å spille på fornuft og følelser, samt vise troverdighet for å skape en personlig tillit, og en tillit til selskapet som de representerer. Denne sammenhengen mener vi videre er såpass sterk at det danner grunnlag for oppgavens konklusjon, og et formulert svar på oppgavens problemstilling.

Innholdsfortegnelse	
Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
<i>1.1 Bakgrunn og formål</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problemstilling</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Avgrensninger</i>	<i>2</i>
<i>1.4 Oppgavens struktur</i>	<i>3</i>
2.0 Litteratur	4
2.1 Ledelse	4
2.1.1 Hva er en leder?.....	5
2.1.2 Lederroller	5
2.1.3 Transformasjonsledelse	9
2.1.4 Ledertilnærming ved endring	11
2.1.5 Den tradisjonelle og den moderne toppleder.....	12
2.1.6 Tillitsbasert ledelse.....	14
2.1.7 Tillit og samfunnsansvar	14
2.2 Makt	16
2.3 Kommunikasjon	17
2.3.1 Kommunikasjonsprosessen	17
2.3.2 Mediarikhetsteori	19
2.3.3 Retorikk.....	20
2.4 Oppsummering av litteratur	21
3.0 Design og metode	23
3.1 Forskningsstrategi	23
3.2 Metodisk tilnærming	23
3.3 Forskningsdesign	24
3.3.1 Casestudium	24
3.4 Datagrunnlag og utvalg	25
3.5 Datainnsamlingsteknikk og analyse	26
3.6 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet	28
3.7 Etikk	29
4.0 Funn	29

4.1 Kontekst	30
4.1.1 Johan H. Andresen	30
4.1.2 Rune Bjerke.....	31
4.1.3 Petter Stordalen	32
4.1.4 Facebook	33
4.1.5 Blogg	34
4.1.6 LinkedIN	35
4.2 Kategorier	36
4.2.1 Makt og ansvar	36
4.2.2 Endring og utvikling.....	39
4.2.3 Tillit.....	43
4.2.4 Samfunnsbidrag.....	44
4.2.5 Retorikk.....	46
4.2.6 Entusiasme	47
4.2.7 Personlig.....	49
4.2.8 Inkludering	51
4.3 Analyse og drøfting	52
4.3.1 Makt og ansvar - Drøfting og delkonklusjon	52
4.3.2 Endring og utvikling - Drøfting og delkonklusjon.....	55
4.3.3 Tillit - Drøfting og delkonklusjon	57
4.3.4 Samfunnsbidrag - Drøfting og delkonklusjon.....	58
4.3.5 Retorikk - Drøfting og delkonklusjon	61
4.3.6 Entusiasme - Drøfting og delkonklusjon.....	62
4.3.7 Personlig - Drøfting og delkonklusjon	64
4.3.8 Inkludering - Drøfting og delkonklusjon	66
5.0 Konklusjon.....	69
6.0 Videre forskning.....	70
7.0 Kritisk refleksjon.....	71
Litteraturliste.....	73

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Sosiale medier har det siste tiåret eksplodert i omfang og utbredelse. Nærmest alle nordmenn bruker nå en eller annen plattform innen slike medier for å dele bilder, videoer eller skriftlige statusoppdatering og innlegg. I følge Statistisk Sentralbyrå (Røgeberg, 2018) var hele 80% av Norges befolkning tilstede og aktiv på sosiale medier i 2018. Tyngden ligger naturlig nok hos den yngste gruppen i befolkningen (16-24år), men det interessante er at den største økningen i bruk ser vi hos middelaldrende (55-64år). Videre viser undersøkelser gjort av SSB (Røgeberg, 2018) at 34% av befolkningen bruker sosiale medier i forbindelse med jobb. Ut i fra dette kan vi si at folk flest er tilgjengelig på sosiale medier.

Som to masterstudenter innen ledelse som er oppvokst med slike medier fra ungdommen av, så synes vi det virket veldig spennende å skulle dykke inn i dette temaet i en masteroppgave. Det er forholdsvis lite forskning og erfaring på temaet, da sosiale medier er nokså nytt, selv om det nå har eksistert i 12-15 år her i landet. Ledelse som fag har derimot eksistert nærmest siden tidenes morgen, og det finnes utallige teorier innenfor det omfangsrike fagfeltet. En leder vil gjennom bruk av kommunikasjon kunne påvirke sine ansatte og interessenter enten positivt eller negativt, alt etter hva de uttaler seg om og hvordan de formulerer seg. Det å derfor skulle finne en sammenheng mellom bruk av tradisjonelle ledelses- og kommunikasjonsteorier og dagens bruk av sosiale medier er et nokså urørt område som det er nyttig med ny forskning på. Det finnes rapporter fra blant annet Zynk (Avlogga og uengasjerte, 2017) som går mer i dybden på om ledere bør være på sosiale medier, og eventuelt hvilke positive og negative sider dette kan ha. Dette er likevel ikke helt sammenliknbar forskning, og vi mener derfor at vi med denne oppgaven kan bidra med nyttig forskning rundt temaet ledelse på sosiale medier.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven håper vi også å kunne få et innblikk i hvordan norske toppledere bruker sosiale medier, og hvordan dette igjen kan ses i sammenheng med tradisjonelle teorier på ledelsesfeltet. Samtidig ønsker vi også å få bekreftet de antakelser vi har fått gjennom eget bruk om at det er store forskjeller på innlegg i de ulike mediene, som Facebook, LinkedIN og blogg.

1.2 Problemstilling

«Ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelde systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå gitte mål» (Smith & Peterson, referert i: Andersen, 2009, s.83).

Med denne definisjonen på ledelse og med bakgrunn i oppgavens formål, så ønsker vi å få svar på følgende problemstilling:

Hvordan utøver norske toppledere ledelse i sosiale medier?

Dette er en problemstilling som ikke vil gi et svar på om man bør være på sosiale medier som toppleder. Direkte vil vi heller ikke få vite om de topplederne vi forsker på faktisk får en positiv eller negativ effekt av det de gjør. Problemstillingen er laget for å se på hvordan toppledere faktisk utøver en form for ledelse på slike plattformer, og forhåpentligvis vil funnene vi gjør kunne brukes i et videre arbeidet mot å kartlegge hvilke effekter slik bruk kan få.

1.3 Avgrensninger

Det finnes delte meninger om hvorvidt ledere bør være veldig aktive på slike medier, og det er stor uenighet om dette er positivt eller negativt for den enkelte leder. Her har det også vært noe forskning allerede hvor resultatene taler både mot og for aktive ledere på sosiale medier. Dette spørsmålet om hvor aktive de bør være på disse plattformene, handler i stor grad om hvordan det oppfattes av ansatte og andre som er i relasjon med den aktuelle lederen. Dette er også et spennende og interessant område å forske videre på. Likevel vil ikke denne masteroppgaven omhandle dette, da vi heller ønsker å gjennomføre en grundigere analyse av selve innleggene på plattformene, framfor andres persepsjon av innholdet. Å analysere reaksjonene til mottakerne ville blitt såpass ressurs- og tidskrevende at vi har valgt denne avgrensningen med analyse av innlegg fra utvalgte toppledere.

1.4 Oppgavens struktur

Vi har valgt å ta utgangspunkt oppsettet i MOPP-veiledningen, men gjort noen mindre tilpasninger som vi mener passer vår oppgave. Vi har startet med en kort innledning hvor vi har skrevet litt om bakgrunnen for oppgaven, og aktualisert problemstillingen som vi ønsker å få svar på. Videre har vi valgt ut aktuell teori som passer til temaet, men også teori som vi så var hensiktsmessig å ha med ut fra funnene våre. Etter teoridelen går vi over på valg av metode, og begrunner hvorfor vi har foretatt de valgene vi har gjort, før vi presenterer en sammenfatning av funnene som vi så tolker opp mot teori. Avslutningsvis, og for å komme til et svar på problemstillingen har vi valgt å delkonkludere under hver kategori for å enklere kunne få fram en hovedkonklusjon på hvordan norske toppledere utøver ledelse i sosiale medier.

2.0 Litteratur

Med bakgrunn i vår problemstilling så er det tydelig at vi må se på litteratur innenfor ledelse generelt gjennom psykologifaget, men også i dybden for hva som er særegent for ledelse på sosiale plattformer og generell kommunikasjonsteori for å se hvordan slike medier fungerer. Videre vil det også være fornuftig å se på om hvilke teoretiske virkemidler som vil være av interesse for å forankre et svar på problemstillingen.

Bakgrunnen for å lage en fremstilling av teorien som brukes i oppgaven er for å vise alle de aktuelle teoretiske momenter vi mener er relevant for oppgaven. Noe av denne teorien ble hentet etter valg av problemstilling, og før vi startet med analysearbeidet, men det meste er tilpasset og lagt inn underveis som analysearbeidet skred fram. Dette begrunnes med at vi ikke visste hva vi kom til å finne da vi skulle analysere datamaterialet.

2.1 Ledelse

Begrepet *ledelse* stammer fra det engelske begrepet *leadership* (Erichsen et al. 2018, s. 41). Det finnes utallige definisjoner på ledelse, og det er mange gode definisjoner fra anerkjente forskere på fagfeltet. Ledelse er et såpass bredt fag som gjør at definisjonene varierer ut fra hva man skal lede, og hvilken situasjon det er snakk om. Vi har valgt å presentere to definisjoner, gjort med bakgrunn i oppgavens problemstilling om ledelse på sosiale medier;

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives»

Definisjonen kommer fra boka «Leadership in Organizations» som ble skrevet av Gary Yukl (2013). Definisjonen er interessant fordi den har flere komponenter i seg som forsøker å forklare fenomenet så presist som mulig. Definisjonen beskriver at ledelse er en prosess for å påvirke andre til å forstå og enes om felles mål. Og en prosess for å legge til rette en struktur for at individet og fellesskapet skal oppnå disse målene. I kort handler det om påvirkning, prosesser, struktur og mål. I stort er ledelse mye mer enn disse fire ordene.

«Ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelde systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå gitte mål» (Smith & Peterson, referert i: Andersen, 2009, s.83)

Til forskjell fra den første definisjonen vi presenterte, hvor lederen kan oppfattes som et selvstendig individ med mer eller mindre makt over underordnede, viser denne definisjonen at ledelse også kan utøves fra grupper, organisatoriske enheter eller organisasjonen. Til felles har begge definisjoner komponenter som prosess, struktur og mål. Til forskjell fra første definisjon implementerer også Smith & Peterson at ledelse er en atferd, og derfor ønsker vi å benytte sistnevnte definisjon da vi mener denne treffer bedre for vår problemstilling. Begge definisjonene har også det prosessuelle og strukturelle i seg. Kotter (referert i: Martinsen, 2010, s. 59) hevder også at det vanlig å skille mellom lederskap og administrasjon. I denne oppgaven vil vi i hovedsak ta for oss «lederskap» og ikke «administrasjon».

2.1.1 Hva er en leder?

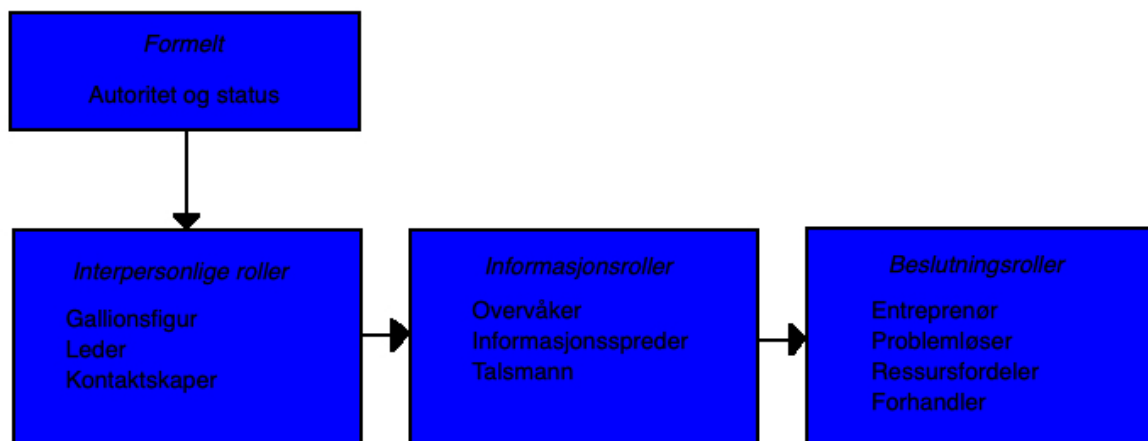
Henry Mintzberg definerer en leder som «en person med ansvar for en organisasjon, underenhet. I tillegg til direktører dekker denne definisjonen også visepresidenter, biskoper, formenn, hockeytrenere og statsministre ledere» (Mintzberg, referert i: Martinsen, 2010, s. 47-48). Mintzberg sier videre at ledere er gitt formell autoritet i organisasjonen eller enheten. Denne formelle autoriteten gir lederen status, som igjen fører til ulike menneskelige relasjoner. Disse relasjonene gir lederen tilgang på informasjon som gjør lederen i stand til å velge strategi og ta beslutninger. Hvordan lederen handler, og dermed utfører sin jobb, finnes det mye forskning på. Det er veldig vanlig å studere og forsøke å differensiere lederens handlinger og jobb i ulike tilnærminger som ulike lederroller og lederstiler.

2.1.2 Lederroller

Innenfor studier av lederroller og lederstil har vi valgt å fokusere på to professorers studier som vi mener begge er sentrale innenfor ledelsesteorier og samtidig relevante å se nærmere på

for vår oppgave og problemstilling. Vi skal først se nærmere på Henry Mintzberg forskning og studier for lederroller.

«Hva gjør ledere?» er et spørsmål forskere har forsøkt å forklare i lang tid. Martinsen refererer til Mintzberg som hevder at ledere selv kan svare at sentrale arbeidsoppgaver i sin hverdag går ut på organisering, planlegging, koordinering og kontroll (2010, s. 41). Disse fire ordene ble først introdusert av Henri Fayol i 1916 og har siden den gang dominert vokabularet innen ledelse. Tross sterk dominans forklarer disse fire ordene lite av hva en leder egentlig gjør, i følge Mintzberg. Mintzberg forsøker i sin forskning å gi en mer understøttet og nyttig beskrivelse av hva en leder gjør. Nettopp hva en leder gjør definerer Mintzberg i ulike lederroller, fremstilt i en modell;



Figur 1 (Martinsen, 2010, s. 48)

Modellen viser ti ulike roller en leder har i sin posisjon. Som vi beskrev kapittel 2.1.1 har lederen i sin posisjon en gitt formell autoritet. Dette er utgangspunktet for tre mellommenneskelige roller, som igjen gir utgangspunktet for tre informasjonsorienterte roller. Disse seks rollene i sin tur danner utgangspunktet for lederens fire beslutningsroller. (Martinsen, 2010, s. 48-54)

Menneskelige roller:

Disse rollene kommer direkte av formell autoritet i lederens posisjon og handler om grunnleggende relasjoner mellom mennesker. Den første rollen kalles for frontfiguren, og handler om de oppgaver lederen har som knyttes til seremonielle plikter. Dette kan for

eksempel være at lederen hilser på prominente personer, deltar i bryllupet til en mellomleder eller tar med viktige kunder på lunsj. Mintzbergs undersøkelse viser at lederen bruker 12% av tiden sin i denne rollen, og at 17% av lederens inngående forespørsler knyttes til denne rollen. Plikter i denne rollen kan oppleves som lite seriøst og rutinemessig, dog viktig som lederens rollefunksjon og viktig for at en organisasjon skal fungere smidig.

Den andre menneskelige rollen kalles for Leder, og dreier seg om at lederen er ansvarlige for sine underordnede. Denne rollen kan være både direkte og indirekte. Direkte i form av at man som leder for eksempel er ansvarlige for ansatte og for opplæring. Indirekte form handler at man som leder skal kunne motivere og oppmuntre ansatte, samt sørge for en balanse mellom medarbeiderens behov og organisasjonens mål. Det er i denne lederrollen at lederens innflytelse gir sterkest uttrykk. Den formelle autoriteten som utgangspunkt for lederens posisjon gir lederrollen mulighet for stor potensiell makt. Det er gjennom lederrollen lederskapet avgjør hvor mye makt som skal realiseres.

Den tredje mellommenneskelige rollen kalles den kontaktskapende rollen. Dette er oppgaver, eller tid som lederen bruker for å skape kontakter utenfor den vertikale kommandolinjen. Altså kontakter, ledere eller øvrige personer, utenfor egen organisasjon eller enhet. Mintzbergs undersøkelse viser at ledere bruker nesten like mye tid utenfor egen organisasjon eller enhet som med sine underordnede. Dette dreier seg om kontakt med klienter, leverandører, personer i tilsvarende posisjoner i lignende organisasjoner og personer og personer i offentlige- og næringslivsorganisasjoner. Undersøkelsen viste at toppledere brukte i snitt 44% av tiden sin med eksterne personer, 48% med underordnede og 7% med overordnede.

Informasjonsroller:

Mintzberg sammenligner ledere som nervesenteret i organisasjonen, hvor han har tilgang til kontakt med både underordnede og andre kontakter. Som tidligere nevnt så skaper de tre mellommenneskelige rollene utgangspunkt for de informasjonsorienterte rollene. Lederen har lett tilgang på og formell kontakt med alle personer i egen organisasjon, i tillegg til at han med eksterne kontakter har tilgang på informasjon som andre underordnede ikke har like lett tilgang på. Kontaktpunktene internt og ekstern skaper derfor en stor og relativ informasjonsbase for lederen. Og hvordan lederen håndterer denne informasjonen er en viktig

del av lederrollen. Modellen viser tre roller for hvordan lederen håndterer denne informasjonen.

Lederen er en *overvåker*, og dette innebærer at lederen skanner omgivelsene sine for informasjon, eller får denne informasjonen fra sine kontakter og underordnede, i stor grad fra sitt private nettverk. Mye av denne informasjonen kan komme muntlig gjennom sladder, spekulasjoner og rykter. Ofte eksklusiv informasjon som lederen får direkte fra sitt private nettverk. Denne informasjonen lederen har tilgang på kan han formidle til sine underordnede, som ellers ikke har tilgang på informasjonen. Denne rollen kalles for *informasjonsspreder*. Den tredje rollen kalles for *talsmann*, og dreier seg lederens tid brukt på å spre informasjonen eksternt utover organisasjonen. Dette kan for eksempel være å holde et innlegg for å markedsføre organisasjonens mål. Lederen må dessuten dele informasjon og tilfredsstillende innflytelsesrike personer i organisasjonens eller enhetens omgivelser. Spesielt for administrerende direktører eller andre toppledere betyr dette at de også må forholde seg til og dele relevant informasjon innflytelsesrike personer i organisasjonens eksterne omgivelser som aksjonærer, myndigheter og andre med økonomiske og sosiale interesser i organisasjonen.

Beslutningsroller:

Som figuren viser så skaper de mellommenneskelige og informasjonsorienterte rollene utgangspunkt for lederens beslutningsrolle. Informasjon og menneskelige relasjoner ikke målet i seg selv, men et grunnlag for at lederen skal kunne ta beslutninger som er nødvendige for organisasjonen. Mintzberg viser til at i studier av ledelse er lederen den mest sentrale i organisasjonen beslutningssystem. Figuren viser videre at lederen har fire ulike roller som beslutningstaker.

Mintzberg kaller den første rollen for *entreprenør*. Rollen beskriver lederen som forsøker å tilpasse organisasjonen til bedriftens eksterne omgivelser, og dermed forbedrer organisasjonen. Lederen er også på jakt etter nye idéer innad i organisasjonen, og holder gjerne oversikt og i gang mange prosjekter samtidig. Dette beskriver lederen i den andre rollen; *monitorrollen*. Mintzberg studier viste at enkelte ledere holder oversikt og i gang opptil 50 prosjekter samtidig. Disse prosjektene springer ut fra lederens idé med mål for å over tid utvikle organisasjonen.

Den tredje rollen kaller Mintzberg for *ressursfordeleren*, og lederens oppgaver går ut på å bestemme hvilke enheter eller prosjekter som skal få ressurser. Slike ressurser kan for eksempel være lederens tid. Dette gir de underordnede tilgang på lederens oppmerksomhet, og derfor mulighet for å eksponere seg og sine forslag. Det kan også dreie seg om lederens ansvar for å ta viktige beslutninger, både mindre og større, før de gjennomføres. Det å ikke opprettholde dette ansvaret kan føre til beslutningssvikt og usammenhengende strategi.

Siste beslutningsrollen kalles *forhandleren*, og er en viktig del av lederens arbeidsoppgaver. Lederen er den personen som kan delegere ressurser, og sørge for viktig informasjon som forhandlingene krever. Forhandlinger er også noe lederen bruker mye tid på.

Mintzberg peker på at det er disse ti rollene som utgjør helheten av en leders jobb, og at en leder ved å fokusere på en rolle ikke kan ivareta de andre rollene. Lederrollen kan også fordeles mellom flere ledere som en gruppeledelse, så fremt gruppeledelsen klarer å handle som en enhet. Spesielt er dette viktig for informasjonsrollene, da informasjonsdeling er svært viktig for at gruppelederskapet skal fungere. Videre viser Mintzbergs undersøkelser at ingen ledere utøver disse oppgavene likt vektet, og at en leder med en gitt posisjon bruker mer tid på en rolle enn andre roller. For eksempel viste det seg at salgssjefer brukte mest tid på de mellommenneskelige rollene, kontra en produksjonsleder som brukte mest tid på beslutningsrollene.

2.1.3 Transformasjonsledelse

Ovenfor har vi nå redegjort for relevant teori for hvilke oppgaver og ansvar en leder har i sin jobb. Hvordan lederen, med hvilken adferd, utfører dette kan kalles for lederstil. Dette er et svært sentralt tema i faget ledelse, og det finnes mange definerte lederstiler basert på historisk forskning. Vi har valgt ut den lederstilen vi mener kan være mest relevant å senere diskutere med utgangspunkt i vår problemstilling.

Transformasjonsledelse er et begrep som brukes for å forklare en type lederatferd. Teoriene er utviklet av forskeren Bernard Bass (1990) og har vært og er fortsatt betydelig bidrag i den moderne ledelsesforskningen (Erichsen et al. 2018, s. 64). Transformasjonsledelse er en form for ledelse som oppstår når ledere styrer den ansattes oppmerksomhet mot hensikten og visjonen de arbeider for (Erichsen et al. 2018, s. 65). Ved å gjøre dette vil lederen skape en

situasjon der den ansatte i større grad føler begeistring og interesse for selskapets felles mål og verdier. Yukl (2013, gjengitt i Erichsen et al. 2018, s. 65) beskriver transformasjonsledelse slik «En form for ledelse som gjør medarbeiderne mer oppmerksom på betydningen av verdien i arbeidet og stimulerer dem til å søke fellesskapets beste heller enn egeninteressen».

Lederens grunnleggende oppgaver i transformasjonsledelse er blant annet å utvikle ferdighetene til den ansatte og å skape et grunnlag for tillit, slik at de ansatte selv tar mer ansvar enn hva som er forventet (Erichsen et al. 2018, s. 65). Hvordan dette gjøres, og derfor kjennetegn på transformasjonsledelse, er definert i fire ulike faktorer (Bass, gjengitt i Erichsen et al. 2018, s. 65). Dette kalles for de fire I-ene:

1. Inspirerende motivasjon
2. Idealisert innflytelse
3. Individuell støtte eller individualisert oppmerksomhet
4. Intellektuell stimulering

Første faktor, inspirerende motivasjon, kjennetegner transformasjonsledelse gjennom at lederen legger vekt på motivasjon, inspirasjon og demokratisk samspill, lagånd, entusiasme og optimisme (Erichsen et al. 2018, s. 65). For å kunne motivere andre, krever dette av lederen tiltro på selskapets visjon og samtidig være bevisst for bedriftens fremtidige muligheter. Motivasjonen og mobiliseringen vil her skje gjennom å kommunisere selskapets visjon på en overbevisende måte.

Andre faktor, idealisert innflytelse, handler om tillit. Lederen må bygge tillit ved å fremstå som rollemodell. Lederen vil få tillit ved å fremstå på en måte som er i samsvar med verdiene visjonen bygger på. Resultatet av dette vil gi ansatte som viser beundring og respekt og ansatte som identifiserer seg med lederen.

Den tredje faktoren er individuell støtte eller individualisert oppmerksomhet og handler om relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte. Lederen er opptatt av å se og ivareta enkeltmennesket og dets behov for utvikling, som gjør at samspillet mellom leder og medarbeider oppleves personlig.

Den siste, og fjerde faktoren, handler om intellektuell stimulering. Faktoren handler om at lederen gir medarbeideren oppgaver som er utfordrende og som fremmer selvstendighet og kreativitet. Dette vil stimulere intellektuell utvikling, og gir medarbeidere med kreativ og innovativ innstilling.

Yukl (2013, s. 323-326) oppsummerer fordelene ved transformasjonsledelse. Han mener blant annet at lederen vil kunne få mulighet til å skape engasjement for selskapets visjon og langsiktig mål, samtidig som øvrige ledere og medarbeidere vil utfordres til å dele og utnytte sin kompetanse. Videre mener Yukl at ansatte vil oppleve å få tillit fra leder og dermed selv få økt sin mestringsfølelse.

2.1.4 Ledertilnærming ved endring

«Endring skal være noe som løfter og driver virksomheten videre. Behovet for endring bør være forankret i virksomhetens visjon, verdier og overordnede mål og strategier» (Erichsen et al. 2018, s. 300). *«Å initiere til og lede endring er en nødvendig del av å en leders oppgave. God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre god analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven»* (Erichsen et al., 2018, s. 299). Selv om også mellomledere og andre endringsagenter er viktige for både ledelsen og medarbeiderne i en endringsprosess skal vi i dette kapittelet se nærmere på leders tilnærminger ved endringer. Det er topplederens, og andre endringsagenters, evner til å mobilisere og planlegge en endringsprosess som bestemmer hvorvidt gjennomføringen blir vellykket eller ikke (Erichsen et al. 2018, s. 309). Erichsen et al. (2018, s. 309-319) sier videre at topplederen er den personen i virksomheten som må delegere konkrete oppgaver. Det er nettopp toppleder og ledelsen for øvrig som har det øverste ansvaret for å ivareta og utvikle virksomhetens verdiskapning og prestasjoner.

«Når ledelsen planlegger endring, øker medarbeiderens behov for endring» (Erichsen et al. 2018, s. 310). Leders tilnærming til endringsprosesser bør først og fremst være tilpasset tilpasset til den endring eller situasjon selskapet står ovenfor (Erichsen et al. 2018, s. 310). Informasjon, dialog og medvirkning fra selskapets øvrige ledelse og ansatte viktig for gjennomføre en endringer. Folk flest er interessert i å kjenne til selskapets mål og retning, og i følge Tronsmoen (1998, referert i Erichsen et al. 2018, s. 310) kan manglende deling av

informasjon føre til motstand mot endring. Videre sier Tronsmoen at informasjon rundt endringen, målet og veien, virker beroligende for mennesker i endringsprosess.

Det finnes også flere synspunkter på hvilken lederstil en leder bør inneha som ansvarlig endringsagent. Jacobsen (2014, referert i Erichsen et al., 2018, s. 312) hevder at transformasjonsledelse, som vi var inne på tidligere i kapitlet, gjerne er å anbefale som ledertilnærming ved endringsledelse. Han sier videre at transformasjonsledelse fungerer bra nettopp fordi det skjerper de ansatte om hensikten og visjonen man jobber mot, og på denne måten oppnår begeistring og interesser for felles mål. Også, som vi var inne på tidligere, så vil man ved transformasjonsledelse utvikle ansattes ferdigheter og grunnlag for tillit, slik at de ansatte selv tar mer ansvar. Vi var tidligere inne på de positive aspektene ved transformasjonsledelse, og samme positive aspekter vil toppleder kunne oppnå ved transformasjonsledelse i endringsprosesser.

Når man står ovenfor en endringsprosess er det flere virkemidler for endring som lederen kan dra nytte av. Et av disse er å synliggjøre seiere og å markere at man har nådd ulike delmål som er satt seg i en endringsprosess. Dette vil styrke mestringsfølelsen og motivasjonen til de ansatte, samt sørge for at de har nok energi og vilje til å gjennomføre hele endringsprosessen fra start til slutt (Erichsen et al., 2018, s. 319).

2.1.5 Den tradisjonelle og den moderne toppleder

Topplederen er personen som har virksomhetens øverste, administrative ansvaret (Erichsen et al. 2018, s. 179). Ledelse og utøvelse av lederskap har de siste 20-30 årene forandret seg og tilpasset seg omgivelser i endring. I takt med at selskaper har blitt visjon- og verdibaserte, og selskapsstrukturer har blitt flate, fleksible og desentraliserte har det også skjedd en gradvis omstilling av lederroller, lederstiler og kommunikasjonsmåter (Pjetursson 2011, s. 26).

Pjetursson har utformet en tabell som viser hvordan utviklingen de siste 20-30 årene har forandret den tradisjonelle toppleder;

	Den tradisjonelle toppleder	Den moderne toppleder
Typiske lederroller	Maktbasert ledelse Fokus på planlegging og mål Autoritær leder	Dialogbasert ledelse Visjonær leder Demokratisk leder Fokus på planlegging og mål
Karaktertrekk	Forme, introvert, dominerende, reaktiv, rasjonell, spiller på makt, alvorlig, ikke empatisk, ufeilbarlig, klart skille mellom offentlig og privat	Uformell, åpen, utadvendt, lyttende, intuitiv og rasjonell, søker personlig balanse, empatisk, feilbarlig, sans for humor, søker innflytelse mer enn makt, tør å vise private sider av egen personlighet
Grunnforestilling om ledelse	Medarbeidere er av natur late og tar ikke ansvar. De har derfor bruk for en håndfast ledelse, ordre og regler som skal følges.	Medarbeidere motiveres av lyst og er villig til å yte deres beste, hvis de får de rette betingelser i form av anerkjennelse fra omgivelsene, føler seg meningsfulle og får utviklingsmuligheter.
Lederstil	Autoritær og gir ordre Byråkratisk Feilsøkende Gir mer ris enn ros	Demokratisk og involverende Visjonær Ressurssøker Gir mer ros enn ris
Kommunikasjonsmåte	Informasjon Avsender-bundet Dominerende kommunikasjonsform Lytter ikke Spiller på frykt	Kommunikasjon Mottakerorientert Søker en likeverdig dialog Lykker aktivt og konstruktivt, viser tillit og tro på enkeltmenneske

Figur 2 (Pjetursson, 2011, s. 27)

Tabellen viser kravene en toppleder står ovenfor i dag. I en verden i rask endring krever det en annen toppleder enn hva det gjorde tidligere. Pjetursson sier videre at det i dag er behov for toppledere som kan utvikle og kommunisere unike mål og strategier, og som samtidig kan involvere ledere og medarbeidere i utformingen og implementeringen av de. Man trenger toppledere som kan ta både nødvendige og ubehagelige beslutninger. Samtidig behøves det toppledere som gjennom atferd og handling gjør det de sier er nødvendig, og som i dialog med ledere og medarbeidere motiverer, oppmuntrer, skaper energi og tror på felles mål og strategier (Pjetursson 2011, s. 28).

2.1.6 Tillitsbasert ledelse

«Evnen og viljen leder har til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb» (Mayer et al., referert i Erichsen et al., 2018, s. 80). Slik kan tillitsbasert ledelse defineres. Tillitsbasert ledelse handler om skape prestasjoner, resultater og lede gjennom tillit. Tilliten må være gjensidige i et leder-medarbeider perspektiv, og for at leder skal kunne oppnå tillit hos ansatte må lederen ha tillitsevne (Mayer et al., referert i Erichsen et al., 2018, s. 80). Det vil si at lederen må være i stand til å ha tillit til den ansatte og samtidig tro på at arbeid utføres etter avtale. Dette er også like viktig i motsatt fall hos medarbeider-leder.

Tillitsbasert ledelse bringer med seg flere positive aspekter. For det første vil en leder som evner å utøve tillitsbasert ledelse få motiverte og engasjerte ansatte fordi de i større grad trives på jobb (Erichsen et al., 2018, s. 80). Videre så vil ansatte ha det bedre med seg selv når de trives på jobb. Og for bedriften bidrar dette til lavere sykefravær, turnover og mer lojale ansatte. For det tredje vil en ansatt som har en tillitsbasert relasjon til sin leder vil dette øke den ansattes arbeidsprestasjoner (Gottfred et al., referert i Erichsen et al., 2018, s. 80).

2.1.7 Tillit og samfunnsansvar

Det finnes mange, men ingen helhetlig eller felles begrepsdefinisjon på CSR, corporate social responsibility, eller samfunnsansvar på norsk. Det er flere forfattere innen fagfelt som økonomi og ledelse som har ulike teorier om begrepet samfunnsansvar. I vår oppgave har dog vi valgt å fokusere på å se betydningen av tillit som grunnleggende faktor ved forståelse og utøvelse av det samfunnsmessige ansvaret en bedrift, eller leder har.

Forståelse av samfunnsansvar kan i stort deles opp i to ulike grener for ansvarlighet som begge grunner i tillit. Den første dreier seg om å bedriftens ansvar for å overholde de lover og regler, i sine omgivelser, som er satt av nasjonale og internasjonale regelverk, samt økonomiske forpliktelser. Den andre dreier seg om bedriftens interne moralske forståelser, normer og verdisett (Elvegård, 2013, s. 308). Hensikten med å opprettholde disse eksterne og interne pliktene er hovedsakelig for å utvikle og vedlikeholde tillitsforholdet mellom bedriften og samfunnet, og mellom bedriften og staten (Elvegård, 2013, s. 308). Elvegård (2013, s. 308)

gjengir videre at bedrifter kan ha ulike utgangspunkt for praktisering av samfunnsansvar. En bedrift som danner utgangspunktet for samfunnsansvarlig praksis gjennom å overholde eksterne regler og retningslinjer, forstår og praktiserer samfunnsansvar ut fra et pliktetisk grunnlag. Denne forståelsen bygger på Kants (Kant 2007, referert i Elvegård, 2013, s. 306) teorier om etikk. Et dydsetisk grunnlag for samfunnsansvar i bedrifter kjennetegnes ved at bedriften bygger en kultur der samfunnsansvar er sentralt i alle praksiser og i ansattes tenke- og væremåte. Dersom bedriften har et dydsetisk utgangspunkt blir derfor samfunnsansvaret et viktig element for karakterbygging og dannelsen av ansatte og organisasjonskulturen. Den dydsetiske forståelse bunner på Aristoteles teori om etikk (Aristoteles, 1996, referert av Elvegård, 2013, s. 306). Oppsummert kan man derfor forstå at pliktetikken grunnlag for tillit ligger i plikten overfor loven, og for dydsetikken i det menneskelige karakteruttrykket (Elvegård, 2013, s. 306).

“En leders jobb forutsetter tillit fra de ansatte, samtidig som lederen må ha tillit til sine ansatte” (Elvegård, 2013, s. 299). Å skape tillit handler om å fremlegge en rekke ulike forpliktelser. I bedriftsledelse kan man gjøre dette internt i bedriften ved å skape tillit mellom ledelse og ansatte, og eksternt kan man skape tillit mellom bedrift og samfunn. I denne delen av kapittelet skal vi hovedsakelig se på den eksterne tilliten man kan bygge mellom bedrift og samfunn, da toppledere representerer bedriften i sine ytringer også eksternt.

Elvegård (2013, s. 299) hevder at i et nærhetsetisk perspektiv er tillit det fundamentale i møte mellom mennesker, og at tillit er utgangspunktet i alle relasjoner. Tillit er nært knyttet til det å ta ansvar og tillit står alltid på spill. Løgstrup (referert i: Elvegård, 2013, s. 299) skriver *“Det å gi noen tillit, er å gi noe av seg selv til andre”*. Med dette menes at ved å vise tillit følger høy risiko, fordi det skaper en posisjon der tilliten kan bli misbrukt (Elvegård, 2013, s. 300). Misbrukt tillit gir grunnlag for mistillit og skaper en situasjon hvor den som gir tillit blir blottlagt og kanskje mister ansikt (Løgstrup, referert i: Elvegård, 2013, s. 300). Konsekvensen av at tilliten brytes eller ikke opprettholdes kalles for tillitsbrudd. Tillit er ofte noe som gis i fortrolighet, og den som gir denne tilliten gir ofte noe av seg selv. Det er derfor tillitsbrudd er ubehagelige fordi det grunner i det personlige (Elvegård, 2013, s. 301).

Aristoteles hevder at grunnlaget for etikk ligger i det menneskelige karakteruttrykket, og hvorvidt man oppnår tillit med medmennesker avhenger av hver enkelts karakter (referert i

Elvegård, 2013, s. 306). Videre hevder han at en god karakter krever praktisk klokskap som kjennetegnes ved at den enkelte ønsker det beste for alle og ikke kun seg selv. Hvordan man utvikler og vedlikeholder det ansvaret tillit gir styres derfor av hvordan moralske utfordringer forstås og løses (Aristoteles, referert i: Elvegård, 2013, s. 306). «*En god leder må utøve klokskap, noe som kommer til syne gjennom å ha kontakt med egne følelser og reaksjoner*» (Aristoteles, referert i: Elvegård, 2013, s. 307). «*Gode ledere leder ikke kun ut fra loven, men har dømmekraft og klokskap på bakgrunn av erfaring, og forvalter på denne måten tilliten som er gitt gjennom å styre klokt og ha fellesskapets beste for øyet*» (Aristoteles, referert i: Elvegård, 2013, s. 307).

2.2 Makt

For en leder så er makt en viktig del av rollen. Selv om denne delen er svært uhandgripelig og vanskelig å få tak på, så er den utvilsomt en side av ledelse som definerer hva slags type ledelse man utøver. Skal man definere maktbegrepet, så kan man si at makt er evnen til å endre andres atferd. (McClelland, referert i: Martinsen, 2010, s. 245)

Et nærliggende begrep er ordet *innflytelse*. I diskusjoner rundt maktbegrepet snakker man ofte også om innflytelse. Dette er likevel ikke det samme, og innflytelse blir sett på som en mer subtil og svakere form for påvirkning av andre enn med makt. Makt blir brukt mer forutsigbart, i motsetning til innflytelse som er mer uforutsigbart og tidvis tilfeldig. (Martinsen, 2010, s. 246)

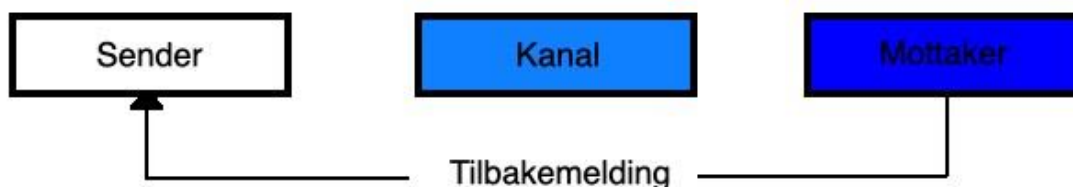
I en artikkel skrevet av professor i sosialetikk H. C. Kelman kan vi lese om tre reaksjoner man får når man forsøker å forklare hvordan en person kan la seg lede. Disse tre er føyelighet (ønske om å oppnå et spesielt resultat), identifisering (tiltrekning til maktinnehaver) og internalisering. Sistnevnte er av interesse da dette går ut på en overbevisning om at den atferden man blir påvirket til å ha, er riktig. Et eksempel kan være en toppleder som oppfordrer til å støtte en ideell stiftelse som eksempelvis MOT. Eventuelle mellomledere som da er personlig overbevist om at dette er fornuftig og hensiktsmessig vil da forsøke å påvirke de ansatte til å handle i tråd med disse verdiene de personlig mener er riktig. Motivasjonen kommer da ikke fra belønning, trusler eller en type beundring fra sin leder, men av vedkommendes verdsett. (Kelman, referert i: Martinsen, 2010, s. 246)

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon/budskap til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottakerne får en viss forståelse av budskapet. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.290). Tidligere ble kommunikasjon definert noe annerledes som eksempelvis denne snart 70 år gamle definisjonen fra psykologene Hovland, Kelley og Janis; «Kommunikasjon er prosessen som et individ bruker for å overføre verbale stimuli for å endre atferden til andre individer». (Hovland et al., 1953, s.12) Dette viser at synet på hva man legger i begrepet kommunikasjon har endret seg, og med den store teknologiske endringen som har skjedd de seneste årene, så er det naturlig å tro at kommunikasjonsbegrepet fortsatt vil endre seg. Likevel virker Kaufmann og Kaufmanns definisjon å være en god definisjon for vår oppgave, da det betrakter kommunikasjon som overført informasjon/budskap til en eller flere mottakere.

2.3.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon henger så tett sammen med ledelse at man kan se på ledelse som en form for kommunikasjon. Har man ikke mulighet til å kommunisere på en eller annen måte, så har man ikke mulighet til å lede. Som med all annen forskning så er det ingen som har klart å enes om en felles kommunikasjonsteori. En av de mest anvendte modellene for å forklare kommunikasjonsprosessen kalles informasjonsteoretisk modell. Den beskriver grunnelementene ved kommunikasjon hvor en avsender sender et budskap til en mottaker.

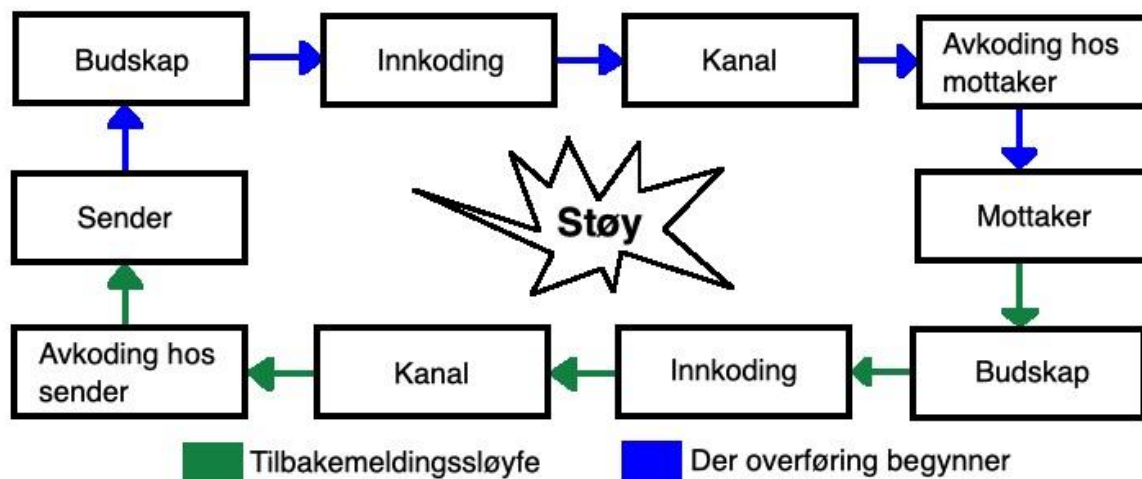


Figur 3 (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 291)

Denne modellen vil være for enkel for å forklare hele kommunikasjonsprosessen, og det er derfor naturlig å stille seg noen spørsmål (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 291):

- Hva ønsker senderen å formidle?
- Hva inneholder faktisk senderens budskap?
- Hvilke signaler når frem til mottakeren?
- Hvilken mening legger mottakeren i disse signalene?

Som vi ser her så er det vår evne til å omsette informasjon som blir avgjørende for formidlingen i budskapet. Derfor trenger vi en figur som går mer i dybden på prosessen og viser hva som skal skje for at senderen skal nå fram til mottakeren.



Figur 3 (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 291)

Modellen viser fire hovedkomponenter i prosessen:

- *Innkoding* handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person. Vedkommende velger ord som så kodes inn i en kanal. Denne fasen er avgjørende for å sikre en presis formidling av et budskap.
- *Kommunikasjonskanalen* er en formidlingsvei for budskapet. Dette kan for eksempel være muntlig ansikt til ansikt, en telefonsamtale, et brev eller et innlegg eller en statusoppdatering på sosiale medier. I hovedsak så vil målet for kommunikasjonen være å formidle budskapet så presist som mulig, uavhengig av valgt kanal. For en

leder derimot kan vedkommende i enkelte tilfeller uttrykke seg tvetydig for at de ansatte må tolke budskapet, og selv gjøre seg opp en mening om innholdet.

- *Avkodingen* er mottakerens måte å oppfatte budskapet, altså persepsjon. Det er her man i prosessen kan oppleve misforståelser og feiloppfatninger rundt det avsenderen egentlig mente med sitt budskap. Skriftlig vil det i tillegg til selve ordene som er valgt, være mulig å tolke det som står mellom linjene. Altså om det er et skjult budskap der, som enten er lagt til med overlegg eller ikke.
- *Tilbakemelding* er mottakers reaksjon til avsender. I muntlig dialog vil tilbakemeldingen være viktig. Avsender får da sjansen til å korrigere sitt budskap om det er ønskelig, til man har en klar felles forståelse. På sosiale medier kan en slik tilbakemelding være en kommentar på et innlegg, eller så enkelt som en «like».

Dette er i utgangspunktet en nokså enkel fremstilling av kommunikasjonsprosessens komponenter, som kan virke grei å forholde seg til. Men i tillegg til de ovennevnte komponentene må man også ta høyde for det som her kalles *Støy*. I muntlig kommunikasjon kan dette være bråk som gjør at man ikke får med seg hele budskapet. Denne type støy har man ikke i skriftlig kommunikasjon, men her kan støy defineres som konsentrasjonssvikt, eller rett og slett at det er flere som «konkurrerer» om oppmerksomheten til mottaker. Mottakeren kan da risikere å ikke få med seg budskapet.

2.3.2 Mediarikhetsteori

Mediarikhetsteori eller Media Richness Theory ble utviklet av Daft og Lengel (1996 s. 554-572) og fokuserer på hva som er de sterke og svake sidene til de forskjellige kommunikasjonsmedium.

Kjennetegn ved de ulike kommunikasjonsmediene

- Tilbakemelding kan komme raskt
- Flere signaler kan formidles
- Budskapet kan tilpasses situasjonen
- Et tvetydig og subjektivt materiale kan formidles

Rask tilbakemelding - Desto større mulighet det er for at tilbakemelding kan komme raskt, desto rikere medium. Eksempelvis vil telefon være et rikere medium enn e-post, men e-post er igjen rikere enn ordinært brev.

Flere signaler - Det er ikke bare i tekst man kan formidle signaler. Eksempelvis vil en samtale over telefon kunne gi andre signaler enn en skriftlig chat-samtale over Messenger eller andre chatkanaler. Selv om muligheten for rask tilbakemelding er tilnærmet lik, så vil telefonsamtalen være rikere da man kan gi flere signaler gjennom muntlig kommunikasjon enn skriftlig.

Tilpasset budskap - Dette er ikke så ulikt det første kjennetegnet som går på rask tilbakemelding, men er likevel ikke helt likt. Et eksempel vil her være om man snakker i en hel forsamling bestående av flere personer eller på tomannshånd med et individ. I sistnevnte situasjon så kan man naturlig nok tilpasse alt til denne personen, mens i en forsamling så får man ikke tilpasset det til hvert enkelt individ i like stor grad.

Tvetydig og subjektivt materiale - På samme måte som tilpasset budskap henger tett sammen med rask tilbakemelding, så henger også muligheten for å formidle et tvetydig og subjektivt materiale tett sammen med muligheten for tilpasset budskap. Ser vi på en telefonsamtale versus en samtale ansikt til ansikt, så er det i hovedsak kroppsspråket som skiller disse mediene. Med kroppsspråket kan man ofte tyde mer enn man kan ved bare verbal kommunikasjon som man har tilgang til i en telefonsamtale.

2.3.3 Retorikk

Det å definere retorikk veldig spesifikt er vanskelig, da det er stor uenighet på feltet blant forskere. Det de aller fleste synes å være enige om, er at retorikk generelt er evnen til å kunne overbevise eller overtale gjennom språket, og at en retorisk ytring er skapt av og mellom mennesker. (Kjeldsen, 2017, s. 15)

Denne definisjonen har likevel endret seg opp igjennom historien. Tidligere teoretikere gikk ut fra at retorikk kun omhandlet verbalspråket, men den greske filosofen Aristoteles sin teori faller under det man kan kalle bred persuasio, altså “enhver kommunikasjon som fremstiller et emne for tilhørerne slik at de kan akseptere det, forstå det eller medoppleve det”.

(Kjeldsen, 2017, s. 18)

Nevnte Aristoteles var trolig den første filosofen som stod bak en kommunikasjonsteori som hadde en vitenskapelig tilnærming. Retorikken systematiserer denne teorien, og deles opp i tre hoveddeler: (Brønn og Arnulf, 2019, s. 37)

Ethos

Dette handler om talerens troverdighet, og om hvor godt vedkommende klarer å skape tillit. Dette er helt avgjørende for å få mottakeren til å lytte og være mottakelig for å bli overbevist. Eksempel her kan være at man henviser til en spesiell diett for å gå ned i vekt. Kan man da vise til at man selv har gått ned ved hjelp av denne dietten, så vil det styrke troverdigheten og skape tillit.

Pathos

Dette elementet handler om hvilke følelser taleren klarer å formidle til publikum. Her er eksemplene mange i markedsføringskampanjer på blant annet TV og internett. Røde Kors og andre liknende stiftelser spiller veldig på våre følelser når de oppfordrer oss gjennom bilder og video til å gi penger for å redde andre.

Logos

Det siste elementet handler om de fornuftsmessige argumentene som taleren bruker. Dette kan være statistiske analyser som gir data som igjen kan bekrefte hva taleren sier.

2.4 Oppsummering av litteratur

Innledningsvis i kapittelet presenterte vi en definisjon på ledelse som var valgt på grunnlag av vår problemstilling “Hvordan utøver norske toppledere ledelse i sosiale medier?”. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi tidlig i prosessen belyst hva ledelse dreier seg om, hva en leder er og topplederens historiske utvikling, fra en tradisjonell toppleder til en moderne toppleder.

Med utgangspunkt i våre empiriske funn har vi belyst noe litteratur som følger av spesifikk tematikk som viste seg å være gjennomgående i våre empiriske funn. Dette gjelder tematikk som tillit, makt, endringer og samfunnsansvar. Vi har sett denne tematikken i sammenheng med leders tilnærminger på de ulike områdene.

I henhold til problemstillingen har vi også belyst kommunikasjonlitteratur som en nødvendig tyngde i den litterære referanserammen i sammenheng med problemstillingen. Vi har blant annet belyst hva kommunikasjon er og ulike kommunikasjonsprosesser. Som en naturlig del av kommunikasjonskanalen sosiale medier, har vi også belyst mediarikhetsteorien som drøfter sterke og svake sider ved ulike kommunikasjonsmedium.

Gjennom analysearbeidet av våre empiriske funn så vi også tydelige retoriske virkemidler som brukes gjennomgående i innleggene hos de tre ulike forfatterne. Avslutningsvis har vi derfor utvidet den teoretiske referanserammen med tidligere forskning på retorikk.

3.0 Design og metode

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren sier oss noe om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan vi samler inn, analyserer og tolker denne dataen (Johannessen et al. 2011 s.33). Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for hvorfor vi bruker Casestudier som rammeverk for vår forskning, Grounded Theory som strategi for innsamling av informasjon og data og analysens fremgangsmåte.

3.1 Forskningsstrategi

«I empirisk forskning får teoretisk referanseramme og data/empiri hånd i hånd» (Johannessen et al. 2011, s 42). Johannessen et al. skriver videre at det i samfunnsvitenskapelig forskning er et mål å integrere teori og empiri. En teori uten empiri kan fort bli en spekulasjon og empiri uten en teoretisk referanseramme kan bli en beskrivelse av enkeltfenomener med begrenset verdi. Tidligere i denne oppgaven ga vi en fremstilling av de teoretiske aspektene som vi mener er sentral for å kunne studere problemstillingen. De teoriene, perspektivene og begrepene presentert i det kapitlet utgjør vår teoretiske referanseramme (Johannessen et al. 2011 s. 54) som vi ønsker å bruke for å skape en verdi for vår empiri.

Å velge en induktiv strategi betyr å ha en tilnærming «fra empiri til teori» (Johannessen et al. 2011 s. 55). Vi søker derfor å indusere, som betyr i korthet å trekke slutninger fra det spesielle til det allmenne (Johannessen et al. 2011 s. 53). Vi kommer derfor til å la oss inspirere av grounded theory når vi går i gang med innsamlingen av data som på sikt vil gi oss muligheten til å finne mønstre som vil hjelpe oss å svare på problemstillingen. Vi ønsker å ha en pragmatisk tilnærming og dermed søke å gjennomføre undersøkelsen på best mulig måte for å svare på problemstillingen.

3.2 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig metodelære skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder. Forenklet kan det sies at kvantitative metoder dreier seg om innsamling av data i form av tall, og kvalitative metoder dreier seg om innsamling av data i form av tekster, lyd og bilde (Johannessen et al. 2011 s. 103). Vår problemstilling som er en undersøkende og åpen

problemstilling, og de teoretiske fagene problemstillingen belyser taler for bruk av kvalitative metoder. Kvalitative metoder passer bra i de tilfeller man ønsker en inngående undersøkelse av et spesifikt fenomen (Johannessen et al. 2011 s. 103). Et begrenset tidsperspektiv og begrensede midler taler også for at denne undersøkelsen gjennomføres med en kvalitativ design. Johannesen et al (2011s. 86) fremhever fire ulike og detaljerte kvalitative design; fenomenologi, etnografi, Grounded Theory og case study.

3.3 Forskningsdesign

Vår problemstilling skapte utgangspunktet og grunnlaget for hvordan vi ønsket å definere vårt forskningsdesign. I tidlig fase i forskningen må vi ta hensyn til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Betegnelsen for denne prosessen kalles forskningsdesign (Johannessen et al. 2011 s. 77).

3.3.1 Casestudium

Det spesifikke forskningsdesignet vi mener passer best med vår problemstilling og hvordan vi ønsker å gjennomføre forskningen sammenfaller med det kvalitative forskningsdesignet som betegnes som casestudier. Vi har videre latt oss inspirere av en tilnæringsmåte som er presentert av Robert K. Yin (referert i: Johannesen et al. 2011 s.221). Yin definerer en casestudie slik: "En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare". Yin skiller videre mellom tre ulike hovedtyper for casestudier: eksplorative, beskrivende og forklarende casestudier (Johannessen et al. 2011 s. 221). I og med at vi i vår forskning har valgt en induktiv strategi uten klare teoretiske antakelser om valgt problemstilling vil forskningen bære preg av en beskrivende casestudie, som i følge Yin benyttes når man ikke har klare teoretiske antakelser på forhånd (Johannssen et al. 2011 s. 226).

Et casestudium kjennetegnes ved at det innhentes mye informasjon fra noen få enheter eller caser gjennom detaljert og omfattende innsamling (Johannesen et al. 2011 s. 90), i tillegg til at det benyttes flere datakilder. Disse datakildene har fellestrekk i form av at de er tids- og

stedsavhengige. For å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte ønsker vi å innhente en mengde informasjon fra noen få case. Vi ønsker å samle inn så mye informasjon som mulig knyttet til det spesifikke fenomenet for å kunne svare på problemstillingen. Dog ønsker vi å avgrense innhenting av denne informasjonen i ulike, bestemte kanaler som gjør at informasjonen er stedsavhengig. Videre ønsker vi også å avgrense tidsperioden for innhenting av data til en bestemt tidsperiode. Dette resulterer i en dimensjon utviklet av Yin som kalles flercasestudier hvor «Forskeren får informasjon fra flere enheter innenfor studiet av flere systemer» (referert i: Johannessen et al. 2011 s. 92).

Yins tilnæringsmåte gir en svært metodisk fremgangsmåte sammenlignet med andre forskere (Johannessen et al. 2011 s. 90), og det følger en klar gjennomføring av undersøkelsen. Gjennomføringen består av fem ulike komponenter:

1. Problemstilling
2. Teoretiske antakelser
3. Valg av analyseenheter (utvalg)
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser
5. Kriterier for å tolke funnene

Vi inspireres av denne fremgangsmåten ved gjennomføring av undersøkelsen, men følger ikke denne slavisk. Dette skyldes at vi ønsker å benytte grounded theory som metode for innsamling av data.

3.4 Datagrunnlag og utvalg

Man kan dele inn data i såkalt “myk” og “hard” data. Talldata som gjengir en persons kjønn, alder etc. vil være hard data. I vår forskning vil vi utelukkende ha myk data som tekst i innleggene, og nærmere bestemt myk data fra direkte registrerbar virkelighet. Disse myke dataene vil da få fram kjennetegnene til de menneskene som studeres, men krever en del fortolkning av innleggene etter innsamlingen for at vi skal kunne bruke det til å svare på problemstillingen (Johannessen et al. 2011 s. 41). Datagrunnlaget vår undersøkelse vil baseres på er “myk” data.

Utvalget vårt vil bestå av skriftlige innlegg og videoer fra de tre topplederne nevnt innledningsvis. Bakgrunnen for dette er at selve populasjonen i forskningen vil bestå av innlegg fra alle toppledere som er aktive på sosiale medier. Dette vil være vanskelig å få oversikt over, og koding av alle denne dataen har vi i en slik oppgave ikke mulighet til å gjennomføre. Derfor har vi tatt utgangspunkt i tre av topplederne som vi har funnet veldig aktive på ulike sosiale medier, nemlig Rune Bjerke, Petter Stordalen og Johan H. Andresen. En viktig årsak for å velge toppledere som er veldig aktive på sosiale medier er at det gir oss mye data å analysere. Disse har publisert veldig mange innlegg i de ulike kanalene gjennom de årene fra de ble aktive på sosiale medier. Av disse innleggene har vi igjen foretatt et tilfeldig utvalg fra de innleggene de har på deres brukerprofiler på plattformene Facebook, LinkedIn og blogg. Instagram kan også nevnes sammen med de tre ovennevnte, men her publiseres det ofte bilder og videoer og lite tekst, som denne oppgaven har som formål å analysere. Skulle vi analysert bilder ville det blitt for omfattende for et masterstudium, og vi vil derfor fokusere på analyse av ren tekst og transkripsjon av video. Til analysen vil vi da sitte igjen med 5-6 innlegg fra hver toppleder, som resulterer i et totalt utvalg på 17 innlegg. Det er viktig å presisere at dette ikke er et endelig utvalg, og vil kunne endres om vi under analysen ser at vi trenger mer data. Ved å velge Grounded Theory som metode tillates vi også å samle inn mer datagrunnlag helt til vi har fått svar på problemstillingen, da datainnsamling og analyse i utgangspunktet skal foregå parallelt. (Johannessen et al. 2011, s. 205)

3.5 Datainnsamlingsteknikk og analyse

Da vi ønsker å svare på problemstillingen ved å bruke en empirisk tilnærming med kvalitative data, er det naturlig for oss å velge Grounded Theory som innsamlingsmetode selv om undersøkelsen utføres med et design som et casestudie. Grounded Theory ble utviklet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss på 1960-tallet, og med en slik teoretisk tilnærming så kan man dykke dypere ned i, og få en bedre forståelse av et fenomen med utgangspunkt i data. (Johannessen et.al 2011, s. 201). Vi ser at denne metodiske tilnærmingen passer godt med hva vi ønsker å få svar på i vår problemstilling. Der ønsker vi ikke å la allerede eksisterende teori forme eller styre hva vi ser etter, men heller behandle teori på samme måte som annen data i analyse og fortolkningen i ettertid. Dette vil igjen bidra med mer forskning på fagområdet.

Datainnsamling og analyse foregår parallelt ved Grounded Theory som innsamlingsmetode (Johannessen et al. 2011 s. 202). Datamaterialet vi samler inn analyseres underveis i innsamlingen, slik at vi danner et bilde av det sentrale i funnene, før vi deretter setter det opp mot teori i drøftkapittelet.

I Grounded Theory kalles analysefasen også for koding (Johannessen et al. 2011 s. 203). Kodingen består av tre faser; åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding. I denne oppgaven mener vi det mest hensiktsmessige er å fokusere på åpen koding og selektiv koding. (Johannessen et al. 2011, s. 210)

Åpen koding er den første fasen vi starter med. I denne første delen av analysefasen skal vi forsøke å bryte ned, undersøke, sammenlikne, begrepsdefinere og kategorisere fenomenene man finner (Johannessen et al. 2011, s. 207). Hvert innlegg vil analyseres for seg selv. Når vi analyserer hvert innlegg merker vi oss ulike begrep på ulike hendelser eller fenomener, som gjentas i de ulike innleggene. Disse kan vi kalle merkelapper. Målet med å sette merkelapper på hvert innlegg er for å kunne sammenligne disse med merkelapper på andre innlegg. Dersom det er mange nok like merkelapper som viser de samme egenskapene vil vi se på dette som et mønster som skaper en egen kategori. Hver egen kategori vil dermed bestå av et mønster med like egenskaper og verdier. Eksempler her kan være om vi ser at det gjennomgående brukes *makt*, eller at de spiller på eller snakker om *tillit* i innleggene sine. Andre kategorier kan igjen dannes av ord som gjentas i flere av innleggene, og som vi mener er verdt å diskutere opp mot teori som vil være relevant på det området.

Den selektive kodingen utgjør siste fase av analysetrinnene i Grounded Theory. Formålet med den selektive kodingen er å skrive en analytisk beskrivelse eller historie som vil redegjøre for de teoretiske sammenhengene i datamaterialet. Funnene i den åpne kodingen danner utgangspunktet for den analytiske beskrivelsen.

Et annet viktig element for oss i denne prosessen vil være å gjøre et grundig arbeid med notater i innsamlings- og analysearbeidet. I og med at vi er to personer som gjennomfører denne undersøkelsen vil resultatet av denne prosessen være svært avhengig av om vi noterer godt underveis i gjennomgangen av hvert innlegg. Dette for å unngå at viktig informasjon i analysearbeidet ikke kun påvirker oss som forskere, men også fremkommer i skriftlig form

inn i funnene i oppgaven. Dette er et viktig element som gjør at vi får mulighet til å sammenligne funnene vi har gjort i det vi går i gang med kodingen.

3.6 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

I kvalitativ forskning er det hensiktsmessig å se på begreper som blant annet pålitelighet, troverdighet og overførbarhet når man skal vurdere kvaliteten på datamateriale. (Guba og Lincoln, referert i: Johannessen et al., 2011, s. 243) Mens det for kvantitative undersøkelser er kritisk å se på reliabilitet, så vil det ikke være like aktuelt å se på dette innenfor kvalitativ forskning blant annet på grunn av at forskerens bakgrunn spiller en mye større rolle i kvalitativ forskning. Dette gjør det derfor vanskelig å teste om resultatet lar seg duplisere ved repeterende forskning, da resultatet i stor grad påvirkes av hvordan forskeren tolker funnene i analysen.

Det vi har gjort for å styrke påliteligheten er å gi en detaljert beskrivelse av selve konteksten i casebeskrivelsen, samt nøye synliggjort framgangsmåten i forskningsprosessen og forsøkt å gjøre det enkelt å spore dokumentasjon av data og metoder som er brukt.

En annen vanlig definisjon innenfor kvantitative undersøkelser er begrepsvaliditet. Måler vi det vi faktisk tror vi måler, og er det en klar sammenheng mellom fenomenet og dataene? Denne definisjonen gjør det vanskelig å bruke begrepet validitet i kvalitativ forskning, da resultatene ikke er kvantifiserbare. Det er derfor mer hensiktsmessig for oss å se på troverdigheten av forskningen, og om funnene og framgangsmåten vi har brukt reflekterer formålet med studien, samt om det kan representere virkeligheten. (Johannessen et al., 2011, s. 244) Dette gjør vi blant annet ved at vi som forskere forsøker å påvirke funnene i så liten grad som mulig, slik at våre subjektive vurderinger ikke bidrar til skjevheter i resultatet. (Johannessen et al., 2011, s. 245)

I tillegg til å sørge for at resultatet er pålitelig og troverdig, så må man vurdere om funnene fra de tre topplederne i vår undersøkelse kan overføres til andre toppledere i Norge som er aktive på sosiale medier. I følge Johannessen et al. defineres dette som ekstern validitet (et al., 2011, s. 247). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om man klarer å etablere forklaringer, begreper, fortolkninger og beskrivelser som kan brukes på andre områder enn det vi har forsket på. Dette mener vi at vi klarer å gjøre ved å bruke allerede etablert og

anerkjent teori på områdene ledelse og kommunikasjon, og se det opp mot de funnene i vår forskning for å kunne se hvordan ledelse utøves på sosiale medier.

3.7 Etikk

Vårt datagrunnlag kommer fra det vi vurderer som offentlige personer, og består av ytringer og innlegg de har produsert i offentlige sosiale medier. I slik forskning må man være varsom med tanke på personvern og menneskeverdet, jfr. de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. (NESH 2016) Der står det at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet, og at man som hovedregel har informasjonsplikt ved slik forskning. I vår forskning behandler vi data som er lite sensitive uten ulemper for personene, og som de har publisert utelukkende som offentlige personer og ledere. Vi har derfor vurdert det til at kravet til informering og samtykke da bortfaller, men presiserer at vi vil opptre varsomt i våre formuleringer i dataanalysen for å respektere personvernet.

4.0 Funn

I det følgende kapittel 4.1 ønsker vi først å presentere de tre nevnte topplederne som står bak innholdet som vi skal analysere. Deretter går vi igjennom de tre plattformene LinkedIn, Facebook og Blogg som innleggene er hentet fra, og sier litt om hva som er kjennetegnene for hver og en av de, og hvordan våre toppledere bruker de.

Deretter vil vi i kapittel 4.2 kategorisere innleggene i ulike inndelinger etter hva vi finner i analysearbeidet som er av interesse, før vi i neste omgang ser dette opp mot den aktuelle teorien som vi har funnet både før og underveis i analysen.

4.1 Kontekst

4.1.1 Johan H. Andresen

Johan H. Andresen er en norsk industri- og finansmann født i 1961. Han er eier av Ferd, tidligere Tidemanns tobakk, og tok over som styreleder i oktober 2012 etter å ha vært konsernsjef i 14 år. Han er også styreleder i Ferd Sosiale Entreprenører AS og styremedlem i Ferd porteføljeselskap Swix. Johan sitter også som styremedlem i SEB - Skandinaviska Enskilda Banken, NMI - Nordic Microfinance Initiative, og Junior Achievement Europe. Han ble i 2015 oppnevnt som Leder av Etikkrådet, Statens Pensjonsfond Utland (oljefondet). (Ferd, 2019)

Andresen er en av Norges rikeste med en nettoformue pr. 2019 på 33 mrd i følge KapitalIndeks (2019). Av utdannelse så har han en bachelorgrad på Dartmouth College i USA, og en MBA fra Rotterdam School of Management i Nederland.

Johan er en godt kjent toppleder, og en av norsk næringslivs mektigste. Formuen han og Ferd i dag forvalter kommer opprinnelig fra tobakkindustrien, og han er som nevnt en av Norges rikeste personer på grunn av dette. I tillegg er han veldig aktiv på sosiale medier, og har en måte å formulere seg på som vi synes vil være interessant å se nærmere på. Han er samfunnsengasjert, og tør å ta diskusjoner som kanskje kan være upopulære, men samfunnsnyttige. Denne måten å ta et samfunnsansvar på vil også gå igjen når vi kategoriserer funnene våre litt senere.

SoMe-profil

Johan skriveren blogg som heter ferdowner.no. Her legger han inn skriftlige innlegg under en kategori som heter «Leder», i tillegg til «TV-reportasjer», «Div. Media» og «ferd.no». I tillegg er han aktiv på Facebook og Twitter. På Facebook driver han mest med markedsføring av de selskapene som Ferd investerer i, og har lite innlegg om andre temaer. På Twitter virker det som om han har en strategi som å går ut på å videreformidle alle medieoppslag og avisartikler som han selv og Ferd er omtalt. Da denne oppgaven handler om ledelse på sosiale medier, vil vi her fokusere på og analysere innlegg som ligger under kategorien «Leder» i hans blogg. Uttrekket er ikke filtrert på noe annet enn at vi analyserer de fem nyeste blogginnleggene som strekker seg fra rundt et år tilbake i tid og fram til nå. Deretter vil vi i drøftekapittelet gå i dybden på hvert enkelt av de, og se innholdet opp mot relevant pensum.

4.1.2 Rune Bjerke

Rune Bjerke, norsk næringslivsleder og tidligere politiker fra Arbeiderpartiet. Siden 2007 var Bjerke konsernsjef i DNB ASA fram til hans avgang i september 2019.

Rune Bjerke er utdannet samfunnsøkonom fra Universitetet i Oslo og har en Master of Public Administration fra Harvard University. Bjerke har hatt flere politiske posisjoner. Han var politisk rådgiver i Olje- og energidepartementet 1986–88, partisekretær i Oslo Arbeiderparti 1988–92 og Finansbyråd i Oslo 1992–95. Senere har han hatt karriere i næringslivet. Bjerke var direktør i Aker Sement 1995–96, konsernsjef i Scancem International 1997–2000 og konserndirektør i Hafslund ASA 2000–06. (Rune Bjerke, 2019)

SoMe-profil

Rune Bjerke har i en årrekke vært veldig aktiv på sosiale medier. Både på Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn og egen blogg. Dette har fått mye oppmerksomhet, men ikke bare av positiv karakter. I en artikkel refser Elin Ørjasæter, tidligere redaktør i avisene Arbeidsnytt og E24, Bjerke for hans aktivitet under kallenavnet «runeerkul» på Instagram. (Ørjasæter, 2018) Hun mener her at en toppleder i Norges største Bank bør opptre med litt mer verdighet enn hva Instagram-kontoen hans gir uttrykk for.

Som nevnt har han vært svært aktiv på sosiale medier over lang tid. Tidligere var blogg og Facebook de mediene han publiserte mest innhold. De senere månedene, og kanskje årene, har han tydd mest til LinkedIn når han har lagt ut mer enn bare et bilde med en kort tekst på Instagram.

Derfor har vi valgt å plukke ut de seks siste innleggene som han har publisert på LinkedIn, for å få mest mulig fersk data å analysere i påfølgende kapittel. Det er verdt å merke seg at innlegg hvor det refereres til en podcast og et innlegg som omhandlet hans avgang i DNB er ekskludert for å kunne få data som i større grad vil kunne hjelpe med å finne et svar på oppgavens problemstilling.

Innleggene til Rune er generelt av mer positiv karakter enn hva Andresens innlegg kan sies å være. Mer om de ulike karakteristikene i innleggenes innhold kommer vi tilbake når vi kategoriserer våre funn.

4.1.3 Petter Stordalen

Født 19. november 1962 (57 år). Petter er best kjent som hotelleier, investor og eiendomsutvikler. Han eier konsernet Strawberry som består av 10 selskaper innenfor forretningsområdene hoteldrift, eiendom, finans og kunst. Petter har utdanning fra blant annet Kjøpmannsinstituttet på Rykkin i Bærum og Oslo markedshøyskole. Han startet sin karriere som senterleder for City Syd i Trondheim. Etterhvert kjøpte han, sammen med 20 andre, konkursboet til Sten & Strøm. Dette var startskuddet for Petter Stordalen som var med på å bygge opp kanskje Norges mest kjente kjøpesenter. Etter noen år med ekspansjon i dette selskapet kom Petter på kant med storaksjoner Sein Erik Hagen og fikk sparken i Sten og Strøm. Petter var ferdig i selskapet og realiserte aksjer for flere hundre millioner kroner. Etter dette startet Petter å investere i hoteldrift, nærmere bestemt Choice. Han kjøpte seg opp i Choice-kjeden og videreførte samme ekspansjonsstrategier i Choice som i Sten & Strøm, og eier nå 100% av konsernet sammen med sine barn.

Petter er en entusiastisk og engasjerende toppleder som stadig får medias oppmerksomhet for sin karakteristiske væremåte. Han bidrar i veldig mange samfunnsdebatter, og har sammen med kona Gunhild til stadighet kjempet ulike saker som omhandler natur og miljø. Petter har

erklært seg selv som en «miljøinvestor», men har fått en del kritikk for å ikke leve opp til dette ved å blant annet eie et privatfly. I tillegg har han nå kjøpt seg opp i flyselskapet Ving, og har måttet tåle en del negative reaksjoner knyttet til dette. I tillegg til hoteldrift og investeringer, så er Stordalen nå aktuell med en podcast sammen med journalisten Per Marcus Valebrokk. Her snakker de løst og fast om ulike nyhetssaker og skriverier fra norsk næringsliv, gjerne sammen med inviterte norske celebriteter.

SoMe-profil

Petter er særdeles aktiv på ulike sosiale medier og poster flest innlegg på følgende plattformer: Facebook, Instagram og Twitter. De to førstnevnte med hele 74 og 137 innlegg så langt i år (opptelt pr. oktober 2019). Instagram er et billeddelingsmedium og vil derfor ikke være like relevant for oppgaven å se på, da vi ikke har som intensjon å tolke billedpublikasjoner. Facebook-innleggene derimot består av en god del tekstinnlegg, samt videoer som virker veldig interessant for oppgaven å se nærmere på. Utvalget er helt vilkårlig og strekker seg over det siste halvåret. Til forskjell fra de to andre topplederne i oppgaven, så har vi her med transkripsjon av videoer. I slike innlegg kan får man med rikere data, men til gjengjeld er disse mye kortere enn de hva Johan og Runes innlegg er.

4.1.4 Facebook

Verdens største og kanskje mest kjente sosiale medium ble grunnlagt tilbake i 2004, og tok for alvor av i Norge rundt 2007. I september 2017 nådde Facebook 2,061 milliarder brukere internasjonalt. I Norge er det nærmere 3,5 millioner mennesker over 18 år som har registrert seg på plattformen. Målinger tyder på at rundt 80% av disse bruker Facebook daglig, og i løpet av de siste årene har snittalderen på nyregistrerte brukere gått opp. Dette kan tyde på at de yngste brukerne går over til andre plattformer.

Det er i senere tid flere sosiale medier som har forsøkt å utfordre Facebook, og mange spådde en nedtur etter den kraftige veksten de hadde i starten etterhvert som nye sosiale medium dukket opp. Likevel er det pr. i dag ingen som har klart å få samme utbredelse som det

Facebook har fått. Og mye av det skyldes nok at de har kontinuerlig utviklet tjenesten og implementert nye funksjoner og løsninger på plattformen. I 2016 kjøpte Facebook den nå velkjente aktøren Instagram for 1 milliard dollar. (Enli og Aalen, 2017)

Brukerne på Facebook kan dele innlegg bestående av videoer, tekst, direktelinker og bilder, enten til alle sine venner med en såkalt statusoppdatering, eller i åpne eller lukkede grupper. Innleggene på denne plattformen kan være av det veldig innholdsrike slaget, og det er nesten ikke noe praktisk begrensning på antall ord man kan publisere. For oppgaven vår var det derfor naturlig å ta med en del data fra Facebook, nettopp på grunn av den utbredelsen og populariteten som plattformen har.

Petter Stordalen er en av de mange som har opprettet seg en offentlig profil inne på Facebook, og er som nevnt tidligere veldig aktiv med opptil flere innlegg og oppdateringer hver uke. Kommentarfeltet som er tilgjengelig på hvert innlegg byr opp til toveiskommunikasjon om man ønsker å benytte seg av det. Kommentarer og likes er måter andre brukere kan reagere på et innlegg, og vise hva man mener om det. Ut i fra slike kommentarfelt og antall likes/reaksjoner så kan man se hvordan responsen er på det man legger ut. Dette er viktig for å tolke mottakerens persepsjon av innlegget, men vil ikke være noe vi går i dybden på i vår oppgave. Dette på grunn av at vi er mer opptatt av hvordan topplederne utøver ledelse på slike plattformer, og ikke hvordan det oppfattes. Likevel er dette noe vi kommer tilbake til under kapitlet som omhandler vår anbefaling til videre forskning.

4.1.5 Blogg

Blogg, form for personlig journal eller dagbok som publiseres på internett. Blogger varierer i uttrykk, design og tiltenkt målgruppe fra de enkleste og mest private betraktninger til seriøse journalistiske publikasjoner.

ETYMOLOGI – fra engelsk *blog*, kort for '*web-log*'

En blogg kan også betegne et nettsted av samme type, men med flere bidragsytere og et avgrenset emneområde. Opprinnelig var blogger en måte for nettbrukere å samle linker som de ønsket å dele med andre brukere på; etter hvert begynte brukerne også å kommentere sine egne (og andres) linker. (Eilertsen, 2018)

Flere kjente personer og lederskikkelser i inn- og utland har opprettet blogger for ulike formål. Andresen bruker dette mediumet flittig til å skrive innlegg som handler om de selskapene han investerer i, og tar ordet i viktige samfunnsdebatter på en tydelig og kanskje for mange en provoserende måte. Han skriver likevel veldig mye om Ferd og deres strategi og prøver tydelig å sette disse i et godt lys.

4.1.6 LinkedIn

LinkedIn er en type sosialt nettverk for å knytte kjennskap og forbindelser gjennom på en mer profesjonell måte. Det er bygd opp slik at man har mulighet til å legge inn en komplett CV for å vise sin kompetanse og erfaring for å vise andre som kan ha interesse av det. På plattformen har man også mulighet til å lyse ut jobbannonser, bedriftsanalyser og reklame. Jobbsøkere kan derfor bruke plattformen til å søke på en jobb, og samtidig finne litt bakgrunnsinformasjon om de som allerede jobber på det aktuelle arbeidsstedet. Det er mange likhetstrekk med Facebook når det kommer til å kunne publisere innlegg og «statusoppdateringer», gi likes, samt kommentere på andre personers innlegg. Forskjellen er nok i bruken, nemlig at dette blir en mer profesjonell plattform hvor fokuset er på å lage seg et nyttig nettverk som kan bidra til karriereutvikling. Derfor er innleggene som oftest av mer seriøs karakter, og mye mindre gøyale videoer, kjedebrev og liknende som florerer på Facebook. Plattformen er tilgjengelig verden over, og hadde pr. 2019 over 645 000 000 brukere totalt. Her er det i motsetning til Facebook en vridning mot at det er flere studenter og nyutdannede som tar i bruk tjenesten. Selskapet startet allerede tilbake i 2002, og LinkedIn som tjeneste ble lansert i 2003. I senere tid, nærmere bestemt 2016, ble de kjøpt opp av Microsoft. (LinkedIn, 2019)

Rune Bjerke bruker som nevnt denne plattformen flittig, og har knappe 20 000 følgere. Dette er det ingen toppledere i Norge som er i nærheten av, etter hva vi kunne finne. Her er altså

Rune i en særposisjon, og vi finner det derfor svært interessant å gå i dybden på hans innlegg i neste funn-kapittel.

4.2 Kategorier

4.2.1 Makt og ansvar

Rune Bjerke viser tydelige lederegenskaper og ansvar når han beskriver hvilke fokusområder som er fordelaktige for en bedrift. På en billedlig måte drar han sammenligninger fra en lagkonkurranse i OL i 2016 og inn i hverdagen og bedriftsledelse. Han bruker eksempelet for å sette standard for hvordan bedriften kan «skape konkurransekraft».

Eksemplet handler om hvordan Japan, som i OL-sammenheng var en underdog, stakk av med sølvmedaljen i 4x100m stafett for menn. Favorittene i konkurransen var land som Jamaica og USA, hvor Japan ikke hadde en eneste løper på laget med sammenlignbare individuelle resultater. Bjerke beskriver på bevegende og aktiv måte hvordan dette gikk til «*Når Japanerne ikke hadde de raskeste løperne, måtte de være bedre på det eneste andre som betød noe. Vekslingene. De perfeksjonerte hvordan løperne ga batonen til hverandre, hvor langt unna løperne måtte være for å få til en god veksling. Resultatet? Laget løpte 2,78 sekunder raskere enn summen av deres individuelle rekorder*». (Bjerke, LinkedIn, 2019)

Bjerke legger trykk på ordet «vekslingene» som et bilde på mulighetsområdet Japan hadde for å oppnå et godt, kollektivt resultat i denne lagkonkurransen. Han bruker denne referansen aktivt videre i innlegget hvor han går ut fra OL og inn i hverdagen og bedriftsledelse. Han viser tydelige lederegenskaper når han overordnet skriver «*Det er lett å trekke parallellen til hverdagen. At summen av laget er bedre enn summen av enkeltbidragene*». Bjerke tar her ansvar ved at påpeker alle parter av en organisasjon eller et lag er bedre en enkelt enhet eller spiller. Han holder seg på et overordnet nivå avslutningsvis i innlegget også, uten å gå for langt inn i dybden på hvordan dette påvirker hans egen hverdag personlig eller som bedriftsleder. Han viser dog ansvarlighet for hvor fokusområdet bør vær når han skriver videre «*Og vel så viktig er lærdommen at vi istedenfor å fokusere på det vi ikke får gjort noe med, heller må fokusere på områdene hvor man kan skape konkurransekraft. Som vekslingene*». Fraser som «*Og vel så viktig*», «*fokusere på områdene*» og «*summen av laget er*

viktigere enn enkeltbidragene» er fraser hvor Bjerke i en maktposisjon kan påvirke leseren med sine erfaringer og meninger, samtidig som han viser ansvarlighet som bedriftsleder.

I likhet med Bjerke har også Petter Stordalen referanser og sammenligninger til sporten i et av sine innlegg. Stordalen bruker også dette som en referanse på en billedlig måte når han drar dette inn i hverdagen både personlig og som bedriftsleder og viser ansvar ovenfor sine følgere og ansatte. Han starter innlegget med å komme inn på den sportslige referansen *«Jeg har vært så heldig å snakke med en av verdens beste keepere. Og jeg stilte et spørsmål; Når det gjelder straffe, hvorfor kaster nesten alle keepere seg når de ved at hvis de står stille så redder de i 33% av tilfellene. Om de kaster seg, rent statistisk redder de i 13%. Etter å ha snakket med han, så viste jeg svaret. Det ser så jævla dumt ut hvis du ikke prøver å gjøre alt du kan selv om du vet at det rette er å stå helt stille»*. (Stordalen, Facebook, 2019)

Referansen brukes, i motsetning til Runes referanse, for å påpeke en felle - noe man bør unngå å gjøre. Stordalen kaller dette selv for *«keeperfella»* i sitt innlegg. Han viser ansvarlighet i dette innlegget ved å oppfordre til å stå imot andres oppfordringer og meninger så lenge man har tro på at man tar korrekte valg. Stordalen skriver videre på en konkret måte hvorfor det er viktig å unngå denne fella *«Noen ganger må man stå midt i målet, selv om publikum brøler at du må kaste deg! Man må være dirigent i sitt eget liv. Ikke la andre ta beslutningene for deg»* (Stordalen, Facebook, 2019).

I likhet med Bjerke går heller ikke Stordalen i dybden på tematikken i innlegget sitt, og har ikke eksempler fra egen hverdag, verken personlig eller som bedriftsleder, for å få frem poenget. Poenget kommer dog frem på en tydelig og forståelig måte i bruk av den konkrete referansen.

Gjennom å være mer direkte og samtidig gi klare eksempler viser Bjerke hvordan han som ansvarlig bedriftsleder har jobbet systematisk over tid får å få gjennomslag for å samle og styrke bedriftskulturen i DNB. Bjerke starter innlegget sitt for å vise hvordan ting var for så å konkretisere endringer som er gjennomført for å få ønsket resultat. Han skriver *«Noe av det jeg er mest stolt av i DNB er kulturen vår. Da jeg ble ansatt for snart 13 år siden, besto banken av mange merkevarer: DNB Nor, Vital, Postbanken, Nordlandsbanken, Cresco og mer til. Med minst like mange kulturer som merkevarer. Min ambisjon var at vi sammen skulle skape én kultur - ett DNB. Det har vi fått til, og det er jeg så vanvittig glad for»*

(Bjerke, LinkedIn, 2019). Den direkte måten å gi eksemplet på gjør at Bjerke fremstår som ansvarlig for å utvikle bedriftskulturen til det bedre.

Videre i innlegget gir han tyngde og dybde i sine meninger til hvorfor han mener denne jobben har vært viktig, både for utvikling av bedriften og for bedriftens ansatte. Han skriver; *«For kultur er så innmari viktig for å trives på jobb. For å prestere godt og strekke seg lenger. For å våge og prøve. For å lære og lære bort»* (Bjerke, LinkedIn, 2019). Han viser forståelse for den makten han har som toppleder i selskapet, og hvordan denne makten kan brukes proaktivt for utvikling av bedriften og ansatte. Han viser samtidig ansvarlighet overfor enkeltmennesket og fremstår svært folkelig og sympatisk overfor de ansatte når han skriver videre i innlegget *«En inkluderende kultur skaper omsorg og bekreftelse. Og er kulturen god, gir det også en tilleggsdimensjon privat. Jeg trives bedre også bedre utenfor kontoret, fordi jeg trives så godt på jobb»* (Bjerke, LinkedIn, 2019). I tillegg til å fremstå som folkelig og sympatisk overfor sine ansatte brukes det også mye makt i dette sitatet. Samtidig som han viser ansvarlighet for å ønske og jobbe for en god, enhetlig bedriftskultur sier han også at man kan oppnå bedre trivsel privat når man trives på jobb. Dette kan oppfattes som et incentiv for at hver enkelt skal ta ansvar for å selv sørge for at man trives på jobb.

Petter Stordalen uttaler seg i sitt innlegg på en måte som vitner om sympatisk og ansvarlig lederskap overfor de som leser hans innlegg. Han deler av egne erfaringer og levereregler på en personlig måte, samtidig som han begrunner innleggets kjerne på en forståelig og realistisk måte. Stordalen snakker i innlegget sitt om hvordan perfeksjonisme kan stå til hinder for produktivitet og effektivitet. Han sier *«80% er godt nok. 80% er ofte 100% av suksessen. Om du da bare unngår 100%-fella, som består av at du leter etter det perfekte. Jeg har mange som kommer til meg som presenterer idéer eller annet. Og de sier «Vi er ikke helt ferdig». Og jeg tenker suksess handler om å gå når det er 80% og bare, enten det er produktet eller prosjektet eller boka eller et eller annet. 80% er bra nok. 80% er veien til suksess»* (Stordalen, Facebook, 2019). Samtidig som det viser lederskap overfor de som leser innlegget viser også denne leveregelen motivasjon og lederskap overfor Stordalens ansatte. Stordalen er i innlegget ansvarlig for at bedriften opprettholder sin produktivitet, og at denne ikke stoppes av haget etter perfeksjonismen som ikke nødvendigvis gir suksess. I motsetning til forrige innlegg fra Stordalen gir han i dette innlegget et konkret eksempel fra egen hverdag, og begrunner hvorfor han mener at 80% er godt nok. Han avslutter innlegget sitt på en tydelig måte som viser ansvarlighet for å jobbe for å øke gjennomføringskraften *«Veldig mange av*

tingene jeg har gjort har vært 80%. Første boka mi, definitivt. Neste boka mi, kanskje også. Men i forhold til å bare søke etter det perfekte, 100%, så kommer det kanskje aldri ei bok, aldri et produkt eller aldri noen ting. Glem aldri - 80% er godt nok» (Stordalen, Facebook, 2019).

I motsetning til Bjerke og Stordalen beveger Johan H. Andresen seg mer detaljert i dybden i sine innlegg som viser at han som toppleder er innehaver av en spesiell makt og dermed tar ansvar. Andresen fremstår pragmatisk, tydelig og direkte i sine innlegg. Samtidig viser han at han er klar over det ansvaret og makten både han som toppleder, men også andre store selskaper har overfor det samfunnet vi lever i. I Andresens innlegg "Hvis man er sterke, så må man være snill" starter Andresen med å benytte et velkjent sitat fra barne tv-figuren Pippi "Å ta ansvar er ikke at noen andre har definert at akkurat du har dette ansvaret, men at du selv mener du har gode forutsetninger for å gjøre det" før han fortsetter innlegget. "Overskriften er et Pippi-sitat. Jeg har brukt det i mange sammenhenger når jeg snakker til forsamlinger om hvorfor Norge, med Statens pensjonsfond utland ønsker å opptre forsvarlig. Dette er som kjent ikke fordi fondet er et politisk virkemiddel, men fordi det med størrelse kommer makt, og at det med makt følger ansvar. Altså, hvis man er sterk, så må man opptre ansvarlig. Okser i porselensbutikken må bevege seg med omhu. Det gjelder ikke bare for Norge og Oljefondet. Også bedrifter som er sterke har et ekstra ansvar. Vi er alle konfrontert med en klimakrise som betyr at det er nødvendig å handle mer og raskere enn vi trodde for å nå 1,5-gradsmålet" (Andresen, Ferdowner, 2019). I samme innlegg gir også Andresen eksempler på hvordan han, og selskapet han eier og leder Ferd, tar dette ansvaret for å bidra til å nå klimamålet; "Vi har som alle andre plukket de lavhengende fruktene først. Vi har redusert skrap i produksjonen, samlet sammen rester som lar seg selge, effektivisert logistikk og varehandelflyt, redusert energitap i bygninger - kort sagt, vært smarte og verdibaserte" (Andresen, Ferdowner, 2019).

4.2.2 Endring og utvikling

Verden endres i rask tempo og i bank- og finansnæringen er det og vil det være store behov for endring og utvikling. Behovet kommer fra flere hensyn, ikke minst teknologiske hensyn. I en samtale med en aksjeanalytiker i en amerikansk investeringsbank får toppleder Rune Bjerke et spørsmål han blir overrasket over. Han skriver i innlegget sitt at analytikeren hadde

spørsmål om hvorvidt Rune bruker sosiale medier som Facebook, Instagram, Snapchat eller LinkedIn. På dette spørsmålet svarte Rune «Ja, på alle fire». Analytikerens svar gjorde at Rune ble «mildt sagt overrasket, nesten overrumplet». Analytikerens svarte «Bra! Hadde du sagt nei på mer enn to, ville jeg gitt dere en minus i marginen» (Bjerke, LinkedIn, 2019).

Noen år senere anerkjenner Rune denne analytikerens tanker og sier videre i innlegget på en klar og tydelig måte «Tre år senere, forstår jeg bedre hvorfor hun spurte». Rune er nå inne på tematikken hvordan endring og utvikling i de omgivelsene vi har rundt oss skaper et behov for endring. Han viser lederskap i det han sier «Det handler om å følge med i tiden. Om å oppdatere seg». Bjerke viser forståelse for sosiale medier og er ærlig på at det finnes negative sider ved sosiale medier, men anerkjenner også de positive sidene i den han skriver «Negative sider finnes åpenbart. Men det finnes også muligheter». I innlegget viser han at dette er muligheter i næringsssammenheng «Man kommer tettere på kundene og forstår mer av hva folk er opptatt av. Hva som funker og ikke funker?».

Bjerke snakker om den teknologiske utviklingen i flere innlegg, også i et innlegg fra mai 2019. I innlegget drar Bjerke opp et eksempel fra Microsoft for å sammenligne hva dette kan gi av muligheter og nye posisjoner for andre selskap. Bjerke starter innlegget på en overordnet måte, men er også subjektiv. Han er overordnet i det han skriver «Før juletid i fjor fullførte Microsoft et formidabelt comeback. Techgiganten passerte apple målt i markedsverdi, og var igjen verdens største selskap. Sist gang de kunne skilte med tittelen var i 2012». Og subjektiv i det han skriver «Og til tross for at tittelen i løpet av våren har vekslet mellom Microsoft og Apple, er comebacket imponerende» (Bjerke, LinkedIn, 2019).

Bjerke varierer i innlegget med å være både overordnet og subjektiv for å få frem viktigheten av de mulighetene den teknologiske utviklingen gir. På en overordnet måte spør han leseren «hva er oddsen for at Microsoft skulle komme tilbake 17 år senere? Etter nær to tiår borte fra toppen». På en overordnet måte svarer han på eget spørsmål «Hemmeligheten? Det er nok mangefassert, men under CEO Satya Nadellas tydelige retning har endringene vært øyeåpnende og dristige. Fra å levere software-pakker, til abonnementsbaserte skytjenester». Bjerke viser lederskap i det han fremhever Microsofts evne til omstilling og påpeker en mulighet selskapet har ved å skrive «Fra fokus på å leverer alt selv, til å levere teknologi på andres plattformer. Fra å tenke utelukkende på konkurranse, til partnerskap og samarbeid. Og slenger vi på kulturelle endringer, ser vi et bilde» (Bjerke, LinkedIn, 2019).

Oppsummert i innlegget går Bjerke tilbake til å være subjektiv i det han skriver «Slikt inspirerer» og «*Alltid godt å ha lederstjerner å bli inspirert av*». Han er subjektiv og viser lederskap ved å bruke eksemplet fra Microsoft for å gi uttrykk for hva han mener selskaper må gjøre for å tilpasse seg endringer i omgivelsene «*For også aktører som DNB er nødt til å vurdere nye forretningsmodeller. Vurdere hvordan vi skal bruke våre eksisterende konkurransefortrinn på nye områder. Vurdere hva vi skal gjøre selv, og når vi skal samarbeide med andre*» (Bjerke, LinkedIn, 2019).

Også Petter Stordalen viser lederskap ved å sette ord på hvordan endringer gir muligheter for fremtiden selv om man kanskje ikke driver endringen selv. Stordalen er åpen og konkret i sitt innlegg hvor han viser hvordan endringer har påvirket han som leder. I innlegget sitt viser han til et bilde av seg selv i 1996 og skriver konkret «*Dette er meg som direktør på Steen og Strøm i 1996. Her hadde jeg kjøpt meg ny stripete skjorte og nytt slips med hvite prikker. Verden lå foran min føtter - hva kunne gå galt?*». Dette viser at Stordalen nok følte seg trygg i sine rolle som direktør, før han overrasker leseren ved å skrive videre i innlegget «*Jeg fikk sparken! Helt uventet!*» (Stordalen, Facebook, 2019).

Stordalen fremstår som en åpen leder ved å dele av disse hendelsene, og forklarer videre hvorfor denne endringen ga positive muligheter «*Det kjentes som et knusende nederlag. Jeg ble smurt over samtlige avisforsider. I dag ser jeg at det å få sparken var det beste som kunne skje meg. Hadde jeg ikke fått sparken ville jeg heller aldri startet med hotell. Det som var en krise, ble en mulighet*» (Stordalen, Facebook, 2019).

Som tidligere nevnt i kapittelet er bank- og finansnæringen, på lik linje med de fleste andre næringer, utsatt for et behov for utvikling. Johan H. Andresen tar opp et av tiltakene han og Ferd har gjort for å imøtekomme endringer samfunnet står overfor. Andresen starter innlegget "Frie Tanker" med nettopp viktigheten av å skape endringer "Ferd har vært med på å dra i gang satsninger av mange ulike slag: Bedrifter, sosiale entreprenører, fond, og ja, en tankesmie. Det er nå engang slik at visjonen vår om å skape varige verdier og sette tydelige sport tilsier at slik satsinger er noe vi driver med" (Andresen, Ferdowner, 2018). Innlegget handler om hvorfor Ferd var med som en av grunnleggerne av tankesmien Civita og hvorfor, til tross for kritikk, fortsatt støtter opp om selskapet. Andresen viser blant annet tydelige

lederegenskaper i hvorfor han mener tankesmien er viktig *“Tenketankens formål er økt kunnskap og oppslutning om liberale verdier, institusjoner og løsninger for å fremme en samfunnsutvikling basert på respekt for individets frihet og personlige ansvar”*. Andresen mener også at nettopp dette er *“forutsetninger for et innovativt næringsliv, som igjen er forutsetninger for et velfungerende velferdssamfunn”*.

Til tross for at tankesmien kan ha uttalelser som ikke faller aller tungt for brystet, støtter Andresen og Ferd tankesmiens eksistens selv han ikke nødvendigvis er *“enig i alt innhold og utspill”*. En av årsakene for at Andresen støtter opp om tankesmiens eksistens er utviklingen det gir for de unges deltakelse i debatten: *“Det å gi unge mennesker en møteplass, og gi dem tilliten til å skrive innlegg og kronikker på egenhånd, er svært viktig for både de unges og samfunnets opplyste utvikling”* (Andresen, Ferdowner, 2018).

Andresen viser i flere innlegg at han er opptatt av innovasjon og entreprenørskap. I innlegget *“Ett Europa”* poengterer Andresen konsekvensene ved å *ikke* ivareta den årelange utviklingen Europa har vært igjennom. Han diskuterer i innlegget i sammenheng med debatten som oppsto ved 100-års jubileet for slutten av første verdenskrig. Det ble debattert hvorvidt man nå trekker mot splid i stedet for mot et samlet Europa. Andersen nevner blant annet at *“Mange land har valgt ledere og politikk som ikke verdsetter tanken om Europa like høyt som for 10-15 år siden”*. Andresen er direkte i sin tale når det kommer til hvorfor han mener mange mangler oversiktsbilde på hvorfor vi i dag har et samlet Europa, EU, og derfor mangler korrekt kontekst debatten *“Det forbausende mange glemmer, eller aldri har visst, er at tanken om et samlet Europa gjennom EU ikke primært dreier seg om handel eller utveksling av studenter, men om Fred. EU var og er et fredsprosjekt - og et som virker”* (Andresen, Ferdowner, 2018).

Andresen er som tidligere nevnt opptatt av innovasjon og entreprenørskap, og at dette bør starte på et tidlig stadie i livet, altså i skolegang. Han har i Ferd blant annet etablert en liste over unge europeere - kalt *“Ferds list”*. Listen er laget for *“å vise verdien av entreprenørskap i undervisningen i skolen i Europa, og dermed et eksempel på EUs verdi og ikke minst dets potensial”*. Personene på listen er unge europeere som i dag er blitt ledere, forbilder, politikere etc. på grunn av entreprenørskap i skolen. I beskrivelsen av disse menneskene er

Andresen både åpen og personlig *“Når jeg møter dem er det slående å høre ikke bare hva de har gjort eller har planer om, men hvor avgjørende den frie bevegelsen av mennesker, varer og tjenester har vært for at de skulle komme dit de er i dag, og for hva de tenker å gjøre fremover. Disse privilegiene er nå så selvsagte for dem at de ikke kan tenke seg et liv uten”* (Andresen, Ferdowner, 2018).

4.2.3 Tillit

Petter Stordalen omtaler tillit som nordens gull. Stordalen omtaler den tilliten mennesker i mellom har til hverandre som en viktig suksessfaktor for at næringslivet skal fungere og utvikle seg. Sitatet er hentet fra et innlegg hadde til en rekke rektorer på hans hotell i Sverige *“Tillit er Nordens gull. Tillit til hverandre. Vi stoler på hverandre. Vi stoler på institusjonene. Vi stoler på at dere skal lære barna våre å bli bra folk. Du går nemlig ikke på skolen for å få bra karakterer, dere skal lære de å ha bra karakter. Og det er basert på tillit og det begynner på dere”* (Stordalen, Facebook, 2019). Stordalen legger her til grunn tillit som grunnlaget for hvordan det nordiske samfunnet er bygget på og avhengig for at det eksisterer slik det gjør i dag.

Johan Andresen omtaler også tillit som en viktig forutsetning for at samfunnet skal fungere og utvikle seg. I sitt innlegg *“Limet”* forklarer han hvorfor han mener dette er viktig *“Vi har nettopp hatt kommune og fylkestingvalg som viser at folk støtter mer opp om partier på fløyene, spesielt på venstresiden, enn tidligere. Dette er jo ikke et problem i seg selv, forutsatt to ting: at politikere er pragmatiske og finner frem til tverrpolitiske og langsiktige gode løsninger og at ingen ekstern makt lykkes i å bruke et slik fragmentert politisk landskap til å så splid blant folk. Dette kan samles i en forutsetning, nemlig at folk fremdeles har tillit til hverandre, på tvers av geografi, kulturell erfaring og samfunnslag* (Andresen, Ferdowner, 2019).

Både Stordalen og Andresen mener at det er viktig at vi ikke tar denne tilliten for gitt, men at kontinuerlig må jobbes for å arbeide for. Andresen skriver om tilliten *“Men denne forutsetningen kan vi ikke, den må vi arbeide for”* (Andresen, Ferdowner, 2019) og Stordalen skriver om å ikke ta tilliten for gitt *“Du tenker ikke på alle de tingene som er en selvfølge for*

deg. Lufta du puster inn hele tiden, du tenker ikke på den, for den er borte. Sånn er det med byråkratiet og sånn er det med institusjonene (Stordalen, Facebook, 2019). Andresen skriver videre i samme innlegg "Den Norske tilliten er kanskje den viktigste rammebetingelsen når et lite land som vår skal konkurrerer og forsvare sin plass i en stor verden. Dessuten kan man bygge systemer på slik tillit, som for eksempel forvaltningen av inntektene for Nordsjøen. (...) I ferd forsøker vi å både forvalte den tilliten som et norsk selskap har, både i Norge og internasjonalt, og vi forsøker dessuten å bygge tillit innad og mellom våre folk og bedrifter. I den grad vi lykkes med dette øker det også vår troverdighet, en av våre kjerneverdier. (...) Den andre forutsetningen for å opprettholde tilliten i Norge er, som nevnt ovenfor, at vi kan beskytte oss selv mot eksterne trusler. Også dette er noe vi i Ferd er opptatt av". Andresen viser i dette innlegget en pragmatisk holdning til temaet tillit som virkemiddel for selskapers eksistens og utvikling. Han er svært detaljert i beskrivelsene sine, også når han snakker konsekvensene ved mangel på tillit i selskaper eller samfunnet for øvrig «Fravær av en tillit medfører på den annen side alt man kan tenke seg av elendighet, som svart økonomi, korrupsjon, mindre skatteinngang, økte risikopremier og, i vår moderne tid mer overvåkning - som igjen driver frem ytterligere mistillit» (Andresen, Ferdowner, 2019).

Til motsetning fra Stordalen og Andresen har ikke Rune Bjerke tillit som tematikk i sine innlegg.

4.2.4 Samfunnsbidrag

Alle tre topplederne og bedriftene de leder eller har ledet, har i større eller mindre grad ansvar for at utviklingen skjer med miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn (ESG). Dette er tematikk som går igjen i innleggene hos de tre topplederne i ulik grad.

Alle innleggene fra Johan Andresen har i stor grad innhold av ESG-tematikk. Innleggene inneholder både stadfestelse av hvordan Andresen ser samfunnet som gir leseren et godt innblikk i hans personlige ståsted, samt at de inneholder begrunnelser for hvorfor en endring er nødvendig og hvilke forhold man kan oppnå ved å gjennomføre endringer. Blant annet har han et innlegg hvor han skriver om de utfordringer skolen står overfor i det han kaller feilslåtte reformer. Innlegget har overskrift "Frafall og Feilslåtte reformer". Andresen er i

innlegget opptatt av utfordringer skolevesenet, og derfor Norge, står overfor; *“For over ti år siden, i 2008, viste NHOs daværende administrerende direktør meg en oversikt over frafallet i videregående skole. Den viste nøyaktig det samme som tilsvarende oversikter viser i dag: Tre av ti gutter og to av ti jenter faller fra på dette skoletrinnet. I disse ti årene (...) har vi visst om et stort problem, uten at vi, det vil si Norge, har klart å endre statistikken. Dette til tross for at vi jo er et land der vi lovpriser oss selv for en vitenskapelig tilnærming til samfunnshold, og for en pragmatisk holdning til gode løsninger som vi iverksetter oss uten å sløse med tid eller liv”* (Andresen, Ferdowner, 2019). Andresen går ikke særlig i dybden på hvordan problemet kan løses, men presenterer prosjekter som allerede finnes i dag som bedrer denne statistikken *“Ungt entreprenørskap tilbyr entreprenørskapsopplevelser på flere utdanningstrinn. Effekten av dette er ikke bare at elever som har hatt ungdoms- eller studentbedrifts har dobbelt så stor sannsynlighet for å bli gründer som andre, men også at det å lære ved å gjøre gir selvinnsikt, og gjør at elevene tar bedre valg for seg selv”*. Andresen nevner også andre instanser som blant annet *Pøbelprosjektet, Lyk-z, Kjør for livet* og *Forskerfabrikken* som gode sosiale bidrag for å hjelpe ungdom i denne fasen livet og skolegangen. Andresen mener at selv om dette hovedsakelig er en oppgave for det offentlig å løse, må også private bedrifters vilje bidra med praksis- og lærlingeplasser som en svært viktig faktor for at slike prosjekter skal fungere. I dette innlegget er Andresen inne på de sosiale hensynene de private bedriftene så vel som det offentlige må ta tak i for en bærekraftig utvikling av samfunnet.

Andresen er også inne på de økonomiske hensyn som må tas i operasjonelle beslutninger og spesielt investeringsbeslutninger for å imøtekommer klima- og bærekraftsmål fremover *“For å nå klimamålene er det også nødvendig å forsøke å investere i selskaper som gjør noe helt nytt og revolusjonerende”*. Andresen er i tvil om at dette vil være tilstrekkelig for å klare å møte FNs bærekraftsmål mot år 2030, men viser også til andre bidrag som gjøres for å øke sannsynligheten for å komme noe nærmere målet *“Og jeg tror dessverre ikke at de 11 årene vi har igjen til 2030 er nok til at slike selskaper vil klare å skalere virksomheten tilstrekkelig basert på bare egne resultater. Derfor har vi laget en “Impact investment strategy” som går på at våre eksisterende operative selskaper skal hjelpe nye revolusjonerende ideer vi investerer i til å få effekt for bærekraftsmålene”*. Andresen mener det viktigste for Ferd, og andre selskaper, er å ta ansvar for å prøve å nå målene da *“Det mest oppsiktsvekkende ville være å ikke prøve i det hele tatt”*, selv om han også mener at man på veien vil kunne oppleve

fallitter *“Våre forskjellige typer bidrag til å nå bærekraftsmål vil ganske sikkert resultere i noen spektakulære faderer”*.

Hverken Rune Bjerke eller Petter Stordalen er personlige i sin innlegg når det kommer ESG. De deler ikke av personlig politisk ståsted. Deres innlegg er heller ikke preget av disse hensynene i like stor grad som Andresens innlegg.

Bjerke nevner i et innlegg om DNBs ansvar og fokusområde for en bærekraftig utvikling; *“For det er ingen tvil om at det skjer mye spennende i bank om dagen. Som Nordens største finanskonsern, er det viktig for DNB å finne gode, trygge og bærekraftige løsninger også for fremtiden”* (Bjerke, LinkedIn, 2019). Bjerke nevner også et spesifikt tiltak som er en del av denne økonomiske utviklingen. Løsningen som vil kunne gi en sikrere betaling, både for kunden og for økonomien i samfunnet; *“I samarbeid med TINE SA tester vi nå ut ansiktsgjenkjenning som betalingsløsning. Kanskje er det framtida, kanskje ikke. Det vi er opptatt av er å teste ulike teknologier, ulike løsninger, ulike muligheter. For slik kommer vi frem til de beste tjenestene for kundene våre, slik kommer vi frem til de beste kundeløsningene”*.

4.2.5 Retorikk

Det er tydelig gjennom alle innlegg fra de tre topplederne at det er retoriske virkemidler brukt for å forsøke å påvirke leseren. Det er noen virkemidler som går igjen hos alle, men det er også distinkte forskjeller i retorikken hos de tre.

Av retoriske virkemidler har Petter Stordalen har et klart og direkte språk i sine videoinnlegg. Han bruker i stor grad “jeg” for å vekke mottakerens interesse. Han har også fraser som “Endelig mandag” som vekker mottakerens interesse. Ved å være personlig i innleggene sine, og dele historier, erfaringer og leveregler fra egen hverdag, appellerer han til mottakernes følelser. Dette er også retoriske virkemidler som brukes. Han har en naturlig oppbygging i innleggene sine som gir en fin harmoni og klang selv om innholdet i budskapet kan være formelt og seriøst. Å ha innleggene i videoformat er også et retorisk virkemiddel som brukes av Stordalen.

Som tidligere nevnt veksler Rune Bjerke veksler i større grad mellom det formelle budskapet og personlige historier og meninger i forhold til Stordalen. Han har et muntlig skriftspråk i sine innlegg. Til tross for at innleggene er i skriftform fremstår budskapet med autoritet og troverdighet da han har referanser fra det personlige for å underbygge budskapet. Vekslingen mellom det personlig og det formelle budskapet er et retorisk virkemiddel som brukes, da mottakeren i større grad vil stole på budskapet når Bjerke gir inntrykk av å vite hva han snakker om.

Andresen bruker i motsetning mindre personlige referanser enn både Stordalen og Bjerke. Det fremstår derfor ikke som at han bruker de personlige referansene som retoriske virkemidler i sine innlegg. Andresen bruker dog et noe tungrodd, men innholdsrikt språk med god flyt for å gi overbevisning om budskapet sitt. Dette oppfattes også som retoriske virkemidler. Han bruker også i stor grad “Vi” eller “Våre” som retoriske virkemidler, da mottakeren vil få en eierfølelse til overbevisningen.

4.2.6 Entusiasme

Petter Stordalen er svært entusiastisk i alle innleggene sine. Han forsøker å spre sitt budskap ved å bruke kraftig, høy og munter stemme. Dette gjør han også i innlegg hvor budskapet er av viktig eller seriøs karakter. Han varierer i stemmebruk i ulike deler av innleggene som gjør at han klarer å fange oppmerksomheten til leseren eller lytteren på de forskjellige stadiene i innleggene. Samtidig bruker han også kroppsspråk og gestikulerer med armer for å fange oppmerksomheten. Dette gjør han på en naturlig måte uten overdrivelse slik at hans energi smitter over på leseren eller lytteren. I et av innleggene hvor han befinner seg på et av sine hoteller i Sverige og snakker med ulike svenske rektorer kommer han inn og «tar rommet» med sitt engasjement. Innlegget er av en seriøs karakter hvor han snakker om hvor viktig skoleverkets rolle er for å ta vare den yngste generasjonen som utvikles gjennom årene på skolen. Responsen fra publikum i denne settingen både klapper og ler under innlegget selv om tematikken er av seriøs karakter. Stemmebruken og kroppsspråket i hans første ord «*Hei alle sammen*» i rommet gir han «*Hei, smil og klapping*» tilbake fra publikum, som tyder på at entusiasmen gir et godt utgangspunkt for det han sier videre i innlegget.

Petter starter også flere av sine innlegg med «*Endelig mandag!*» som virker å være en gjenganger i Petters innlegg i sosiale medier. Han starter derfor alle innlegg på en positiv, klar og tydelig måte som gir et positivt førsteinntrykk og grunnlag for å fange leserens oppmerksomhet gjennom innlegget.

I motsetning til Petter Stordalens innlegg er Rune Bjerkes innlegg i ren skriftform, og det kan derfor være vanskeligere å vise entusiasme i sammenligning til videoforformat. Man ser verken kroppsspråk eller gestikuleringer som Stordalen bruker aktivt i sine innlegg. Bjerke får likevel frem entusiasme i sine innlegg. Han har et svært muntlig og lettleselig språk og ordene glir lett på tunga som gjør det enkelt for leseren å følge Bjerke i innlegget. Bjerke viser også entusiasme når han bruker også «jeg» fremfor «oss» eller «vi». Når han skriver «jeg» fremfor «vi» skapes det en relasjon til Bjerke som forfatter, som gjør at man får følelsen av at forfatteren snakker til deg, som igjen bidrar til entusiasme for budskapet. Bjerke har også mange referanser i innleggene sine. Han bruker aktivt historier fra både egne og andres erfaringer for å skape forståelse og entusiasme for innleggene sine.

Johan H. Andresens innlegg er også i ren skriftform. I motsetning til Stordalen og Bjerkes muntlig tone i innleggene, preges Andresens innlegg av et mye mindre muntlig og lettleselig språk. Andresene har et tungrodd og formelt språk og enkelte avsnitt og setninger må leses flere ganger for å få med seg helheten og for å forstå budskapet. Med språket som utgangspunkt har han derfor et langt vanskeligere utgangspunkt i å formidle budskapet med entusiasme gjennom skrift enn for eksempel Bjerkes muntlig språk. Han bruker dog enkelt virkemidler i språket hvor leseren forstår at det ligger en genuin og personlig entusiasme bak de ulike tema Andresen tar opp.

Blant annet bruker han sitt eget ståsted, både personlig og politisk, for å poengtere et budskap eller mening. Innlegget «Frafall og feilslåtte reformer» viser hvordan Andresen sjonglerer mellom å bruke et tungrodd og formelt språk og personlige referanser som bygger opp under budskapet og som samtidig viser hans entusiasme for budskapet. «*For over ti år siden, i 2008, viste NHOs daværende administrerende direktør Finn Bergesen meg en oversikt over frafallet i videregående skole. (...) I disse ti årene, antagelig i noen år før dette også, har vi visst om et stort problem uten at vi, det vil si Norge, har klart å endre statistikken. (...) Heldigvis er det*

nå en gryende forståelse på tvers av politiske skillelinjer for at mye må endres i norsk skole. Den teoretisk baserte skolen passer ikke for alle. Når skoletrøtt ungdom skal lære engelsk, så er det bedre at de forsøker å reparere en firehjuling med en engelsk bruksanvisning enn at de blir tvunget til å tolke Shakespeare. Det kommer nå stadig nye initiativ fra politiske hold som er langt mer tilrettelagt for ungdom som trenger alternative skoleløp. Disse må vi heie frem. Samtidig må vi imøtegå argumentene fra de som tviholder på feilslåtte reformer der all ungdom skal hoppe gjennom samme ring samtidig. (...)» (Andresen, Ferdowner, 2019). Sitatene fra innlegget viser frem til nå har vært på et overordnet nivå med et formelt og delvis tungrodd språk. Videre i samme artikkel avslutter Andresen med følgende *“Finn Bergesen var en person jeg satte svært høyt, men som døde så altfor tidlig. Hver gang jeg hører om frafallsproblematikken tenker jeg på ham, og har dårlig samvittighet. Vel, Finn, jeg lover å ha mer hastverk nå”*. I innleggets avslutning dreier Andresen språk over i en mer muntlig og folkelig tone, hvor entusiasmen for budskapet i innlegget kommer godt frem.

4.2.7 Personlig

Alle tre toppledere er personlige i sine innlegg, men i ulik grad og i ulik utførelse. Petter Stordalen er gjennomgående personlig i så og si alle sine innlegg. Stordalen er personlig når han bruker egne erfaringer som referanse i sine innlegg for å få frem metodikk eller egenskaper han mener er viktig for å lykkes. Han bruker i stor grad «Jeg» når han formidler historier. Vi ser flere sitater og eksempler av dette i hans innlegg; *«Jeg fikk sparken! Helt uventet. Det kjentes som et knusende nederlag. I dag ser jeg det å få sparken som det beste som kunne skje meg», «Det er 17 år siden jeg skrev ned tre bokstaver som forandret livet mitt. RMI. RMI Står for: Rett mental innstilling. Dette er blitt en av mine mange huskereglar for en god hverdag» og «Temmelig nøyaktig her sto jeg i 1974. Da hadde jeg to, tre konkurrenter på den ene sida og to-tre på den andre sida. Bak meg er Porsgrunns rådhus, foran meg er Porsgrunnselva. Og her sto jeg og solgte jordbær. Jeg kunne hver eneste bygning. Jeg kjente nesten alle kundene mine. Og her sto jeg og gjorde det jeg elska mest av alt. Dette er stedet hvor jordbærfilosofien hadde sitt fødested. Dette er stedet jeg lærte å selge. Dette er stedet jeg lærte å finne meg selv og hva jeg syntes var spennende og morsomt. Jeg var først og fremst en selger. Her sto jeg i mange år, før jeg dro til butikken, til Oslo også endte jeg opp i Trondheim og en langt større butikk. Men alt jeg hadde med meg var arven fra Torvet i Porsgrunn og her som jordbærseiger»* (Stordalen, Facebook, 2019). I disse tre

personlige eksemplene kommer det tydelig frem at Stordalen ønsker å motivere og inspirere leseren til å se potensiale og mulighetene hver enkelt har, uansett hvilket utgangspunkt man har eller hvilken posisjon man står ovenfor.

Rune Bjerke viser også personlige sider ved seg selv i flere av innleggene sine, selv om store deler av innleggene hans også er ikke-personlige. Bjerke varierer gjerne mellom de to variablene når han skriver innlegg om bedriftskultur. Innlegget handler om han systematisk har jobbet for å utvikle en felles bedriftskultur i DNB og hva dette har betydd og fortsatt betyr for seg selv og ansatte i selskapet. *«For kultur er så innmari viktig for å trives på jobb. For å prestere godt og strekke seg lenger. For å våge å prøve. For å lære og lære bort. En inkluderende kultur skaper omsorg og bekreftelse. Og er kulturen god, gir det også en tilleggsdimensjon privat. Jeg trives bedre også utenfor jobb, fordi jeg trives så godt på på jobb»* (Bjerke, LinkedIn, 2019). Siste setningen i sitatet viser hvordan Bjerke varierer mellom å være ikke-personlig og personlig for å tydeliggjøre budskapet sitt.

I samme innlegg skriver han videre; *«Man savner mye når man slutter et sted. Menneskene, oppgavene og kundene. Og så mye mer. Jeg kommer mest til å savne kulturen vår. Tilhørigheten. Fellesskapet. Den som åpner for crazy julegenserdag og hippiefester. Synes det er deilig å føle meg som en DNBer. Det kommer jeg alltid til å gjøre, også når jeg etterhvert går av som konsernsjef. Kommer fortsatt til å bli irritert når noen drar frem et Nordea- eller Sbankenkort i køen foran meg. Eller har «feil logo» på klær. Kan ikke noe for det, men det er slikt kultur gjør med meg...»*. I dette avsnittet av innlegget varierer han også mellom å være ikke-personlig og personlig. Det kommer tydelig frem i disse to eksemplene hvordan Bjerke bruker personlige erfaringer og meninger som referanser for å få frem budskapet sitt på en forståelig og tydelig måte.

Johan H. Andresen skriver i innlegget ”Limet” om sin egen rolle som toppleder i sosiale medier og i det offentlige ordskifte generelt: *“Det er likevel slik at ansvaret for å føre en ansvarlig samtale eller et offentlig ordskifte ikke bare tilligger politikere. Næringslivet og sivilsamfunnet må også bidra til dette. Jeg innrømmer at jeg til tider spissformulerer, innimellom provoserer, kanskje til og med harselerer. Og det kommer jeg til å fortsette med, men jeg gjør det for å vekke forståelse for viktige og oversette saker, ikke for å skape steile*

fronter eller med intensjon om å så splid. Dessuten har jeg forsøkt å skjerpe meg - innimellom” (Andresen, Ferdowner, 2019).

Andresens innlegg i stort preges av et overordnet og upersonlig språk. Han skriver mye om hvordan Ferd drives som selskap, og innleggene preges gjennomgående av “Vi” eller “våre”. I enkelte avsnitt og innlegg bruker han dog personlige referanser som virkemiddel for å få frem entusiasme for budskapet på lik linje som Stordalen og Bjerke.

4.2.8 Inkludering

Det finnes flere måter hos de tre topplederne for å inkludere leseren i debatt. Rune Bjerke er kanskje den mest tydelige i oppfordringen til deltakelse da han i flere innlegg avslutter med et spørsmål som *“Hvilken betydning har kultur i din organisasjon?”*, *“Hvilke vekslinger forsøker dere å perfeksjonere”* og *“Alltid godt å ha lederstjerner å bli inspirert av. Har vi flere slike eksempler?”* (Bjerke, LinkedIN, 2019). Ved å stille disse spørsmålene til leseren i slutten av innlegget skaper han en avslutning på innlegget hvor leseren får invitasjon til å svare Bjerke.

Petter Stordalen avslutter ikke sine innlegg med spørsmål, men har en entusiasme gjennom hele innlegget, som gir leseren en overbevisning om en invitasjon til samtale. Han er også svært personlig i sine innlegg som gjør at leseren også får en overbevisning om at Petter snakker direkte til leseren og derfor blir inkludert i samtalen.

Johan H. Andresen stiller heller ikke spørsmål ved avslutningen på innleggene sine. Andresen har noen oppfordringer til leseren gjennom teksten som inkluderer leseren. For eksempel skriver han *“Men hvis du som “voksen” gir en ungdom en helt ny og konkret mulighet i form av tid, oppgaver, eller til og med jobb, så kan det være mest verdiskapende du gjør som enkeltmenneske”*. (Andresen, Ferdowner, 2019)

4.3 Analyse og drøfting

Ved å studere innleggene fra de tre nevnte topplederne har vi nå presentert en rekke funn og data. I dette kapitlet vil vi nå ta utgangspunkt i disse dataene og drøfte de opp mot aktuell teori. Vi skal se og drøfte hvorvidt de empiriske funn korrelerer med fremlagt teori eller ikke. Vi tar utgangspunkt i de samme kategoriene som i forrige kapittel og forsøker å komme fram til en delkonklusjon i hver kategori. På bakgrunn av dette vil vi i neste kapittel forsøke å fatte en hovedkonklusjon for å kunne svare på problemstillingen; Hvordan utøver norske toppledere ledelse i Sosiale medier?

4.3.1 Makt og ansvar - Drøfting og delkonklusjon

I kapittel to definerte vi ledelse som «*Ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelde systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå gitte mål*» (Smith & Peterson, referert i: Andersen, 2009, s.83). Videre definerte vi hva en leder er slik «*en person med ansvar for en organisasjon, underenhet. I tillegg til direktører dekker denne definisjonen også visepresidenter, biskoper, formenn, hockeytrenere og statsministre ledere*» (Mintzberg, referert i: Martinsen, 2010, s. 47-48). I denne kategorien skal vi se nærmere på, diskutere og drøfte hvorvidt topplederne utøver ledelse ved å vise ansvarlighet og eventuell bruk av makt.

Et gjennomgående funn vi har gjort handler nettopp om hvordan topplederne viser ansvarlighet ved å vise til utfordringer og områder, enten på organisasjonsnivå eller på personnivå, som er avgjørende å gjøre noe med for å nå et fremtidig ønsket fremtidsbilde. Rune Bjerke viser seg som ansvarlig leder når han viser til viktigheten av at organisasjonen jobber og presterer bedre i fellesskap sammenlignet enkeltbidrag. Han peker også på viktigheten av å utnytte de mulighetene organisasjonen har fremfor å bruke tid på ting man ikke får gjort noe med. Petter Stordalen viser samme ansvarlighet når han påpeker viktigheten av at man i enkelte situasjoner må stole på egne ferdigheter og valg og dermed stå i mot andres oppfordringer og meninger.

Et annet funn er at topplederne viser seg som driftige og handlekraftige ledere når de peker på tiltak og endringer de har gjennomført og fått til som ledere. Et eksempel på dette finner vi i et av Rune Bjerkes innlegg når han forteller «*Noe av det jeg er mest stolt av i DNB er kulturen vår. Da jeg ble ansatt for snart 13 år siden, besto banken av mange merkevarer: DNB Nor, Vital, Postbanken, Nordlandsbanken, Cresco og mer til. Med minst like mange kulturer som merkevarer. Min ambisjon var at vi sammen skulle skape én kultur - ett DNB. Det har vi fått til, og det er jeg så vanvittig glad for*» (Rune Bjerke, LinkedIn, 2019). Her viser han seg som en ansvarlig bedriftsleder når han forteller hvordan han har jobbet systematisk over tid for å få gjennomslag for å samle og styrke bedriftskulturen i DNB. Hvis vi ser dette i sammenheng med hva ledelse tidligere ble definert som, og hva en leder er, ser vi at ved å vise til tidligere prestasjoner så topplederne fremstå som ansvarlige.

Et tredje gjennomgående funn er hvordan topplederne også viser seg som ansvarlige ved å ta hensyn til de omgivelser og det samfunnet organisasjonene lever i. Dette fremstår spesielt tydelig i Johan H. Andresen innlegg som har et gjennomgående miljøfokus i sine innlegg. Andresen viser seg som ansvarlig leder når han inkorporerer hensyn til miljø, og fremstår som en pragmatisk, tydelig og direkte leder. Andresen fremstår med en tydelig visshet og selvtillit til det ansvaret han har for de selskap han driver når han skriver «*(...)Hvis man er sterk må man opptre ansvarlig. Okser i porselensbutikken må bevege seg med omhu. Det gjelder ikke bare for Norge og Oljefondet. Også bedrifter som er sterke har et ekstra ansvar. Vi er alle konfrontert med en klimakrise som betyr at det er nødvendig å handle mer og raskere enn vi trodde for å nå 1,5 gradsmålet*» (Andresen, Ferdowner, 2019). Han påpeker videre i samme innlegg at de har redusert skrap i produksjonen, energitap, effektivisert logistikk og varhandleflyt. Ved å påpeke disse gjennomførte tiltakene viser Andresen seg som ansvarlig leder.

Den formelle autoriteten lederen har som følger av sin stilling som sådan gir uttalelsene større makt sammenlignet med samme uttalelse fra en person med mindre formell autoritet. Dette gir også en situasjon hvor makt kan utøves i sammenheng med lederskap og ansvarlighet. Den makt som utøves i innleggene fra topplederne har ikke kjennetegn som trusler og belønning, men at man som lesere kan kjenner seg igjen med toppledernes verdsett (Kelman, referert i: Martinsen, 2010, s. 246). Kelman viser til at når man som leder klarer å få overbevisning om felles verdsett står lederen i posisjon til å utøve makt. Kelman viser til tre spesifikke reaksjoner man kan oppnå; føyelighet, identifisering og internalisering (Kelman, referert i:

Martinsen, 2010, s. 246). I våre funn ser vi klare sammenhenger til hvordan topplederne bruker virkemidler for å påvirke leserens adferd. For eksempel bruker Petter Stordalen personlige referanser gjennomgående i sine innlegg for å forsterke sitt budskap. Han deler blant annet av personlige egenskaper, synspunkt og levesett som gjør at han fremstår som en leder leseren vil tiltrekkes av, og dermed et ønske om å identifisere seg med.

Vi har også funnet virkemidler i Johan H Andresens innlegg som brukes for å påvirke leserens adferd. Det miljømessige fokuset i innleggene fremstår for leseren som både fornuftig å hensiktsmessig. Andresens budskap er ofte godt argumentert og redegjort for, og man får som leser en overbevisning om at hans adferd eller tankesett er riktig å ha.

Pjetursson (2011, s. 27) skiller klart mellom det man kaller en tradisjonell toppleder og en moderne toppleder. I disse funnene er det tydelig at det finnes likhetstrekk mellom våre toppledere og det Pjetursson kaller en moderne leder. Han presiserer at det i en verden i rask endring krever det en annen toppleder enn hva det gjorde tidligere, og at det nå er behov for toppledere som kan utvikle og kommunisere unike mål og strategier på en visjonær måte, og som samtidig kan involvere ledere og medarbeidere i utformingen og implementeringen av de. De inviterer til kommunikasjon og viser medfølelse og forståelse, noe som er i strid med det Pjetursson karakteriserer som en tradisjonell toppleder.

Delkonklusjon

Våre empiriske funn viser at det utøves lederskap gjennom ansvarlighet og makt. Topplederne er ansvarlige når de viser til hvilke mulighets- eller fokusområder som vil være viktige for å nå et ønsket fremtidsbilde. Topplederne viser også ansvarlighet ved fremstå som handlekraftige ved å vise til gjennomførte endringer eller tiltak. Videre ser vi også at topplederne fremstår som ansvarlige ved å fokusere på det miljøansvaret hver enkelt person og hver enkelt menneske har for å sikre en bærekraftig utvikling.

Virkemidlene som brukes gjennomgående i innleggene, i sammenheng med den naturlige formelle autoriteten hver leder har, gir tydelige tegn på den makt hver toppleder har og bruker. Vi ser ikke noen kjennetegn til at det utøves makt i form av motivasjon og belønning. Vi ser i midlertid at topplederne aktivt bruker virkemidler for å forsøke å overbevise leseren om å adoptere felles verdsett.

I stort er det liten tvil om at våre toppledere har store likhetstrekk med det Pjetursson karakteriserer som en *moderne toppleder* (2011, s. 27). Her byr de på seg selv med å være personlige og er ofte ganske uformelle i språk, samtidig som de involverer leseren gjennom sine innlegg ved å stille spørsmål. De er visjonære og roser ansatte og andre interessenter, som er godt i tråd med hva en moderne toppleder gjør. Dette vil igjen gi de mer innflytelse, enn direkte makt, noe som Pjetursson også konkluderer med som positivt.

4.3.2 Endring og utvikling - Drøfting og delkonklusjon

Verden endres i rask tempo og det er i dag og vil i fremtiden være store behov i en organisasjon for endring utvikling i korrelasjon til samfunnets utvikling. Endring er også nært knyttet til utøvelse av ledelse, og dermed ansvarlighet og makt. Som vi så i definisjonen av ledelse handler ledelse om å påvirke organisasjonen i den retning for å kunne løse sin oppgaver og nå sine mål. Det er svært uvanlig at en bedrift ikke opplever behov for endring, og da vil endringsledelse være sentralt for om organisasjonen skal kunne gjennomføre endringen eller ikke. Vi skal i denne kategorien se på hvordan toppledernes rolle til endringer reflekteres i deres innlegg. Vi skal se på endring som tematikk i innleggene, og se om det finnes et mønster eller sammenheng med relevant teori for ledelse ved endring.

Det interessante med våre funn er at endring som tematikk er tema i alle toppleders innlegg. Som vi var inne på i tidligere delkapittel konkluderte vi at topplederne utøver lederskap og ansvarlighet ved å peke på endringer som er gjort for utvikling av organisasjonen.

Innfallsvinklene til tematikken endring er forskjellige hos de ulike topplederne, hvor Andresen i større grad skriver om endring i henhold til miljømessig hensyn, har Bjerke i større grad bedriftsledelse som innfallsvinkel. Stordalen har også hensyn til bedriftsledelse som innfallsvinkel, men snakker også om menneskets utvikling. Uansett hvilken innfallsvinkel, ser vi at det alle toppledere kommuniserer endring som budskap, noe som henger sammen med de ulike rollene de naturligvis har som toppledere. I henhold til Mintzberg modell for lederroller. Vi ser blant annet tydelige fellestrekk til de menneskelige roller som indirekte leder (Mintzberg, referert i: Martinsen, 2010, s. 48-54) når toppleder kommunikasjon om endring som budskap. Indirekte leder da vi ser at topplederne både motiverer og oppmuntrer leseren. Videre ser vi at lederne utøver informasjonsrollen *informasjonsspreder* når de kommuniserer budskapet eksterne utover organisasjonen. Siste

rollen vi ser tydelig i våre funn er beslutningsrollen Minzberg kaller for *entreprenør*. Vi ser en sammenheng mellom denne rollen og topplederne når de peker på endringer som er gjennomførte, men at de peker på endringer som vil være viktige for bedriften å gjennomføre, i tråd med endringer i eksterne omgivelser, for å nå et ønsket fremtidsbilde.

Et annet gjennomgående funn vi har gjort i vår analyse er hvordan topplederne begrunner og forklarer hvorfor det er nødvendig med utvikling og endring. Som Erichsen et al. (2018, s. 309) hevder er det topplederens og andre endringsagenters evner til å mobilisere og planlegge en endringsprosess som bestemmer hvorvidt gjennomføringen blir vellykket eller ikke. Å kommunisere endringen er en stor del av denne prosessen. Et annet viktig moment ved ledelse av endring er å være kjent med at «når ledelsen planlegger endring, øker medarbeiderens behov for endring» (Erichsen et al. 2018, s. 310). Ved at topplederne er åpne og direkte om nødvendighet for endring, vil dette medføre en redusert risiko for motstand mot endringen. Da ansatte er interessert i å kjenne organisasjonens utvikling, vil kommunikasjon og deling av informasjon om en endringsprosess være med på å redusere motstand til endring. På bakgrunn av dette kan derfor si at topplederne bruker sine innlegg for å utøve ledelse gjennom å kommunisere endring som budskap.

Et tredje sentralt funn er at topplederne viser til gjennomførte endringen som de har lyktes med. Å dele slike historier er med på å styrke mestringsfølelsen og motivasjonen til de ansatte (Erichsen et al., 2018, s. 319).

Et siste gjennomgående funn vi har gjort er måten endring blir kommunisert på. Alle toppledere snakker om endring på en positivt, entusiastisk og proaktiv måte. Topplederne fremstår som sympatiske i måten de vurderer organisasjonens behov for utvikling på, og fremstår med dette som rollemodeller for leseren eller øvrige ansatte. Topplederne bruker retoriske virkemidler som «vi» for å skape et felleskap og for å gi leseren en relasjon eller tilhørighet til budskapet som deles. Alle disse virkemidlene kjennetegner at topplederne innehar en lederstil som slekter til transformasjonsledelse.

Delkonklusjon

På bakgrunn av de funn vi har gjort i analysen ser vi at ledelse av endring er nært knyttet til ansvarlighet og bruk av makt, og at topplederne ivaretar de rollene de naturligvis har i sine rolle som toppleder.

Et gjennomgående funn er at topplederne deler av suksesshistorier i det de deler av gjennomførte endringen som førte til en positiv utvikling. Våre funn viser også at topplederne på en positiv, proaktiv og entusiastisk måte kommuniserer de endringer de mener må skje for å sørge for en bærekraftig utvikling. Dette viser at lederne utøver endringsledelse og måten de gir uttalelse viser en adferd knyttet til lederstilen i transformasjonsledelse.

4.3.3 Tillit - Drøfting og delkonklusjon

I denne kategorien ønsker vi å se nærmere på hvilke uttalelser eller adferd vi ser hos topplederne er tillitsskapende. Vi drøfter dette opp mot relevant litteratur presentert i kapittel to. Tillit er et stort begrep og grunnlag for relasjoner og samarbeid. I neste kategori kommer vi igjen tilbake til tillit for å se dette i sammenheng med ledernes samfunnsbidrag.

Vi ser i våre funn at tillit som begrep går igjen i flere innlegg hos topplederne, hvor begge topplederne påpeker hvor viktig tillit er for Norge og Norden i samarbeidsrelasjoner eller i konkurranserelasjoner. Blant annet skriver Petter Stordalen at «*Tillit er Nordens gull. Tillit til hverandre. Vi stoler på folk. Vi stoler på institusjonene*» (Stordalen, Facebook, 2019). Johan H. Andresen skriver følgende «*Den Norske tilliten er kanskje den viktigste rammebetingelsen når et lite land som vårt skal konkurrere og forsvare sin plass i en stor verden*» (Andresen, Ferdowner, 2019). Med denne adferden fremstår lederne med en visshet om viktigheten for tillit i relasjoner. Disse uttalelsene har fellestrekk om tillitsbasert ledelse som defineres slik «*Evnen og viljen leder har til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb*» (Mayer et al., referert i: Erichsen et al., 2018, s. 80).

Et annet gjennomgående funn er positivismen topplederne viser til egen organisasjon og egne ansatte. Sitater som «*Vi stoler på at dere skal lære barna våre å bli bra folk*» (Facebook, 2019), «*I ferd forsøker vi å både forvalte den tilliten som et norsk selskap har, både i Norge*

og Internasjonalt, og vi forsøker dessuten å bygge tillit innad og mellom våre folk og bedrifter» (Andresen, Ferdowner, 2019) og «Jeg kommer til å savne kulturen vår. Tilhørigheten. Fellesskapet. Den som åpner for crazy julegenserdag og hippiefester» (Bjerke, LinkedIn, 2019) gir uttrykk for at alle toppledere har et underliggende og tungtveiende positivt menneskesyn som er grunnleggende for å bygge tillit.

Ved å ha grunnleggende positivt menneskesyn og positivisme til egen organisasjon og egne ansatte fremstår topplederne å utøve ledelse gjennom tillit. Tillitsbasert ledelse handler om å skape resultater, prestasjoner og lede gjennom tillit (Mayer et al., referert i Erichsen et al., 2018, s. 80). Videre sier Mayer et al. (referert i Erichsen et al., 2018, s. 80) at tilliten må være gjensidig i leder-medarbeider perspektiv. I vår analyse går vi ikke inn på dette perspektivet, og vi kan derfor ikke anta at dette er en realitet, til tross for at det fremstår at lederne har tillit til sine ansatte.

Delkonklusjon

Basert på våre funn kan vi konkludere med at topplederne forutsetter tillit for sin ledelse. Vi kan konkludere med at topplederne har et grunnleggende positivt menneskesyn og at de har tillit til egen organisasjon gjennom positivismen de viser for egen organisasjon og ansatte. I og med at vi kun har analysert lederen i et leder-medarbeider perspektiv kan vi ikke konkludere med at lederne utøver tillitsbasert ledelse, selv om lederne fremstår med at de ivaretar sin del av relasjonen.

4.3.4 Samfunnsbidrag - Drøfting og delkonklusjon

Som nevnt i forrige kategori skal vi nå se på hvordan selskapene viser sin forståelse for og utøvelse av samfunnsbidrag. Vi har valgt å kategorisere dette som egen kategori da det er gjennomgående tema i flere innlegg hos alle toppledere. Vi skal videre se om det finnes noe mønster i adferden som fremmer bidrag til samfunnet, og hvordan dette henger sammen med tillit.

Et gjennomgående funn i våre analyse er at vi finner ESG som tematikk hos alle topplederne. Johan H. Andresen er den av topplederne som har ESG som tematikk gjennomgående i alle

sine innlegg, men også Rune Bjerke og Petter Stordalen har ESG som tematikk i varierende grad i innleggene sine. Andresen diskuterer miljømessige hensyn når han i innleggene sine skriver om hvordan han og Ferd jobber aktivt i operasjonelle- og investeringsbeslutninger for å tilpasse selskapet til FNs klima- og bærekraftsmål. Han skriver blant annet «*For å nå klimamålene er det også nødvendig å forsøke å investere i selskaper som gjør noe helt nytt og revolusjonerende*» (Andresen, Ferdowner, 2019). Rune Bjerke snakker også om hvordan han og DNB ivaretar de sosiale hensyn når han peker på tiltak som er satt i livet for å møte fremtidens krav «*I samarbeid med Tine SA tester vi nå ut ansiktsgjenkjenning som betalingsløsning. Kanskje er det fremtida, kanskje ikke. Det vi er opptatt av er å teste ulike teknologier, ulike løsninger, ulike muligheter. For slik kommer vi frem til de beste tjenestene våre for kundene våre, slik kommer vi frem med de beste kundeløsningene*» (Bjerke, LinkedIn, 2019). Bjerke skriver dette i sammenheng med «*Som Nordens største finanskonsern, er det viktig for DNB å finne gode, trygge og bærekraftige løsninger også for fremtiden*» (Bjerke, LinkedIn, 2019). Selv om Bjerke i eksemplet nevner dette med et kundeperspektiv, vil også tiltaket og utviklingen bidra til samfunnsansvaret selskapet har for å sikre en bærekraftig utvikling for samfunnet som sådan.

Som vi presenterte i kapittel to kan forståelsen av samfunnsoppdrag deles opp i to grenser; pliktetiske hensyn og dydsetiske hensyn. Vi opplever at lederne både har et pliktetisk og dydsetisk hensyn til utøvelse av samfunnsansvaret. Av pliktetiske hensyn har vi en grunnleggende antakelse at ledere av store konsern opererer i henhold til de lover og regler, både nasjonalt og internasjonalt, de har i sine omgivelser. Vi ser blant annet i Andresens innlegg at han diskuterer for og peker på tiltak de har satt i gang for å nå FNs klimamål for å sikre en bærekraftig utvikling. Det er allikevel det dydsetiske hensynet som er mest sentralt i toppledernes innlegg. Elvegård (2013, s. 308) beskriver dydsetikk som bedriftens interne moralske forståelse, normer og verdisett. Elvegård forklarer videre at hensikten med å opprettholde disse pliktene (både eksterne og interne) er hovedsakelig for å utvikle og vedlikeholde tillitsforholdet mellom bedriften og samfunnet.

Et annet sentralt funn er nettopp de verdisett topplederne fremstår å ha gjennom sine innlegg. Vi ser topplederne er sympatiske, rasjonelle og positive til å peke på endringer som både er gjennomført og som må eller bør gjennomføres for å være med på å påvirke en bærekraftig utvikling. På bakgrunn av dette og funn vi har gjort i vår analyse ser vi at å ha ESG som tematikk i innlegg av topplederne kan oppfattes som tillitsbyggende adferd.

Et annet interessant funn er at vi ser Andresen til tider tenderer mot å være personlig og således dele av sitt eget personlige politiske ståsted når han snakker om sine bidrag til samfunnet. Dette kan oppfattes eller tyde på at han bruker plattformen og sin formelle autoritet med hensikt å oppnå personlige vinninger. Dette strider mot det Aristoteles mener er viktighet for å være en god leder «*Gode ledere leder ikke kun ut fra loven, men har dømmekraft og klokskap på bakgrunn av erfaring, og forvalter på denne måten tilliten som er gitt gjennom å styre klokt og ha fellesskapets beste for øyet*» (Aristoteles, referert i Elvegård, 2013, s. 307). Andresen har likevel tungtveiende og tydelig argumentasjon for fellesskapets vinning og interesse. Dette ser vi blant annet når han snakker om og diskuterer viktigheten av å ha tilrettelagt undervisning i skolen for å redusere frafallet til tross for de gode forutsetninger elever i Norge har.

Et siste viktig funn er at vi ser at lederne utøver ledelse når de snakker om hvilket ansvar de som ledere for store konsern har. Andresen skriver blant annet om at til tross for at ansvaret for skoleelever og ivaretagelse av de utfordringer skoleverket står ovenfor har også private selskaper et ansvar for å tilrettelegge for praksis- og lærlingplasser for å sikre at offentlige instanser får gjennomført sitt ansvar. Også Petter Stordalen snakker om viktigheten at skoleverkets rolle i et barns liv, ikke bare for læringsmål, men også at man som foreldre har tillit til at barn skal lære å bli folk med bra karakter gjennom flere års skolegang.

Delkonklusjon

På bakgrunn av våre funn kan vi konkludere med at topplederne utøver ledelse når de peker på, diskuterer viktigheten av tiltak som enten er gjennomførte eller som må gjennomføres for å sikre en bærekraftig utvikling. At lederne har ESG som tematikk i sine innlegg viser at de ivaretar det ansvaret de har som toppledere med formell autoritet. Dette tyder også på at lederne har en tillitsbyggende adferd når budskapet kommuniseres.

4.3.5 Retorikk - Drøfting og delkonklusjon

Det er gjennomgående i alle tre topplederens innlegg bruk av retoriske virkemidler for å forsøke å påvirke leseren. Noen virkemidler brukes av alle tre toppledere, mens vi også kan se tydelige forskjeller i bruken av virkemidlene. Først og fremst har alle toppledere til felles at de systematisk bruker «Jeg» og «Vi» som retoriske virkemidler. Blant annet brukes ordet «jeg» som et virkemiddel for å skape en relasjon direkte til leseren. Ordet «Vi» brukes også som virkemiddel for å skape en tilhørighet til et fellesskap. Årsaken for at «Jeg» og «Vi» brukes kan ha en sammenheng med topplederne nettopp er en leder som er «en person med ansvar for en organisasjon, underenhet» (Mintzberg, referert i: Martinsen, 2010, s. 47-48) og tilsynelatende er vant til å snakke på vegne av flere enn seg selv. Sammenligner vi dette med den tradisjonelle retoriske teorien så finner ser vi at dette er sterke, retoriske virkemidler som brukes for å overbevise leseren.

I oppgavens litteraturkapittel presenterte vi Aristoteles vitenskapelige tilnærming på kommunikasjon, kalt retorikk. Aristoteles presenterer tre ulike begrep for å beskrive ulike metoder for overtalelse eller påvirkning; Ethos, Phatos og Logos (Brønn et al, 2019, s. 37) De individuelle retoriske forskjellene mellom de ulike topplederne kan vi se gjennom hvordan de i ulik grad appellerer til Ethos, Phatos og Logos.

Med entusiasme, positive språk og stemmebruk ønsker Petter Stordalen å overbevise leseren gjennom begrepet Pathos, hvor han spiller på leserens følelser. Spesielt kommer dette til syne når han deler av personlige erfaringer som det å få sparken, introduserer levestett han lever etter som for eksempel «80% er godt nok». Stordalen skaper også pathos ved å bruke «jeg» og «vi» for å skape en relasjons og tilhørighet til leseren og derav skape tillit. Stordalen har både fornuftige og rasjonelle innlegg, men det oppfattes ikke som at han bruker dette som retoriske virkemidler. Petter Stordalens innlegg er i motsetning til Bjerkes og Andresen innlegg i videoformat. Dette påvirker nok Stordalens valg av retoriske virkemidler, og det kan hende at det vil være enklere å skape en relasjon til leseren og dermed påvirke leseren med sitt budskap ved å spille på følelser kontra rasjonell argumentasjon.

Rune Bjerke er den av topplederne som tilsynelatende har sterkest ethos gjennomgående i sine innlegg. Dette gjør han når han gjennomgående i sine innlegg veksler mellom det formelle budskapet og personlige erfaringer både i personlig sammenheng. Han fremstår

troverdig når han bygger opp budskapet ved å være personlig og skaper på denne måten tillit hos leseren. På samme måte som Stordalen skaper også Bjerke pathos ved å bruke «jeg» og «vi» for å skape en relasjon og tilhørighet hos leseren. Heller ikke hos Bjerke er logosargumentasjon dominerende i innleggene.

Johan Andresen bruker gjennomgående logosargumentasjon som retoriske virkemidler i sine innlegg, i tillegg til innslag av Ethos som virkemiddel for å overbevise leseren. Innleggene hans preges i stor grad av et formelt og til tider tungrodd språk, hvor han gir en rasjonell og grundig argumentasjon som underbygger og gir innleggene og budskapet overbevisning. Dette gir en sterk Logos. Innleggene fra Andresen bruker denne type argumentasjon i mye større grad enn hva Rune Bjerke og Petter Stordalen gjør. Han bruker også «Jeg» og «Vi» som retoriske virkemidler i sine innlegg på lik linje med de to andre topplederne for å skape tillit til hos leseren som styrker innleggets etos. I motsetning til Rune Bjerke og Petter Stordalen bruker han Pathos si mye mindre grad i sine innlegg.

Delkonklusjon

På bakgrunn av de empiriske funnene vi har gjort i analysen så ser vi at alle tre toppledere har innslag av ulike retoriske virkemidler som brukes for å påvirke leseren med sitt budskap. Alle tre toppledere bruker ethos i ulike grad, dog finner vi den sterkest i Bjerkes innlegg. Stordalens innlegg preges i størst grad av å spille på leserens følelser (pathos) og Andresens gjennomgående bruker logosargumentasjon for å skape fornuft og rasjonalitet i innleggene sine. Videre er det tydelig at ordene «jeg» og «vi» systematisk brukes som retoriske virkemidler. Vi ser også at valg av format påvirker bruk av retoriske virkemidler.

4.3.6 Entusiasme - Drøfting og delkonklusjon

Entusiasme kan defineres som en «sterk begeistring og henrykkelse eller brennende iver» (Persvold, 2018). I kapittel 2 forklarte vi hvordan kommunikasjon henger sammen med ledelse «Har man ingen mulighet til å kommunisere på en eller annen måte, så har man ikke mulighet til å utføre ledelse» (Kaufmann et al. 2009, s. 290). Vi har valgt *entusiasme* i egen

underkategori da vi oppdaget at det var klare forskjeller mellom de ulike topplederene hvorvidt vi oppfattet at budskapet ble kommunisert med entusiasme.

I kapittel 2 definerte vi kommunikasjon som «en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon/budskap til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottakerne får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 290). Vi presenterte også en enkel modell som fire hovedelementer i en kommunikasjonsprosess. Vi så tydelig i våre empiriske funn at avkodingen, altså vår evne til å motta, forstå og omsette budskapet, i stor grad handlet om hvor entusiastisk innleggsforfatteren fremsto i sin formidling.

Et gjennomgående funn er at alle tre toppledere viser brennende iver for budskapet som formidles, uavhengig hvor entusiastisk lederen fremstår. Johan H. Andresen er den av topplederene som begrunner og argumenterer for budskapet i størst grad. Han har et formelt og til pretensjøst språk som gjør at leseren ikke nødvendigvis vil oppleve formidlingen som entusiastisk. Andresen lar det ikke være opp til leseren å lese mellom linjene da budskapet forklares og argumenteres godt i innleggene. Hvis vi tar utgangspunkt i kommunikasjonsmodellens fire komponenter kan det virke som Andresens har brukt mye tid på innkodingen i sine innlegg for å sikre et så presist som mulig formidling av budskapet. Til tross for at han argumenterer godt i sine innlegg, kan det formelle språket og mangel på entusiasme øke risikoen for feiltolkninger.

Har vi Andresens innlegg på et ytterpunkt hva gjelder formelt språk kan vi sette Stordalen langt over i motsatt retning. Petter Stordalen er den av topplederene som fremstår mest entusiastisk i alle sine innlegg, selv om budskapet fremstår som både seriøst og presist. Han fremstår entusiastisk i formidlingen av budskapet sitt, samtidig som han bruker et enkelt språk og tydelig stemme. Dette reduserer risikoen for misforståelser og feiloppfatninger i avkoding hos mottakeren.

Rune Bjerke kan vi finne midt i mellom Andresen og Stordalen på den imaginære aksene. Bjerke fremstår entusiastisk i det han et muntlig og billedlig språk i formidlingen av sitt budskap. Han er konkret i språket sitt som gjør innkoding av budskapet i kommunikasjonen presist. At både Bjerke og Stordalen fremstår som entusiastiske i sine innlegg, til tross for ulike kommunikasjonskanal og kommunikasjonsmedium, bekrefter at valg av

kommunikasjonskanal ikke nødvendigvis er avgjørende for at om leseren oppfatter lederen som entusiastisk.

Sammenlignet med kommunikasjonsmodellens fire hovedkomponenter ser vi innkodingen og kommunikasjonskanalen har betydning for avkodingen, mottakerens persepsjon. Alle tre ledere har presise budskap (innkoding). Til tross for dette oppfattes budskapet enklere og raskere når det kommuniseres med entusiasme.

Delkonklusjon

Analysen viser at det er store forskjeller i hvordan budskapet mottas hos mottakeren dersom det blir formidlet med entusiasme eller ikke. Kommunikasjon er en stor del av det å være leder og vi ser at risikoen for feiltolkninger og feiloppfatninger er mindre når budskapet kommuniseres med entusiasme. Vi kan derfor konkludere med at budskapet våre toppledere forsøker å kommunisere, gjennomgående blir formidlet på en entusiastisk måte, noe som igjen kan styrke budskapets innhold.

4.3.7 Personlig - Drøfting og delkonklusjon

Å være personlig, eller å vise personlige sider av seg selv viste seg som et tydelig og gjennomgående mønster i flere av toppledernes innlegg. Vi valgte derfor å kategorisere dette som egen kategori fordi det nettopp var et fellestrekk. Vi var også interessert om dette kan være virkemidler som brukes bevisst og om det har relevans i forhold til eksisterende, relevant teori på området.

Et viktig funn er at topplederne tilsynelatende bruker det å være personlig som som et virkemiddel. Det er lite som tyder på at topplederne er personlig bare for å være personlige, men heller for å forsterke budskapet som kommuniseres. For eksempel kan vi se dette hos Rune Bjerke som gjennomgående veksler mellom å være personlig og objektiv. Dette er tydelig i hans innlegg hvor han skriver «*For kultur er så innmari viktig for å trives på jobb. For å prestere godt og strekke seg lenger. For å våge å prøve (...) En inkluderende kultur skaper omsorg og bekreftelse. Og er kulturen god, gir det også en tilleggsdimensjon privat. Jeg trives bedre også utenfor jobb, fordi jeg trives så godt på jobb*» (Bjerke, LinkedIn, 2019).

Budskapet i avsnittet handler om hvor viktig god selskapskultur er, og at Bjerke bevisst bruker det å være personlig som virkemiddel for å forsterke budskapet ditt.

Petter Stordalen er gjennomgående personlig i sine innlegg, og kommuniserer sitt budskap ved å dele personlige erfaringer, historier og meninger. Dette er tydelig i hans innlegg når han blant annet skriver «*Jeg fikk Sparken! Helt uventet. Det kjentes som et knusende nederlag. I dag ser jeg det å få sparken som det beste kunne skje meg*» eller «*Det er 17 år siden jeg skrev ned tre bokstaver som forandret livet mitt. RMI. RMI står for rett mental innstilling. Dette har blitt en av mine mange huskereglene for en god hverdag*». (Stordalen, Facebook, 2019) I bunn er dette budskap av seriøs karakter, og blir formidlet på en særdeles jovial og folkelig måte når han er personlig.

Sammenligner vi dette med tradisjonell teori ser vi klare sammenhenger med transformasjonsledelse, spesielt en faktor som kjennetegner denne lederstilen. Bass (1994, gjengitt i Erichsen et al. 2018, s. 65) har gjengitt fire faktorer som alle kjennetegner ledere som leder etter teorien om transformasjonsledelse. Selv om transformasjonsledelse er teorier gjort med bakgrunn i forskning mellom relasjonen leder/medarbeider, ser vi klare sammenhenger til toppledernes kommunikasjon på sosiale medier. Våre empiriske funn har fellestrekk med Bass tredje faktor som kalles Individuell større eller individualisert oppmerksomhet. Bass forklarer at denne faktoren handler om «*relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte. Lederen er opptatt av å se og ivareta enkeltmennesket og dets behov for utvikling, som gjør at samspillet mellom leder og medarbeider oppleves personlig*» (Bass, gjengitt i Erichsen et al. 2018, s. 65). I transformasjonsledelse er lederens grunnleggende oppgave blant annet å «*utvikle ferdighetene til den ansatte og å skape et grunnlag for tillit, slik at de ansatte selv tar mer ansvar enn hva som er forventet*» (Erichsen et al. 2018, s. 65). Ved å være personlig i sine innlegg vil altså topplederne skape et grunnlag for tillit og dermed oppnå en situasjon hvor de ansatte tar mer ansvar enn hva som er forventet.

Delkonklusjon

Våre funn viser at topplederne bruker det å være personlig som et forsterkende virkemiddel for budskapet som formidles i innleggene. Vi tør derfor å påstå at topplederne ikke er personlige bare for å være personlige, men at det ligger en tanke bak hvorfor. Analysen viser

videre at de tre topplederne bruker det å være personlig som et virkemiddel i utøvelse av lederskap i sine innlegg. Det er interessant å se eksemplene ovenfor dersom man trekker i fra de personlige virkemidlene. På så måte er det lett å se hvorfor personlige erfaringer og historier forsterker budskapet.

Vi har sammenlignet våre funn opp mot teorien om transformasjonsledelse til tross for at vi har forsket på uttalelser som ikke nødvendigvis trenger å ses i leder-medarbeider perspektiv. Likevel ser vi en sammenheng og kan derfor konkludere med at topplederne bruker det å være personlig som et perspektiv på ledelse.

4.3.8 Inkludering - Drøfting og delkonklusjon

I kapittel 2 brukte vi denne definisjonen på kommunikasjon: «*Kommunikasjon kan defineres som en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon/budskap til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottakerne får en viss forståelse av budskapet*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 290). Som vi ser handler kommunikasjon om overføring av informasjon fra en part til en annen part. En stor del av kommunikasjon er også hvordan denne informasjonen mottas og hvordan mottaker kan respondere på budskapet. Sosiale medier er ulike medium hvor man kan delta i sosiale nettverk (Enli og Aalen, 2017). Informasjonen som deles på sosiale medier vil derfor kunne nå ut til flere enn bare en person, og det interessante i våre funn er at topplederne inkluderer leseren på ulike måter.

Et gjennomgående mønster i vår funn hos alle topplederne er at de bruker ordet «vi» i sine innlegg. Dette var vi inne på i kapittel (retorikk) hvor vi konkluderte med at dette brukes om et retorisk virkemiddel for å skape en plattform for leseren med tilhørighet til et fellesskap. Naturligvis gjelder dette også her.

Et annet funn viser at enkelte av topplederne stiller spørsmål underveis og avslutningsvis i innleggene sine. Spesielt fant vi dette i innlegg fra Rune Bjerke som stiller spørsmål som «*Hvilken betydning har kultur i din organisasjon?*», «*Hvilke vekslinger forsøker dere å perfeksjonere?*» og «*Alltid godt å ha lederstjerner å bli inspirert av. Har vi flere slike*

eksempler?» (Bjerke, LinkedIn, 2019). Dette er spørsmål som gir leseren en direkte invitasjon til å svare på spørsmålet og dermed bidra i kommunikasjonen.

I en kommunikasjonsprosess, eller i en samtale, vil det alltid være risiko for at forstyrrelser kan forårsake at informasjonen eller budskapet kommer frem til mottaker. Dette er i aller høyeste grad risiko for også på sosiale medier. Dette kalles støy (Kaufmann et. al 2009, s. 291). I motsetning til muntlig kommunikasjon hvor for eksempel bråk utgjør denne forstyrrelsen, vil konsentrasjonssvikt være en forstyrrelse i den skriftlige kommunikasjonen. På sosiale medier er det mange som skriver og deler innlegg som konkurrerer om mottakers oppmerksomhet. Dette kalles også støy. Et gjennomgående funn vi har gjort hos alle toppledere er at de underveis i forsøker å redusere risikoen for støy, og dermed forsøke å inkludere leseren i budskapet, er å stille spørsmål og inkludere ved bruk av oppfordringer underveis i teksten. For eksempel skriver Johan H. Andresen «*Men hvis du som «voksen» gir en ungdom en helt ny og konkret mulighet i form av tid, oppgaver, eller til og med jobb, å kan det være mest verdiskapende du gjør som enkeltmenneske*». Han skriver også «*Vi er alle konfrontert med en klimakrise som betyr at det er nødvendig å handle mer og raskere enn vi trodde for å nå 1,5-gradersmålet. Men hvordan kan vi best ta dette ansvaret?*» (Andresen, Ferdowner, 2018), Det Andresen gjør her er at han gir oppfordringer og spørsmål til leseren for å sikre at leseren fortsatt er med i teksten og ikke mister konsentrasjonen. Når han bruker ordet «du» vil leseren oppfatte dette som en oppfordring til å svare på oppfordringen eller spørsmålet. På denne måten inkluderer Andresen leseren i innlegget.

Som leser av innleggene fant vi også i våre empiriske funn forskjeller i de ulike mediene vi leste innlegget i sammenlignet med om vi, eller hvor fort vi, mistet konsentrasjonen. Altså hvordan vi ble utsatt for støy. Forskjellene vi oppdaget kan ha en sammenheng med hvilke kanaler, eller medium, innleggene ble delt. Dette kan vi sammenligne med tradisjonell kommunikasjonsteori og teorien kalt mediarikhetsteorien som forklarer oss de sterke og svake sidene til forskjellige kommunikasjonsmedium (Daft et al. 1996, s. 554-572). Sosiale medier som sådan kan anses å være et rikt medium ettersom det kjennetegnes av at man kan komme med rask tilbakemelding, man kan gi flere signaler i form av både tekst, bilder og video. Man kan til en viss grad også tilpasse innholdet ettersom man selv bestemmer hvor man ønsker å dele innlegget og samtidig dele tvetydig og subjektivt materiale. Vi ser at de skriftlige innleggene har muligheten for å få rask tilbakemelding fra leseren, men mangler muligheten for å gi flere signaler. De skriftlige innleggene er i så måte i større grad utsatt for risiko for

støy og usikkerhet sammenlignet med innleggene delt i videoformat. På bakgrunn av dette kan vi si at innlegg delt av Petter Stordalen er delt i et rikere medium i motsetning til øvrige skriftlig innlegg. Dette skyldes at man leseren blir inkludert i større grad gjennom at man blir utsatt for andre signaler i tillegg til budskapet i innlegget. Videoene til Petter Stordalen inneholder i tillegg til budskapet både kroppsspråk, en svært entusiastisk tale og varierende stemmebruk. Vi blir også utsatt for visuelle objekter og lydeffekter som gir en økt interesse for budskapet og dermed en redusert risiko for forstyrrelser og konsentrasjonssvikt.

Delkonklusjon

Vi ser at topplederne i ulik grad forsøker å inkludere leseren i kommunikasjonen. Gjennomgående brukes det retoriske virkemiddel som «Vi» for å skape en relasjon til leseren hvor leseren føler en tilhørighet til budskapet som blir delt. Alle innlegg av alle toppledere bruker dette.

Et annet sentralt funn er bruk av spørsmål for å inkludere leseren. Dette ser vi at brukes både for å inkludere leseren inn i kommunikasjonen, men også for å redusere støy.

Et annet tydelig funn, vi ser også store forskjeller hvorvidt man blir inkludert i kommunikasjonen sammenlignet med hvilket medium budskapet blir delt i. Innlegg delt i videoformat fremstår som et rikere medium i forhold til skriftlige innlegg. Dette fordi vi som lesere blir utsatt for flere signaler i form av kroppsspråk, stemmebruk og tale. Dette reduserer risikoen for konsentrasjonssvikt og øker interesse for budskapet og dermed øker følelsen av inkludering.

5.0 Konklusjon

Vi har nå presentert delkonklusjoner under hver kategori, og vil nå samle disse til en hovedkonklusjon for å få svar på *hvordan norske toppledere utøver ledelse i sosiale medier*.

Som nevnt så viser våre empiriske funn at det gjennomgående utøves lederskap gjennom ansvarlighet og makt. Det er et stort fokus på miljø og bærekraft, og virkemidler som brukes i innleggene gir et tydelig bilde på hvilken makt hver toppleder har og bruker, enten bevisst eller ubevisst. Det kan også tyde på at topplederne aktivt forsøker å argumentere og overbevise leseren om å adoptere et felles verdsett som de og/eller organisasjonen står for. Lederne uttaler seg på en måte som er tillitsbyggende, da spesielt gjennom ofte å ha ESG som tema i sine innlegg.

Topplederne deler suksesshistorier, spesielt innenfor det ofte omtalte temaet endring. Det er et tydelig ønske om å positivt påvirke leseren til å forstå hvorfor det må en endring til, og skape forståelse for hvilken retning man ønsker å gå i. Her bruker de ofte seg selv og egen erfaring som eksempel, i tillegg til at de viser en personlig side, noe som igjen skaper en tillit hos leseren. Ord som «Jeg» og «Vi» gjentas ofte, noe som kan være tegn på at dette brukes systematisk som retoriske virkemidler. Man ser også et tydelig bilde på at våre toppledere driver endringsledelse og transformasjonsledelse gjennom disse sosiale medier. De snakker mye om tillit, og bruker tillit aktivt som et virkemiddel i sine innlegg. Det er også likhetstrekk med tillitsbasert ledelse, men vi kan ikke konkludere med at de utøver dette, da det vil kreve en bredere analyse av hver enkelt leder også utenfor disse sosiale mediene.

Innleggene som har blitt analysert viser toppledere som formidler et budskap med entusiasme. Dette gjelder ikke kun for de innleggene som er i videoformat, men også de skriftlige. Dette kan være viktige funn til en eventuell videre forskning på mottakerens persepsjon av innholdet.

Oppsummert kan vi derfor konkludere med at våre moderne toppledere på en personlig og entusiastisk måte ønsker å påvirke leseren ved hjelp av ulike retoriske virkemidler for å få fram sitt eller bedriftens budskap. Et budskap som ofte omhandler endring og utvikling, og som tar opp viktige samfunnsengasjerende utfordringer som omhandler miljø og har fokus på bærekraft og samfunnsbidrag.

6.0 Videre forskning

Denne oppgaven håper vi kan være et viktig bidrag på forskningsfeltet, og et bakteppe for videre arbeid mot å finne ut hvordan ledelse både kan og bør utøves på slike medier. Ettersom det var såpass lite forskning på ledelse på sosiale medier fra før, så tror vi at våre funn kan bidra til at andre forskere, toppledere og øvrige interessenter kan se hvordan våre utvalgte toppledere gjør det. En viktig presisering blir da at man ut fra dette ikke direkte kan komme med en anbefaling på hvordan andre toppledere bør gjøre det, men at man da gjennom videre forskning og analyser kan trekke slutninger om hvordan disse mediene bør brukes. Et annet interessant tema som man må forske på før man kan si noe om hvordan man bør utøve ledelse i slike plattformer og eventuelt hvorfor de bør være der, er mottakerens persepsjon og reaksjon på innholdet. Først når man har gode data på dette, så vil man bedre kunne forstå hvordan ledelse på sosiale medier fungerer.

7.0 Kritisk refleksjon

Den største utfordringen i denne oppgaven var for oss å stole på de mange ulike valgene vi har gjort, spesielt i metodekapittelet. Vi ser at flere ulike forskningsdesign og metoder kunne hjulpet oss å svare på problemstillingen vi ønsket å utforske. Det vi har valgt å fokusere på er at det ikke nødvendigvis finnes en fasit, men at man som forskere kan inspireres av ulike sider av den samfunnsvitenskapelige læren. Vi er fornøyde med de valgene vi har gjort, og mener at disse er vil hjelpe oss å svare på problemstillingen.

Den første og største utfordringen vi møtte var å skille mellom castestudier som forskningsdesign og Grounded Theory som datainnsamlingsstrategi. Dette fordi den samfunnsvitenskapelige metodelæren forteller oss at castestudier og Grounded Theory klassifiseres som hver sin kategori for gjennomføringen av en undersøkelse. (Johannessen et al. 2011, s. 77). Vi har ikke noen inngående kunnskap om hvordan disse to kategoriene kan kombineres i praksis i gjennomføringen, men mener likevel at vi har argumentert for måten disse kan kombineres ved å anse casestudier som rammeverket for undersøkelsen og Grounded Theory som datainnsamlingsstrategi.

I sammenheng med valg av forskningsdesign og datainnsamlingsstrategier har vi valgt å utelukke intervjuer og observasjoner som teknikker for å samle inn data, men heller velge en teoretisk tilnærming for et dypdykk i de datamaterialene vi finner. Johannessen et al. (2011 s. 92) forklarer at det erfaringsmessig er noen teknikker for innsamling av data som passer godt sammen med ulike design. Blant annet så passer intervjuer og observasjon godt som teknikker ved kvalitative design. Her har vi også valgt å støtte oss til at det ikke finnes noen fasit selv om valget å gå bort fra det veiledende føles utrygt.

Innlegg og meninger delt i sosiale medier er ikke redaksjonell informasjon. Det er personlige meninger, og teksten som dele kan være skrevet i muntlig form. Ergo så vil man ved å lese teksten kunne oppfatte meningen annerledes enn intensjonen bak teksten, da man går glipp av den nonverbale kommunikasjonen. Det vil derfor være en risiko for at vår oppfattelse og analyse av teksten er forskjellig fra intensjonen. En slik analyse vil heller ikke ta hensyn til innleggets omgivelser. Hva skjer i nyhetsbilde den dagen innlegget deles? Hva er motivasjonen for å skrive innlegget? Hva føler menneske som deler innlegget akkurat den

dagen? Dette er momenter som vi ikke har anledning til å analysere i en slik undersøkelse, men som er bakenforliggende betydninger for hvordan innlegget skrives.

I tillegg var en av utfordringene vi møtte å ikke gå for bredt utover vår problemstilling. Vi skulle kun finne ut hvordan norske toppledere utøver ledelse på sosiale medier. Ikke om de burde være på sosiale medier, eller hvordan de burde opptre når de først er der. Dette henger selvsagt tett sammen, og var derfor utfordrende å holde et klart skille mellom disse temaene i drøftingen og konklusjonen.

Litteraturliste

Boklitteratur:

Andersen, Jan (2009) *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap.*

Universitetsforlaget

Bass, Bernard M (1990) *Stogdills Handbook of Leadership.* Free Press

Brønn, Peggy, Arnulf, Jan Ketil (2019) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. 2.*

utgave. Fargbokforlaget

Erichsen, Morten, Solberg, Morten og Stiklestad, Trond (2018) *Ledelse i små og stor*

virksomheter. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Hersey, Paul og Blanchard, Ken (1993) *Management of organizational behavior: Utilizing*

human resources. 6. utgave. Prentice Hall.

Hovland, Carl I., Janis, Irving, Kelly, Harold (1953) *Communication and Persuasion:*

Psychological Studies of Opinion Change. Yale University Press.

Huseby, Roar og Gjørund, Peik (2011) *Psykologi 2.* Cappelen Damm.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011) *Forskningsmetode for*

økonomisk-administrative fag. 3. utgave. Abstrakt Forlag.

Kaufmann, Astrid og Kaufmann, Geir (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Kjeldsen, Jens (2017) *Retorikk i vår tid*. 7. utgave. Spartacus.

Lengel, R.H og Daft, R.L (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. Management Science.

Martinsen, Øyvind Lund (2010). *Perspektiver på Ledelse*. 3. utgave. Gyldendal.

Pjetursson, Leif (2011) *Når ledelse er kommunikation*. 7. utgave. LR Business.

Yukl, Gary (2013) *Leadership in Organizations*. 8. utgave. Pearson Education Limited.

Nettsteder

Ørjasæter, Elin (2018) Rune Bjerke på Instagram: Håpløst, i *Arbeidsnytt*

<https://www.arbeidsnytt.no/sosiale-medier-ledelse-dnb/rune-bjerke-pa-instagram-haplost/100175>

(Hentet 16. september 2019)

Ferd (2019) Johan H. Andresen

Tilgjengelig fra: <https://ferdowner.no/author/jha/page/2/> (Hentet 16. september 2019)

Eilertsen, A. (2018). Blogg, i *Store norske leksikon*.

Tilgjengelig fra <https://snl.no/blogg> (Hentet 5. november 2019)

Enli, G & Aalen, I. (2017). Facebook, i *Store norske leksikon*.

Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Facebook> (Hentet 4. november 2019)

KapitalIndeks (2019) Johan H. Andresen

Tilgjengelig fra <https://kapital.no/people-index/johan-h-andresen>

(Hentet 2. november 2019)

LinkedIn (2019)

Tilgjengelig fra: <https://about.linkedin.com/nb-no> (Hentet 6. november 2019)

Persvold, Anja (2018). Entusiasme, i *Store norske leksikon*.

Tilgjengelig fra <https://snl.no/entusiasme> (Hentet 10. oktober 2019)

Rune Bjerke. (2019). I *Store norske leksikon*.

Tilgjengelig fra: https://snl.no/Rune_Bjerke (Hentet 16. september 2019)

Røgeberg, O. (2018) Fire av fem nordmenn bruker sosiale medier, i *Statistisk sentralbyrå*.

Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/fire-av-fem-nordmenn-bruker-sosiale-medier>. (Hentet 3. mars 2019)

Zynk (2017). Avlogga og uengasjerte: norske toppledere i sosiale medier. Oslo: Zynk.

Tilgjengelig for nedlasting fra: www.zynk.no (Hentet 2. februar 2019)

Utvalg/Innlegg

Innlegg fra Andresen, Johan H. (2018/2019)

Tilgjengelig fra: <https://ferdowner.no/category/leder/> (Hentet i tidsrommet mars - november 2019)

Innlegg fra Bjerke, Rune (2019)

Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/in/rune-bjerke-04714639/detail/recent-activity/shares/> (Hentet i tidsrommet mars - november 2019)

Innlegg fra Stordalen, Petter (2019)

Tilgjengelig fra: <https://www.facebook.com/pstordalen> (Hentet i tidsrommet mars - november 2019)

Øvrige referanser

De nasjonale forskningsetiske kommiteene (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH)* Tilgjengelig fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> (Hentet 10. mars 2019)