



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

MAN BEHÖVER INTE DRA EN VITS KANSKE

*En kvalitativ studie av
ledarskap och interna bloggar på Ericsson*

Lena Lindgren
Maria Pålsén

Masteruppsats i Strategisk kommunikation
IKS - Institutionen för kommunikationsstudier
Handledare: Mats Heide
Examinator: Jesper Falkheimer
VT -2009

ETT STORT TACK TILL...

... Karin Ronander och Anette Svensson på Ericsson för att ni gav oss chansen, trodde på oss och på våra idéer. Vi är också oerhört tacksamma för ert engagemang och det stöd vi fått under uppsatsens gång och för att ni övertygade cheferna att ställa upp på våra intervjuer.

... Mats Heide för de meningsfulla samtal vi haft med dig under våra handledningar i både med- och motgång.

... våra familjer och de vänner som stått ut med oss, trott på oss och stöttat oss under uppsatsen. Vi hade aldrig kunnat genomföra uppsatsen utan er uppmuntran och ert stöd. Vi är oerhört tacksamma att vi har er.

... P3 för Marias femton sekunder av berömmelse, för de fantastiska låtar som utgjort uppsatsskrivandets soundtrack samt för de program som lättat upp stämningen när det har behövts.

- Lena Lindgren och Maria Pålsén

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING.....	4
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	5
1.3	DISPOSITION.....	6
2.	ERICSSON.....	7
2.1	DE INTERNA BLOGGARNA PÅ ERICSSON.....	7
2.2	LAGAR, REGLER OCH RIKTLINJER.....	7
3.	TIDIGARE FORSKNING KRING BLOGGAR.....	9
3.1	DEFINITION AV BLOGGEN.....	9
3.2	BLOGGENS ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN.....	9
3.3	ORGANISATIONERS ANVÄNDANDE AV BLOGGEN.....	10
4.	INDIVIDEN OCH KOMMUNIKATIONSKANALEN.....	12
4.1	VAL AV MEDIUM.....	12
4.2	EFFEKTER FÖR CHEFERNA OCH ORGANISATIONERNA.....	13
4.3	KOMMUNIKATIONSTEKNIK OCH ORGANISATIONEN.....	15
4.3.1	STRUKTURERINGSPROCESSEN.....	15
4.3.2	BETYDELSE-, DOMINANS- OCH LEGITIMITETSSTRUKTURER.....	15
4.3.3	DEN TEKNISKA STRUKTURERINGSMODELLEN.....	16
5.1	OLIKA PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP.....	19
5.2	CHEFER SOM MENINGSGIVARE OCH INRAMARE.....	19
5.3	DIALOGEN - ETT SÄTT ATT SKAPA MENING.....	21
5.4	INRAMNING – ETT SÄTT ATT SKAPA MENING.....	22
5.4.1	STRATEGIER OCH VERKTYG FÖR INRAMNING.....	23
6.	METOD.....	25
6.1	VAL AV METOD.....	25
6.2	KVALITATIV INNEHÅLLSANALYS.....	26
6.2.1	URVAL AV INTERNA BLOGGAR.....	26
6.2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	27
6.2.3	REFLEKTION AV INNEHÅLLSANALYS.....	28
6.3	DEN KVALITATIVA FORSKNINGSSINTERVJUN.....	28
6.3.1	URVAL AV INTERVJUPERSONER.....	29
6.3.2	INTERVJUPROCESSEN.....	29
6.4	REFLEKTION KRING KVALITÉTEN PÅ STUDIEN.....	30
7.	CHEFERS VAL AV BLOGGEN.....	32
7.1	EN INFORMELL KOMMUNIKATIONSKANAL.....	32
7.2	EN PERSONLIG KOMMUNIKATIONSKANAL.....	34
7.3	DIREKT OCH NÅR UT TILL MÅNGA.....	37
7.4	TROVÄRDIGHET.....	39
7.5	DET KOMPLEXA VALET.....	40
8.	CHEFERNAS BLOGGANDE.....	42
8.1	ARBETSRELATERAT OCH PERSONLIGT.....	42
8.2	ATT LEDA OCH PÅVERKA VIA BLOGGEN.....	43
8.3	PÅVERKA OCH LEDA GENOM INRAMNING.....	45
8.3.1	FEM STRATEGIER FÖR INRAMNING.....	45
8.3.2	DE SPRÅKLIGA INRAMNINGSVENKTYGEN.....	47
8.3.3	BLOGGEN SOM DAGBOK.....	49
9.	EN POTENTIELL PLATS FÖR DIALOG.....	51
9.1	FÖRS EN DIALOG PÅ CHEFERNAS BLOGGAR?.....	51
9.2	BJUDA IN TILL KOMMENTARER OCH DIALOG.....	53
9.3	KOMMENTARER OCH SVAR PÅ KOMMENTARER.....	54

10.	SLUTSATSER	57
10.1	STRUKTURERNAS BETYDELSE FÖR VALET OCH ANVÄNDANDET AV INTERNA BLOGGAR	57
10.2	ARBETSRELATERAT PÅ ETT PERSONLIGT SÄTT	58
10.3	PÅVERKA, LEDA, SKAPA INSYN OCH FÖRA EN DIALOG.....	59
10.4	KONSEKVENSER FÖR LEDARSKAPET.....	60
10.5	STRATEGISKT ANVÄNDANDE AV INTERNA BLOGGAR.....	62
10.6	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	63
11.	REFERENSLISTA.....	64

1. INLEDNING

Vad har cheferna på Ericsson gemensamt med Linda Rosing, Patrik Ekwall och Barack Obama?

De kommunicerar via bloggar! Runt omkring oss i samhället tenderar både offentliga och privat personer som har ett intresse eller en personlig åsikt att dela med sig av att blogga. Vissa gör det på sin fritid medan andra bloggar i sitt arbete och för vissa har bloggandet blivit ett arbete i sig. När en president som Barack Obama och dennes organisation väljer att kommunicera via en blogg kan det tänkas att bloggandet är en del av en strategi som tjänar ett specifikt syfte eller mål. Det handlar inte om att Barack Obama *behöver dra en vits kanske* utan om att bloggar idag är ett av de medium som individer i samhället använder sig av för att tillfredsställa sina informationsbehov (jfr Cox m.fl., 2008).

Organisationers användande av både externa och interna bloggar tenderar att öka (Wattal m.fl., 2009; Cox m.fl., 2008; Jackson, 2007) och för organisationer innebär bloggarna ett nytt sätt att kommunicera. Ericsson är en av de organisationer som har implementerat bloggar som kommunikationskanal och där cheferna har börjat använda interna bloggar i sin kommunikation. Användandet av interna bloggar innebär också ett val av kommunikationskanal och varför individer väljer att kommunicera via en specifik kommunikationskanal har flertalet forskare ägnat uppmärksamhet åt (Daft & Lengel, 1988; Fulk m.fl., 1991; Trevino m.fl., 1991). Dock finner vi ingen tidigare forskning som specifikt fokuserat chefers val och användande av interna bloggar inom en organisation, något som har fångat vårt intresse.

Inom organisationer är det i och genom individers användande av en ny kommunikationsteknik som kommunikationstekniken får sin mening (Orlikowski, 1992; Weick, 1991). Samtidigt kantras alla organisationer av en maktasymmetri kopplad till organisationers betydelse-, dominans- och legitimitetsstrukturer, något som vi menar ger chefer en större möjlighet att påverka den mening som tillskrivs en kommunikationsteknik än andra aktörer inom en organisation (jfr Orlikowski, 1992). Därav menar vi att chefers användande av interna bloggar som ny kommunikationskanal är av större betydelse än andra anställdas användande inom en organisation. Chefer har förutom en större makt att påverka den mening som tillskrivs en kommunikationsteknik inom en organisation också en roll som

meningsgivare och inramare av den organisatoriska verkligheten. Denna roll innebär att chefer inom en organisation genom sina uttalanden och handlingar kan leda de anställdas tolkningar och handlingar (Alvesson & Ydén, 2000; Fairhurst & Sarr, 1995; Gioia & Chittipeddis, 1991; Smircich & Morgan, 1982). Utifrån att chefer har en specifik roll inom organisationer som meningsskapare och inramare och samtidigt har en större möjlighet att påverka hur interna bloggar bör uppfattas och användas blir chefernas roll i förhållande till interna bloggar viktig. Chefernas val och användning av interna bloggar kan således påverka hur de interna bloggarna fortsättningsvis kommer att användas inom en organisation.

I denna uppsats kommer vi att fokusera chefers val och användande av interna bloggar inom Ericsson. Eftersom Ericsson är en stor, komplex och utspridd organisation med många chefer finner vi ledarskap och internt bloggande på Ericsson som extra intressant att studera. Utifrån att de saknas tidigare forskning på området önskar vi bidra med ökad förståelse och kunskap utifrån följande syfte och frågeställning.

1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

De interna bloggarna kan ses som en ny kommunikationskanal för chefer att använda i sin kommunikation inom organisationerna. Det övergripande syftet är att beskriva och förstå chefers val och användning av interna bloggar som kommunikationskanal inom en organisation och vidare vilka konsekvenser chefers val och användning av de interna bloggarna kan få för ledarskapet. Vidare inkluderar syftet att förstå hur de interna bloggarna kan användas av chefer som ett verktyg för strategisk kommunikation. Följande frågeställningar är utgångspunkten i uppsatsen;

- Varför väljer chefer på Ericsson att använda den interna bloggen som intern kommunikationskanal?
- Hur använder chefer på Ericsson den interna bloggen som intern kommunikationskanal?
- Vilka konsekvenser får chefers val och användning av den interna bloggen för ledarskapet inom Ericsson?

1.2 AVGRÄNSNINGAR

I den här uppsatsen fokuserar vi internt bloggande och ledarskap, något som få forskare tidigare gjort. Utifrån vårt syfte har vi gjort en rad avgränsningar i uppsatsen vilka påverkar

vårt empiriska material och därigenom också uppsatsens slutsatser. En avgränsning som vi har gjort och som är av betydelse för uppsatsen är att vi har valt att studera endast ett studieobjekt, Ericsson. Anledningen till att vi har valt att avgränsa oss till endast Ericsson är att cheferna i organisationen själva väljer om de ska internblogga eller inte, vilket vi menar är en intressant grundförutsättning för att kunna studera chefers val av de interna bloggarna som medium. Vi fann inte heller några andra svenska organisationer som har interna bloggar och där cheferna själva väljer att internblogga som var jämförbara med Ericsson.

En ytterligare avgränsning som vi gjort är i förhållande till ledarskap där vi har valt att fokusera på chefer med personalansvar som själva internbloggar på Ericsson. Därmed har vi valt bort andra chefer inom Ericsson och chefer som inte internbloggar. Chefers användande av de interna bloggarna har vi avgränsat till användandet av deras egna interna bloggar och har således exkluderat chefers använde av andras interna bloggar på Ericsson.

1.3 DISPOSITION

Inledningsvis i kapitlet *Ericsson* kommer vi att presentera Ericsson som utgör uppsatsens studieobjekt. Vi kommer att ge en överblick över hur det interna bloggandet fungerar på Ericsson och vilka möjligheter och begränsningar det finns på Ericsson beträffande de interna bloggarna. I *Bilaga 1* återfinns också ytterligare information om Ericsson.

I kapitlet *Tidigare forskning kring bloggar* redogör vi för den tidigare forskning som har utförts kring bloggar för att definiera bloggen som kommunikationskanal och få en överblick över den forskning som berört organisationers och chefers användande av bloggar. Vi har vidare valt att dela upp teorin i två kapitel; *Individen och kommunikationskanalen* och *Ledarskap och kommunikation*, vilka innehåller den teori och tillika tidigare forskning som är relevant för denna uppsats. *Metod* följer sedan där våra metoder presenteras. I samband med metoden finns också *Bilaga 2* vilken innehåller vår fullständiga analysram för innehållsanalysen utförd på bloggtexterna och *Bilaga 3* som utgörs av intervjuguide. Vår analys av bloggtexter och intervjuer utifrån vår teoretiska ram redovisas i tre separata kapitel; *Chefers val av bloggen*, *Chefers bloggande* samt *En potentiell plats för dialog*. I det följande kapitlet *Slutsatser* knyter vi ihop säcken och presenterar vårt resultat utifrån uppsatsens syfte och våra reflektioner.

2. ERICSSON

Vår uppsats har sin utgångspunkt i en fallstudie på Ericsson. En närmare presentation av Ericsson finns i *Bilaga 1*. Här kommer vi istället att fokusera på Ericssons interna bloggar och de regler som möjliggör och begränsar användandet av de interna bloggarna inom Ericsson.

2.1 DE INTERNA BLOGGARNA PÅ ERICSSON

De interna bloggarna på Ericsson återfinns på organisationens intranät. Som en del av intranätet har alla anställda på Ericsson tillgång till de interna bloggarna och har också möjlighet att själva internblogga. Det interna bloggandet är således öppet för alla anställda inom Ericsson. De anställda på Ericsson finner *Blog Library* på intranätets första sida och kan därigenom ta sig vidare till de interna bloggarna. På *Blog Library* har de interna bloggarna delats upp i tre olika kategorier; *Management Blogs*, *Tech Blogs* och *Event Blogs*. För att bli kategoriserad under *Management Blogs* måste man vara chef inom Ericsson medan *Tech Blogs* innefattar både expertbloggar och andra bloggar som behandlar tekniska aspekter. På *Event Blogs* återfinns interna bloggar som är aktiva under olika events Ericsson är delaktig i. Det finns således chefer som internbloggar under andra kategorier. Vad de gäller *Management Blogs* är det upp till cheferna själv att bestämma om de ska blogga individuellt eller i grupp. Det finns således ingen statistik på hur många chefer som internbloggar på Ericsson. Ericsson för statistik över antalet läsare varje internblogg har under varje månad. Denna statistik baseras på antalet ”klick” varje blogg har på *Blog Library* och inte på antalet unika besökare varje blogg har. I statistiken inkluderas inte heller de läsare som läser via *RSS feeds*. Under februari hade de olika chefsbloggarna från noll till omkring 8500 ”klick”. Det är också på *Blog Library* som de anställda på Ericsson kan få information om hur de kan starta upp en intern blogg och vilka regler och riktlinjer som gäller för det intern bloggandet.

2.2 LAGAR, REGLER OCH RIKTLINJER

På *Blog Library* återfinns riktlinjer för de interna bloggandet. I riktlinjerna finns framförallt två regler som styr användandet av de interna bloggarna inom Ericsson, vilka är att de interna

bloggarna är informella kommunikationskanaler och att ingen får vara anonym på de interna bloggarna. Dessa regler berör alla anställda som internbloggar inom organisationen.

Ericsson har också en affärsetisk kod (eng. *Codes of Ethics*) vilken berör samtliga anställda inom organisationen. Den affärsetiska koden är till för att vägleda relationerna mellan anställda samt mellan Ericsson och organisationens externa intressenter. Av intresse här är de lagar och regler som rör kommunikation och information inom organisationen. Ericssons verksamhet berörs av regler och lagar för bland annat internationella affärer, konkurrensrätt, redovisning, finansiell rapportering och insiderhandel (Codes of Ethics). Mer specifikt finns det en rad lagar och regler kring kommunikation och finansiell information som varje anställd måste förhålla sig till. Ericsson har som börsnoterat företag vid Stockholmsbörsen krav på sig att följa insider-, noterings- och rapporteringsregler utfärdade av börsen och finansmyndigheterna. Det begränsar de anställdas möjligheter att uttala sig om Ericsson eller Ericssons affärer för media, investerare, finans- eller branschanalytiker, utomstående konsulter såväl som på chatt sidor eller andra offentliga forum. Detta gäller både för att skydda Ericssons information såväl som för att skydda kunders och leverantörers information som inkluderar finansiell information, affärsplaner, teknisk information, information om anställda et cetera. Det finns också regler för mellanmänskliga relationer inom Ericsson vilka förbjuder alltifrån personangrepp och sexuella trakasserier till olika former av diskriminering (Code of Ethics).

3. TIDIGARE FORSKNING KRING BLOGGAR

Som vi beskrev i inledningen till denna uppsats tenderar organisationers användande av bloggen som kommunikationskanal att öka samtidigt som bloggen bör uppfattas som en ny kommunikationskanal organisationer har att använda i sin kommunikation. Bloggen har berörts av flertalet forskare tidigare och vi ämnar här redogöra för tidigare forskning kring bloggen.

3.1 DEFINITION AV BLOGGEN

Bloggen är en kommunikationskanal som här i enlighet med Jackson m.fl. (2007) definieras som en kontinuerligt modifierad webbsida där inlägg visas i kronologisk ordning. Inläggen öppnar upp för utbyte av åsikter och information mellan olika individer vilket innebär att bloggen kan användas för envägskommunikation och dialog. Bloggen liknas av Cox m.fl. (2008) vid en dagbok och är därmed informell och personlig till sin karaktär. En blogg kan innehålla såväl text, bild och länkar som ljud och video. Detta är något som kan kopplas till att bloggen har fått sin karaktär genom en kombination av andra äldre medium, nämligen grafik och hyperlänkar likt webbsidor och kollaborativa datormedierade kommunikationsformer som telefonkonferenser och e- post (Lievrouw & Livingstone, 2006). Något som återkommer hos forskarna är uppfattningen att bloggen är ett asynkront medium, vilkas egenskaper då gör det möjligt att kommunicera utan en samtida närvaro av användare. Det innebär att de tidsliga och rumsliga dimensionerna blir betydelselösa eftersom individer alltid kan ta del av kommunikationen i sin egen tidsdimension (Baym, 2006; Cheney m.fl., 2004). Det som skiljer organisationers interna bloggar från de externa är de åtgärder organisationer vidtar för att skydda informationen i de interna bloggarna. Genom brandväggar, lösenord och andra åtgärder tillgängliggörs de interna bloggarna och dess innehåll endast för ett begränsat antal användare (Cox m.fl., 2008).

3.2 BLOGGENS ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN

Den tidigare forskningen kring organisationers användande av bloggen har kopplat bloggen och dess potential som kommunikationskanal till olika användningsområden. Inom Public

Relations forskning har bloggen uppmärksammats (se t.ex. Kelleher, 2009; Porter m.fl., 2007) liksom inom kriskommunikationsforskningen (se t.ex. Sweetser, 2007; Madeva, 2008). Något som också uppmärksammats i samband med organisationers användande av bloggen som kommunikationskanal är bloggans effekter på organisationskulturen och möjligheter till att förändra en organisationskultur via bloggen (se t.ex. Graves, 2007). All forskning ser inte enbart positiva aspekter av bloggen. Strother m.fl. (2008) problematiserar ur ett juridiskt och etiskt perspektiv anställdas bloggande både internt och externt. Många av de artiklar som återfinns gällande organisationers användande av bloggar är dock allmänt hållna och består snarare av tips och råd än av teoretiska och empiriska studier (se t.ex. Warr, 2008; Semple, 2006; Culhane, 2008). Var det gäller interna bloggar inom organisationer återfinns ett begränsat antal studier vilka kommer att redogöras för nedan. Dessa studier pekar på hur den interna bloggen kan användas inom en organisation.

3.3 ORGANISATIONERS ANVÄNDANDE AV BLOGGEN

Organisationers användande av interna bloggar har vi funnit nedanstående studier kring. I en forskningsöversikt av organisationer och bloggar finner Cox m.fl. (2008) att organisationer idag knappt har möjlighet att stå utanför användandet av nya medier som bloggar eftersom det är via de nya medierna individer idag hämtar sin information. Detta gäller såväl för interna som externa intressenter. Chefers användande av interna bloggar kopplas till ett idébaserat ledarskap och till att chefer med bloggen kan förklara och involvera interna intressenter i beslutsprocesserna. De interna bloggarna uppfattas också utgöra en direkt kontakt med intressenterna inom organisationen och därtill som ett sätt för chefer att få till stånd en öppen dialog som är tillgänglig för många individer. Lai och Turban (2008) anser att användandet av interna bloggar skapar sociala nätverk och underlättar för samarbete mellan olika individer inom en organisation genom att interna bloggar underlättar för samarbete, kommunikation och informationsspridning inom organisationen. De relationer som främst främjas av användandet av interna bloggar är relationer mellan de anställda och chefer inom organisationen (Lai & Turban, 2008). Något som Wattal m.fl. (2009) finner i sin studie av användandet av interna bloggar är att organisationer tenderar att göra användandet av interna bloggar till en ledarskapsangelägenhet eftersom internt bloggande alltid är en fråga om både formell och informell makt. Att den interna bloggen görs till en ledarskapsangelägenhet anses begränsa den potential interna bloggar har vad det gäller informations- och kunskapsutbyte och hämma skapandet av nya nätverk och relationer inom organisationer (Wattal m.fl., 2009).

Den mest omfattande studien av internt bloggande i organisationer är Jackson m.fl. (2007) studie av hur och varför anställda engagera sig i internt bloggande. Det framkommer att anställda skapar sociala nätverk och relationer över geografiskt avstånd och avdelningar på ett nytt sätt än tidigare via den interna bloggen. Samtidigt upprätthåller de också sitt eget ryckte via den interna bloggen. De nya nätverken och relationerna benämns som virtuella gemenskaper inom vilka medlemmarna är geografiskt åtskilda men ändå delar en gemensam organisationsidentitet och organisationskultur. Den interna bloggen uppfattas också stärka känslan av den organisatoriska tillhörigheten och öka kunskapsutbytet inom organisationen. Cheferna och deras åsikter om den interna bloggen spelar en avgörande roll i organisationen och chefer bör enligt författarna se den interna bloggen främst som en möjlighet till informationsutbytet mellan chef och anställd (Jackson m.fl., 2007).

För att sammanfatta den tidigare forskningen av organisationers användande av interna bloggar som kommunikationskanal identifierar flertalet forskare att det finns potential i bloggen för dialog och att bloggen kan öka kommunikationen inom organisationer. Vi finner dock inga tidigare studier som specifik berör chefers val och användande av interna bloggar och vidare inte heller att någon tidigare fokuserat de interna bloggarnas konsekvenser för ledarskapet.

4. INDIVIDEN OCH KOMMUNIKATIONSKANALEN

Utgångspunkten i denna uppsats är, förenligt med Orlikowski (1991,1992), att kommunikationstekniker både är sociala och tekniska konstruktioner. Både den sociala konstruktionen och den tekniska konstruktionen ger förutsättningarna men sätter också begränsningarna för individers användande av en kommunikationsteknik, och påverkar således både valet och användandet av kommunikationstekniker. Inledningsvis i kapitlet kommer vi att diskutera teoretiska antaganden kring individers val av medium inom en organisation.

4.1 VAL AV MEDIUM

Valet av medium är något som har intresserat tidigare forskare (Daft & Lengel, 1988; Fulk m.fl., 1990; Trevino, 1990). Vad det gäller chefers användning av olika medium anser Daft och Lengel (1988) att chefer måste förstå och kunna hantera olika medium men framförallt se valet av medium som en viktig del av ledarskapet (Daft & Lengel, 1988). Inte minst då utbudet av medium idag är större än aldrig förr (Jackson m.fl., 2007). Det finns olika perspektiv på valet av medium där forskare försöker förklara vad som ligger bakom en individs val av medium. Enligt Fulk m.fl. (1990) baseras det ena perspektivet på att individer gör ett rationellt val av medium (eng. *Rational Choice Model*). Valet av medium är utifrån detta perspektiv både objektivt och rationellt. Det innebär att individer anpassar valet dels efter de arbetsuppgifter som ska utföras och dels efter de specifika egenskaper som anses vara inneboende i ett medium. Individers val av medium ses som helt oberoende av andra individer och av den kontext inom vilket mediet ska användas (Fulk m.fl., 1990). Utifrån vår utgångspunkt att en kommunikationsteknik både har en teknisk och en social konstruktion är det istället relevant att vidare diskutera det andra perspektivet på val av medium som är baserat på hur sociala faktorer påverkar individers val medium (jfr Orlikowski, 1992).

Den sociala påverkansmodellen (eng. *A Social Influence Model of Media Use*) har sin utgångspunkt i uppfattningen att användandet och valet av medium är subjektivt och delvis socialt konstruerat. Den sociala konstruktionen innebär att en individs val av ett medium influeras av de attityder, uttalanden och beteenden som återfinns bland individerna inom en

sociala kontext. Dock har olika medier specifika egenskaper vilka påverkar den sociala konstruktionen. Valet av medium görs således inte enbart utifrån ett mediums fixerade egenskaper eller objektivt utan valet varierar mellan olika individer och situationer. Förutom att andra individers attityder, uttalanden och beteenden påverkar valet av medium påverkas valet också av normer. När en individs val av medium leder till positiva eller negativa konsekvenser kan detta skapa ett föredömligt handlande. Fulk m.fl. (1990) utgår i sin modell ifrån att rationalitet är subjektivt, retrospektivt och influerat av information från andra individer. Individers kognitiva förmåga används för att kunna rationalisera och ge mening åt ett beteende. De meningsskapande processerna sker efter valet av medium och används av individer för att tolka ett beteende retrospektivt. Detta är förenligt med hur Weick (1995) menar att individers meningsskapande processer fungerar retrospektivt.

Eftersom en individs val av medium görs utifrån vad som är önskvärt i en specifik social kontext kan valet av medium variera mellan olika sociala kontexter (Fulk m.fl. 1990). Det innebär vidare att den sociala konstruktion som ligger bakom valet av medium inom en organisation inte behöver gälla inom en annan organisation. Cheney m.fl. (2004) menar i tillägg att vad som påverkar valet av medium kan sträcka sig utanför organisationsgränserna och att allmänna trender och normer hållna inom en större kontext också kan påverka valet av medium. Detta kan förklara varför olika organisationer vid samma tidpunkt upplever ett behov av ett visst medium (Cheney m.fl., 2004). Den sociala konstruktionen av ett medium kan också ge ett medium en symbolisk mening vilken kan ligga till grund för valet av medium. Då blir själva mediet meddelandet och en symbol i sig självt och individer väljer ett medium utifrån dess symboliska mening (Trevino m.fl. 1990).

Vidare menar Orlikowski (1992) att alla handlingar, således också valet av ett medium, får konsekvenser för organisationen inom vilka de utförs. Därför ska vi redogöra för vilka konsekvenser eller effekter användandet av kommunikationstekniker anses ha medfört för ledarskap och organisationer enligt tidigare forskning.

4.2 EFFEKTER FÖR CHEFERNA OCH ORGANISATIONERNA

Användandet av olika kommunikationstekniker medför enligt tidigare forskning en rad olika effekter eller konsekvenser för en organisation och för ledarskapet. På ett mer allmänt plan har användandet av kommunikationstekniker generellt ökat tillgången på information och möjliggjort för en enklare och snabbare återvinning av information inom organisationerna (Cheney m.fl. 2004; Heide, 2002). Informationsöverflöd (eng. *information overload*) är ett

begrepp som oftast kopplas samman med den ökade tillgången på information men enligt Weick (1990) är informationsöverflöd inte direkt kopplad till informations- och kommunikationstekniker som sådana utan till den datormedierad kommunikationen. Datormedierad kommunikation har medfört att medarbetarna är mer isolerade i organisationen, vilket ökar risken för informationsöverflöd eftersom de tenderar att få för mycket av samma information när de istället behöver en annan typ av information. När antalet perspektiv på en händelse ökar, minskar informationsöverflöd. Kommunikation via datorer anses också av Weick (1991) och Baym (1996) reducera antalet ledtrådar vilket försvårar medarbetarnas meningsskapande processer. För Weick (1991) leder reduktionen av ledtrådar till att tvetydiga situationer lättare uppstår och att chefer därför måste förstå att kommunikation via datorer bör kompletteras med annan ytterligare information (Weick, 1991).

Tillgången på information via intranätet har enligt Heide (2002) lett till en informatisering av organisationen där produktionen av elektroniska texter gör organisationen och dess processer mer transparenta (Heide, 2002). Att den datormedierade kommunikationen har förändrat medarbetarnas tillgång på information och möjlighet till kommunikation kopplas också till nätverksorganisationen som en effekt av datormedierad kommunikation (Sproull & Kiesler, 1991; Lievrouw & Livingstone, 2006). Nätverksorganisationen har utmanat chefernas traditionella roll som informationsspridare av formell information uppifrån och ner i organisationer genom att kommunikationstekniker möjliggjort för att fler anställda på egen hand kan utbyta information, initiera samarbete och skapa relationer (Sproull & Kiesler, 1991). Organisationerna har gått från att domineras av kommunikation en till många, till att också inkludera kommunikationen en till många och många till många (Lievrouw & Livingstone, 2006). Chefernas traditionella roll som informationsspridare i organisationer anser också Heide (2002) har utmanats, eftersom användandet av intranät i organisationer har medfört att de anställda kan förse sig med den information de behöver på egen hand (eng. *pull*). Traditionellt sett har de anställda varit beroende av att cheferna försett dem med information (eng. *push*). Cheferna har således förlorat kontrollen över informationsspridningen (Heide, 2002).

En ytterligare effekt av den datormedierade kommunikationen är den minskade betydelsen av de tidsliga och rumsliga dimensionerna för organisationskommunikationen (Lievrouw & Livingstone, 2006; Sproull & Kiesler, 1991). Det innebär att medarbetare inom samma organisation idag kan kommunicera över geografiska avstånd och tidsskillnader och det har också inneburit att arbetet inte längre är knutet till en organisations geografiska plats.

Det har således blivit lättare för medarbetarna inom samma eller olika organisationer att kommunicera över gränser och tidsskillnader i och med den datormedierade kommunikationen.

4.3 KOMMUNIKATIONSTEKNIK OCH ORGANISATIONEN

För att kunna förstå valet och användandet av bloggen som kommunikationskanal kommer vi här att presentera Orlikowskis (1991; 1992) tekniska struktureringsmodell. Modellen illustrerar hur aktörens val och användning av en kommunikationsteknik både påverkas av och påverkar organisationens strukturella förhållanden i något som kallas strukturering. Den process kallad strukturering ska vi nedan redogöra för.

4.3.1 STRUKTURERINGSPROCESSEN

Utgångspunkten för att kunna förstå relationen mellan organisationer, aktörer och kommunikationstekniker är den process som av bland andra Giddens (1979; 1984), Weick (1990) och Orlikowski (1991; 1992) benämns som strukturering. Strukturering är den process i vilken aktörers handlande skapar de strukturer som finns inom en organisation och att dessa strukturer sedermera både möjliggör och begränsar aktörers vidare handlingar. Genom aktörers kontinuerliga användande av en kommunikationsteknik konstitueras interaktionsmönster över tid inom en organisation. Dessa interaktionsmönster etableras och skapar ett standardiserat användande av en kommunikationsteknik inom en organisation. Det innebär att rutiner kring användandet av en kommunikationsteknik skapas och förstärks över tid (Orlikowski, 1991; 1992). Struktureringsprocessen påverkas av framförallt tre strukturer inom en organisation, vilka vi nedan ska diskutera närmare.

4.3.2 BETYDELSE-, DOMINANS- OCH LEGITIMITETSSTRUKTURER

All interaktion, alla handlingar, inom en organisation påverkas av situationens kontext och tillika en organisations strukturer (Orlikowski, 1992). De tre strukturer som framförallt påverkar aktörers handlande är betydelse-, dominans- och legitimitetsstrukturer som anses existera inom alla organisationer. Dessa strukturer kommer till uttryck i aktörers användande av olika regler och resurser inom en organisation och kan också förändras genom aktörers användande av dem (Giddens, 1979; 1984; Orlikowski, 1991; 1992).

Alla aktörers interaktioner innefattar skapandet och kommunikationen av mening. Skapande och kommunikation av mening uppnås i organisationer genom gemensamma

tolkningsscheman. Tolkningsscheman kan ses som de samlade kunskaper som utgör kärnan i den gemensamma kunskapen och som möjliggör för delad mening inom en organisation. De tolkningsscheman som finns i en organisation utgör organisationens betydelsestrukturer, vilka representerar de sociala regler som möjliggör och begränsar kommunikationsprocesser inom en organisation.

Alla aktörers interaktion innefattar makt vilken baseras på att aktörer inom en organisation har olika tillgång till organisatoriska resurser. Resurser delas upp mellan auktoritativa och allokativa, där den förra innebär makt över människor och den senare makten över objekt och materiella fenomen. Makt bör här förstås som aktörers förmåga att, utifrån aktörens tillgång på resurser, få till stånd sociala och materiella förändringar. Dominansstrukturen utgörs av den asymmetri av resurser inom en organisation vilka används för att upprätthålla maktrelationer i interaktionsmönster. När aktörer handlar utifrån en bestämd resursasymmetri befäster aktörens handling den rådande dominansstrukturen men aktörers handlingar kan också utmana och förändra den rådande resursasymmetrin.

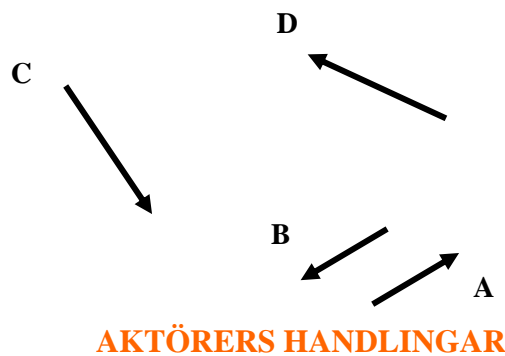
Alla aktörers interaktion innefattar också normer, vilka bör förstås som organisatoriska överenskommelser eller regler om vad som är ett legitimt och lämpligt uppförande eller inte. Normer kan ses styra interaktionen genom att normer både produceras och reproduceras i handlingar som är sanktionerade. Normer upprätthåller legitimitetsstrukturer vilka utgör en organisations moraliska ordning och bestäms och upprätthålls genom ritualer, socialisering och traditioner. Det innebär att kommunikationen av mening i interaktion inte sker utan påverkan från makt- och moralstrukturer som finns inom en organisation. Alla aktörers handlingar i en organisation påverkar och påverkas således av såväl betydelse-, dominans- och legitimitetsstrukturer. Också användandet av en kommunikationsteknik bör ses som en handling vilken påverkar och påverkas av dessa tre strukturer.

Nedan kommer Orlikowskis tekniska struktureringsmodell presenteras som illustrerar hur den sociala konstruktionen och således användandet av en ny kommunikationsteknik både möjliggörs och begränsas av kommunikationsteknikens tekniska konstruktion och organisationens strukturella förhållanden.

4.3.3 DEN TEKNISKA STRUKTURERINGSMODELLEN

Den tekniska struktureringsmodellen har sin utgångspunkt i aktörers handlande, användande av kommunikationstekniker, och hur handlandet både påverkar och påverkas av organisationers strukturella förhållanden (Orlikowski, 1991, 1992);

STRUKTURELLA FÖRHÅLLANDEN



KOMMUNIKATIONSTEKNIK

AKTÖRERS HANDLINGAR

(Modell: Orlikowski 1992, ss. 410)

Teknik är en produkt av aktörers handlande (Pil A): Kommunikationstekniker kommer till liv och upprätthålls endast genom individers handling. Om en kommunikationsteknik inte används kan den inte heller påverka en organisation. Kommunikationstekniker är alltid beroende av att aktörer inom en organisation ger dem mening och manipuleras direkt eller indirekt av aktörer i deras användande. Kommunikationstekniker har både en design sida (eng. *design mode*) och en användnings sida (eng. *use mode*). För användandet av en kommunikationsteknik innebär det att vissa aspekter av en kommunikationsteknik är tekniska konstruktioner vilka inte kan manipuleras direkt. De tekniska konstruktionerna både möjliggör och begränsar den sociala konstruktionen och den mening som aktörer tillskriver en kommunikationsteknik och sedermera användningen av den. Utöver det möjliggör och begränsar de organisationsstrukturer kommunikationstekniken återfinns inom kommunikationsteknikens sociala konstruktion och användande.

Kommunikationstekniken är ett medium för aktörers handling (Pil B): Eftersom aktörer använder kommunikationstekniker i sitt arbete inom en organisation kan kommunikationstekniker ses förmedla aktörers aktiviteter inom samma organisation. Således både möjliggör och begränsar olika kommunikationstekniker aktörers arbete utförda med en specifik kommunikationsteknik. Därav uppfattas kommunikationstekniker, som ett medium för sociala praktiker, alltid innefatta både olika möjligheter och begränsningar. Vilka möjligheter och begränsningar som dominerar en kommunikationsteknik kan bero på en rad faktorer som handlingarna och motiven hos de aktörer som har designat och implementerat kommunikationstekniken, användarnas kapacitet i förhållande till den specifika kommunikationstekniken och den sociala kontexten inom vilken kommunikationstekniken används.

Alla handlingar i organisationer är situationsbundna och formade av den organisatoriska kontexten (Pil C): Den första influensen som påverkar interaktionen mellan aktörer och de strukturella förhållandena inom en organisation är antagandet att alla handlingar är situationsbundna och formade av den organisatoriska kontexten. Handlingar innefattande kommunikationstekniker påverkas av strukturella förhållanden som influerar situationen. Aktörer nyttjar (eng. *draw on*) därmed den existerande och delade kunskapen, resurser och normer för att utföra sitt arbete. Aktörer nyttjar oftast de delade existerande kunskaperna, resurserna och normerna outtalade eller oreflekterat.

Aktörers handlingar, användande av tekniker, påverkar organisationers strukturer genom att antingen stärka eller förändra dem (PIL D): En andra influens som påverkar interaktionen mellan individer och strukturella förhållanden inom en organisation är sättet på vilket aktörers handlingar, användandet av kommunikationstekniker, påverkar organisationers strukturer genom att antingen stärka eller förändra dem. Kommunikationstekniker är statuerade miljöer (eng. *enacted environments*) vilkas konstruktion och användning är beroende av organisationers signifikans, dominans och legitimitetsstrukturer. Dessa tre strukturella förhållanden kan förändras eller stärkas genom aktörers användande av en kommunikationsteknik. När en aktör anpassar sig till de regler och resurser som är inbäddade i kommunikationstekniker upprätthåller aktören omedvetet de strukturella förhållandena utifrån vilka tekniken används. När en aktör bryter emot en kommunikationstekniks inbäddade regler och resurser genom att använda kommunikationstekniken annorlunda kan aktörer i och med denna handling underminera och förändra de strukturella förhållandena.

5. LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION

Som diskuterades i föregående kapitel utformas användandet av en kommunikationsteknik i interaktionen mellan aktör och kommunikationsteknik och den aktör som vi kommer att fokusera i uppsatsen är chefen. Enligt Smircich och Morgan (1982) innebär formellt ledarskap inte bara möjligheten utan även skyldigheten att rama in och definiera andras verklighet. Ett formellt ledarskap innebär att cheferna har blivit tilldelade sin skyldighet eller rättighet att rama in och definiera andras verklighet genom olika ledarskapstitlar. Den formella ledaren har således en dominerande ställning över andra organisationsmedlemmar, något som också kommer till uttryck när Orlikowski (1991) menar att maktasymmetri alltid råder inom en organisation. Vidare kommer chefens roll som meningsgivare och inramare att diskuteras och hur chefer kan skapa mening genom dialog och olika verktyg och strategier för inramning.

5.1 OLIKA PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP

Den tidigare ledarskapsforskningen dominerades av olika perspektiv på ledarskap som ämnade finna en generell lösning på vad bra ledarskap innebär vilket knöts till chefers personliga egenskaper (Cheney m.fl., 2004; Bryman, 1996). I den samtida ledarskapsforskningen återfinns nya perspektiv på ledarskap som till skillnad från tidigare ledarskapsforskning inte försöker finna någon universallösning på ledarskapsegenskaper utan fokuserar snarare chefers förmåga att skapa mening och rama in den organisatoriska verkligheten. Chefers uppgift är därigenom att påverka anställdas idéer, värderingar och föreställningar, vilket gör chefers kommunikativa förmåga centralt för ledarskapet (Cheney m.fl., 2004, Bryman, 1996; Simonsson, 2002; Eriksen, 1997). Vidare ska vi redogöra närmare för den ledarskapsforskning som fokuserar chefers förmåga att rama in och ge mening åt den organisatoriska verkligheten.

5.2 CHEFER SOM MENINGSGIVARE OCH INRAMARE

Ledarskap i en organisation innebär att några individer, implicit som explicit, överlåter åt andra att definiera deras verklighet och uppfattningar. Chefers tolkningar om vad som har hänt, bör hända och hur detta ska åstadkommas ges en överordnad betydelse i relation till

tänkbara alternativa tolkningar (Alvesson & Ydén, 2000; Smircich & Morgan, 1982; Fairhurst & Sarr, 1996). Författarna är överens om att ledarskap kan definieras i termer av en persons förmåga att skapa mening för sig själv och för andra, därmed har chefernas tolkningar av den organisatoriska verkligheten företräde över andra anställdas. Chefers tolkningsföreträde i en organisation innebär att de har möjlighet att rama in och ge mening åt den organisatoriska verkligheten (Fairhurst & Sarr, 1996; Gioia & Chittipeddis, 1991; Smircich & Morgan, 1982; Weick, 1995).

Gioia och Chittipeddis (1991) menar att det krävs ett meningsgivande för att chefer ska kunna skapa mening kring den organisatoriska verkligheten. Meningsgivande innebär att det finns individer som försöker förändra nuvarande uppfattningar och handlingsmönster i en organisation till fördel för nya. Meningsgivande sker generellt uppifrån och ner i en organisation medan meningsskapandet generellt sker nerifrån och upp i en organisation. Det innebär att de anställda ute i en organisation kontinuerligt försöker skapa mening kring vad som sker uppe i organisationen för att förstå innebörden av de dagliga processer och situationer som de själva befinner sig. Cheferna, meningsgivarna, försöker kontinuerligt påverka och ge de anställda de förutsättningarna som krävs för att kunna skapa mening kring den organisatoriska vardagen.

Chefernas roll som meningsgivare i en organisation kan också ses i termer av inramning. Fairhurst och Sarr (1996) och Smircich och Morgan (1982) anser att den förmåga som krävs för att skapa mening, att vara en meningsgivare, kallas inramning. Inramning används för att bestämma ett subjekts mening och att bedöma subjektets karaktär och signifikans. Att tillskriva ett subjekt en specifik mening handlar om att välja en mening över en annan mening och genom att en chef väljer en mening och delar med sig av denna mening till andra anställda leder chefen sina anställdas tolkningar och handlingar i en specifik riktning. När chefer ramar in framhävs vissa aspekter av en situation och därigenom utelämnandet andra aspekter av samma situation (Fairhurst & Sarr, 1996). Alvesson och Ydén (2000) tillägger att även om chefers inramningar är de dominerande inramningarna innebär det inte att chefer kan kontrollera de anställdas inramningar fullt ut (Alvesson & Ydén, 2000). Inramning innebär således att kunna uttolka och kommunicera mening i komplexa situationer.

Meningsgivande och inramning har ett gemensamt syfte för en chef och det är att påverka andras handlingar. Chefers yttranden och handlingar inramar och formar kontexten av handling så att anställda kan använda den skapade meningen, i och med inramningen, som en referenspunkt för sina egna handlingar och förståelse av en situation. På så sätt kan chefer genom att konstruera verkligheten genom meningsgivande och inramning leda andras

handlingar. Genom sina handlingar och yttranden kan chefer fokusera specifika aspekter i strömmen av erfarenheter, händelser och upplevelser i en organisation och omvandla vad som verkade komplext och tvetydigt till något specifikt och varaktigt med en specifik form av mening (Fairhurst & Sarr, 1996; Smircich & Morgan, 1982).

5.3 DIALOGEN - ETT SÄTT ATT SKAPA MENING

Inramningsteorin är väldigt fokuserad på hur chefer överför sina tolkningar av en situation eller händelse till en mottagare. Inramningsteorin fokuserar främst envägskommunikation från chef till anställda och lyfter inte fram vilken roll någon form av återkoppling kan ha för de meningsskapande processerna. Därför kommer inramningsteorin här kompletteras med en diskussion om dialogen som ett sätt att skapa delaktighet och därigenom mening. Enligt Simonsson (2002) syftar dialogen inte primärt till att utbyta ord eller överförandet information mellan olika samtalspartner utan om att gemensamt skapa betydelse och mening som de inblandade aktörerna kan tänka och handla utifrån. I en dialog formar individer tillsammans en förståelse som de inte kan nå på egen hand. Det är viktigt att skapa en arbetsmiljö med en uppsättning gemensamma värderingar, normer och antaganden som främjar en öppen dialog och chefer har en viktig roll i skapandet av de förutsättningar som kan bidra till en dialogfrämjande arbetsmiljö. Chefers uppgift är att ta initiativ till dialog men inte styra samtalet genom att säga vad som är rätt och fel. Dialogen kan generera nya insikter och kunskaper för chefer och är ett verktyg som kan användas för att lära tillsammans och skapa kreativa och mer effektiva organisationer (Simonsson, 2002).

Dock har de anställdas delaktighet i dialogen diskuterats och dialogidealet där de anställda är delaktiga i dialogen på samma villkor som cheferna kritiserats (Falkheimer & Heide, 2007; Simonsson, 2002). Gruning och Hunt (1984) delar in dialogen i en symmetrisk och en asymmetrisk tvåvägskommunikation. Den symmetriska tvåvägskommunikationen bygger på ett dialogideal där sändare och mottagare är två jämställda parter. Den symmetriska modellen har fått kritik för att vara utopisk och att osynliggöra den maktdimension som är ofrånkomlig inom en organisation. Den asymmetriska tvåvägskommunikationen innebär istället att sändaren visar intresse för återkoppling av mottagaren men att en dialog aldrig kan föras på lika villkor. Eftersom chefer har tolkningsföreträde i en organisation och enligt Orlikowski (1991) makt över resurser och individer har de anställda inte samma förutsättningar som chefer att föra fram sin talan i en organisation.

Trots att en dialog aldrig kan föras på liknande villkor i en organisation menar Simonsson (2002) att chefer måste skapa förutsättningarna för en dialog och att chefernas

uppgift är att leda, inte styra, en dialog. Med en dialog där de anställda involveras i de organisatoriska processerna kan de anställdas meningsskapande processer underlättas. Detta tankesätt går att koppla till vad Weick (1995) beskriver som osäkra och tvetydiga situationer. En osäker situation uppstår när det råder brist av information och kan lösas genom mer information. En tvetydig situation är när det finns information men det råder brist på tolkningar av informationen, situationen kan lösas genom både mer och ny information (Weick, 1995). Samtidigt menar Weick (1990), som tidigare konstaterats, att datormedierad kommunikation ökar riskerna för att osäkra och tvetydiga situationer uppstår och att en dialog ansikte mot ansikte främst ger förutsättningarna för att lösa tvetydiga situationer. Fairhurst och Sarr (1996) har en annorlunda syn på tvetydighet där tvetydighet inte nödvändigtvis behöver vara någonting negativt och en situation som behöver lösas. Istället kan chefer ibland vinna på att inte specificera all kommunikation och lämna en situation tvetydigt. Genom att använda ett tvetydigt språk kan chefer lämna utrymme för olika tolkningar av önskade mål och resultat och därigenom möjliggöra för de anställda att delta i meningsskapandet och utformningen av önskade mål och resultat.

5.4 INRAMNING – ETT SÄTT ATT SKAPA MENING

Inramning är en process som enligt Fairhurst och Sarr (1996) framförallt bygger på tre komponenter: tanke (eng. *thought*), språk (eng. *language*) och förtänksamheten (eng. *forethought*). Tanke är förmågan att bestämma vad som ska ramas in och hur det ska ramas in och en chef som förstår sin omgivning kan också förklara sin omgivning. För chefer handlar det om att kunna omsätta organisationers mission, vision och värden i den vardagliga kommunikationen i organisationen. Språket är det verktyg som kan användas för att konstruera en inramning i lyssnarens sinne (eng. *mind*). Språket hjälper individer att fokusera, speciellt på aspekter av situationer som är abstrakta och vaga. Språket hjälper individer att klassificera och kategorisera saker samt att komma ihåg och identifiera viktig information. Eftersom vårt minne fungerar genom associationer kan språket bidra till att komma ihåg och återhämta information. Förtänksamhet är förmågan att utöva kontroll över spontan kommunikation inom organisationen. Kommunikation är nödvändigt men ska inte vara rigid och formell utan kommunikation måste komma direkt från hjärtat och vara spontan. För att som chef kunna använda inramning i sin kommunikation har Fairhurst och Sarr (1996) utvecklat strategier och verktyg för inramning, vilka kommer att redogöras för nedan.

5.4.1 STRATEGIER OCH VERKTYG FÖR INRAMNING

Det finns enligt Fairhurst och Sarr (1996) både strategier och verktyg för chefer att använda i sin inramning. För att inrama måste chefer bryta ner organisationens visioner till mer konkreta och lokala visioner. En lokal vision måste vara fokuserad, tydligt relaterad till en specifik avdelning eller funktion och detaljerad nog för att passa in i den dagliga verksamheten. Den lokala visionen kan uttryckas i idéer som underbygger organisationens övergripande vision, en idé kan vara ett nytt program eller en ny affärsstrategi för en avdelning. För att omsätta organisationens övergripande vision till en lokal nivå inom organisationen återfinns fem övergripande strategier för chefer att använda;

- Strategi 1: Chefen måste själv fullt ut förstå en idé för att vidare kunna kommunicera den till sina anställda.
- Strategi 2: Chefen måste personligt anpassa en idé till sina anställda för att de ska förstå idéerna och idéernas relevans.
- Strategi 3: Chefen måste uttrycka entusiasm för en idé. Om chefen uppfattas som likgiltig eller till och med avvisande inför en idé kommer de anställda inte att driva idén vidare även om de förstår idén.
- Strategi 4: Chefen kan tillskriva en idén mening genom att blicka tillbaka och relatera idén till tidigare idéer.
- Strategi 5: Chefen kan tillskriva en idé mening genom att blicka framåt och rikta uppmärksamheten mot idéns framtida tillämpning.

Dessa fem strategier kan användas av chefer för att skapa ett meningsfullt budskap. För att en chef språkligt ska kunna uttrycka och kommunicera ett meningsfullt budskap menar Fairhurst och Sarr (1996) att fem språkliga omställningsverktyg kan användas. De fem språkliga omställningsverktygen som här presenteras är metaforer, jargonger eller inneuttryck, kontraster, berättelser och spin vilka alla anses underlätta förståelsen av ett budskap;

- Metaforer hjälper oss att förstå och uppleva något i termer av någonting annat. Därför kan en metafor bidra till nya tankebanor, hjälpa oss att tänka mer konkret kring olika koncept, processer, personer och arbetsuppgifter.
- Jargonger och inneuttryck är ofta tilltalande att använda för de bidrar med en bekant och accepterad mening till det subjekt med vilket de associeras.

- Kontraster används när det är enklare att beskriva vad ett subjekt eller koncept utifrån vad det inte är snarare än vad det är.
- Berättelser kan attrahera uppmärksamhet till något specifikt och fungera som redogörelser.
- Spin kan delas in i positiv och negativ spin, positiv spin beskriver ett subjekts styrkor och negativt spin beskriver ett subjekts svagheter.

6. METOD

Metod innebär systematiskt insamlande av material och metod behövs för att kritiskt kunna bedöma resultatet av en studie. Användandet av en metod medför att vi måste gå igenom vissa steg för att kunna genomföra vår studie och metoden ska hjälpa till att på ett systematiskt sätt ställa frågor om de val vi gör och konsekvenserna av dessa val (jfr Jacobsen, 2002). Metod handlar också om den kunskapssyn man själv som forskare har. Orlikowski (1991; 1992) bygger sin modell utifrån en syn på verkligheten som socialt konstruerad i interaktionen mellan aktörer och kommunikationsteknik men också påverkade av strukturella förhållanden inom en organisation. Därmed är den kunskap vi söker att nå i denna uppsats sociala konstruktioner av den verklighet aktörerna befinner sig i. Men vi menar samtidigt att det finns faktorer som påverkar dessa sociala konstruktioner i form av objektiva förhållanden vilka vi inte har någon möjlighet att förstå (jmf Alvesson & Skoldberg, 2008). Vi menar att med de kvalitativa metoderna vi valt att använda kan vi nå och förstå sociala konstruktioner men att dessa representerar den del av verkligheten vi kan skapa oss en förståelse kring. Vidare i metodkapitlet kommer uppsatsen olika moment i arbetsprocessen redovisas för genom att vi tydliggör och reflekterar över dem mer specifikt.

6.1 VAL AV METOD

Den här studiens syfte och frågeställningar ligger till grund för valet av metod och därav till hur insamlingen och analysen av det empiriska materialet har genomförts. Det empiriska materialet har vi samlat in genom användandet av två metoder. Detta tillvägagångssätt kallas enligt Bryman (2002) och Jacobsen (2002) för triangulering och kan användas för att styrka tillförlitligheten till det insamlade materialet i och med att det går att ställa de olika empiriska materialen mot varandra. Genom triangulering av en kvalitativ forskningsintervju och en kvalitativ innehållsanalys kan det insamlade empiriska materialet från metoderna komplettera varandra och styrka slutsatserna i uppsatsen.

Eftersom syfte och frågeställningar handlar om att förstå hur och varför chefer väljer att använder de interna bloggarna valdes den kvalitativa forskningsintervjun och den kvalitativa innehållsanalysen som metoder för uppsatsen. Avsikten är därmed att förstå chefernas val och användande av de interna bloggarna och chefernas subjektiva reflektioner och erfarenheter

kring de interna bloggarna. Jacobsen (2002) och Bryman (2002) är överens om att den kvalitativa forskningsansatsen är mest lämplig när avsikten är att skapa mer klarhet i vad som ligger i ett begrepp eller i ett fenomen. Den kvalitativa uppläggningsen är i regel avsedd att få fram hur människor tolkar och förstår en situation. Studien ämnar också skapa förståelse kring chefers användande av de interna bloggarnas konsekvenser på ledarskapet inom Ericsson. Jacobsen (2002) menar att den kvalitativa metoden är mer lämplig än den kvantitativa att använda när man vill förstå sambandet mellan individ och kontext. Utöver intervjuerna utförs en kvalitativ innehållsanalys eftersom en kvalitativ innehållsanalys kan användas för att beskriva ett fenomen och nå kunskap som berör ett fenomenens mening, intentioner och konsekvenser (Bryman, 2002; Elo & Kyngnäs, 2007; Jacobsen, 2002). Det ger oss möjlighet att ta del av både chefernas egna reflektioner kring användningen av de interna bloggarna och av hur chefernas användning av de interna bloggarna tar sig till uttryck i de interna bloggarnas innehåll. Således kan våra metoder komplettera varandra och bidra med ett rikare empiriskt material.

När det empiriska materialet presenteras i analysen har materialet avkodats vilket innebär att namn på personer och avdelningar som kan härledas till intervjupersonen är markerade med xxx. I analysen kommer vi också att benämna de interna bloggarna för enbart bloggar. Vidare kommer en redogörelse göras för tillvägagångssättet utifrån de båda metoderna.

6.2 KVALITATIV INNEHÅLLSANALYS

För att förstå hur cheferna på Ericsson använder de interna bloggarna utförde vi en innehållsanalys av bloggarna. Bloggarna inkluderar inte bara bloggposterna som cheferna själva skriver utan också de kommentarer som återfinns på bloggposterna och chefernas svar på kommentarerna. Enligt Bryman (2002) är den kvalitativa innehållsanalysen det vanligaste tillvägagångssättet när det gäller en kvalitativ analys av ett dokument. Vidare presenteras urvalet, tillvägagångssättet och reflektioner över innehållsanalysen.

6.2.1 URVAL AV INTERNA BLOGGAR

Urvalet av interna bloggar på Ericsson har gjorts med en utgångspunkt i de interna bloggarna på Ericssons intranät under kategorin *Management Blogs* som var aktiva mellan 1 februari 2009 och 12 mars 2009. Sammanlagt är det 13 bloggar som analyserats och det är både individuella bloggar och gruppbloggar som faller inom urvalsramen och vars bloggposter, kommentarer och svar på kommentarer analyserats. De 13 interna bloggarna utgör

tillsammans 125 sidor. De 13 bloggar vi har analyserat har olika frekvens av blogginlägg vilka är olika långa. Kommentarer till blogginläggen följer ett liknande mönster. Vi är medvetna om att det finns en risk att de mer omfattande interna bloggarna blir överrepresenterade i analysen och vi kommer därför att kontinuerligt uppmärksamma att samtliga av de interna bloggarna blir representerade i innehållsanalysen. Det kan även finnas chefsbloggar som har klassificerats under *Tech blogs* eller *Event blogs* istället för under *Management blogs* som vi går miste om i vår studie vilket vi är medvetna om.

6.2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Det finns inga utarbetade systematiska regler för hur texterna ska analyseras när man genomför en kvalitativ innehållsanalys. Gemensamt för de olika kvalitativa innehållsanalyserna inbegriper att text ska utkristallisera kategorier som kan användas för att beskriva ett fenomen och användas för att nå kunskap som berör ett fenomenens mening, intentioner, konsekvenser och kontexter (Bryman, 2002; Elo & Kyngnäs, 2007; Jacobsen, 2002). Beroende på om innehållsanalysen utförs induktivt eller deduktivt är tillvägagångssättet annorlunda, dock kan de två sätten kombineras. Det deduktiva tillvägagångssättet innebär att texterna analyseras utifrån förutbestämda kategorier, koncept, modeller och hypoteser. När redan definierade kategorier används för att analysera texten faller ofta mycket av texten utanför de färdiga ramarna, den texten kan analyseras utifrån de induktiva principerna som innebär att kategorier får växa fram ur texten (Elo & Kyngnäs, 2007). I den här studien kommer den deduktiva och induktiva metoden kombineras i analysen av de interna bloggarnas innehåll. Utifrån teorier om inramning kommer olika uttryckssätt som används för att rama in den organisatoriska verkligheten att analyseras. Innehållet i bloggarna kommer också att kategoriseras utifrån den induktiva principen. Utifrån genomläsning av de interna bloggarna utformas frågor som vidare ställs till texten i de interna bloggarna.

Inledningsvis läste vi igenom de interna bloggarna ett par gånger, på varsitt håll, för att få en överblick av innehållet. Under genomläsningen gjordes anteckningar för att börja urskilja en struktur och kategorier i texten. Förenligt med den induktiva metoden för kvalitativ innehållsanalys kallas tillvägagångssättet för öppen kodning (Elo & Kyngnäs, 2007). Den öppna kodningen låg till grund för utvecklandet av vår analysram för innehållsanalysen vilken i sin helhet återfinns som *Bilaga 1*. Frågorna utvecklades delvis utifrån teorin om inramning, genom genomläsning av innehållet och utifrån de intervjuer som hölls med de bloggande cheferna.

6.2.3 REFLEKTION AV INNEHÅLLSANALYS

Det språk som används i bloggarna är engelska vilket kan ha inneburit att användningen av en del inramningsverktyg kan ha förbisetts i innehållsanalysen. Framförallt var det problematiskt att ibland identifiera inneuttryck. Dock var alla utom en blogg skriven av svenskar och många gånger var inneuttryck direkta översättningar från svenska. När osäkerhet uppstod kring ett eventuellt inneuttryck diskuterades en lösning fram. Jargonger var svårast att finna eftersom det som utomstående var svårt att förstå om en jargong var kopplad till en profession, en avdelning eller till en mer omfattande organisationskultur. Därför identifieras endast jargonger på en övergripande nivå utan ambitionen att knyta an dem till en specifik kontext. Övriga inramningsverktyg var inte direkt problematiska att finna. Dock kan det i en organisation ha skapats innebörder av begrepp och uttryck som en utomstående inte kan känna till. Vår ambition med att analysera utifrån inramningsteorin är dock att se om cheferna över lag uttrycker sig med hjälp av inramningsverktyg eller inte. Om vi har missat något uttryck i innehållsanalysen menar vi att det inte gör någon skillnad för resultatet av innehållsanalysen som helhet.

De dokument som användes för innehållsanalys är vad Bryman (2002) kallar av icke-reaktivt slag. Det innebär att dokumenten inte är påverkade av studiens syfte och det går därmed att bortse från påverkans effekter som en begränsning av validiteten hos dokumenten. De dokument vi analyserar är de interna bloggarna som återfinns på Ericssons intranät. De aktuella bloggarna skrevs av chefer utan någon kännedom om att de skulle analyseras, därmed har de inte kunnat förvanskas för att passa studiens syfte.

6.3 DEN KVALITATIVA FORSKNINGSINTERVJUN

Vi har valt att använda den kvalitativa forskningsintervjun som en andra metod för att få ett rikare empiriskt material och nå en djupare förståelse för chefernas val och användning av de interna bloggarna. Kvale (1997) definierar forskningsintervjun som; *en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening*. Syftet med intervjuerna är att de ska komplettera innehållsanalysen. Det intervjuerna kan bidra med, tillskillnad från innehållsanalysen, är chefernas personligt upplevda erfarenheter av den interna bloggen. Dessutom ger intervjuerna oss möjlighet att ifrågasätta tendenser eller kommunikationsmönster vi finner i innehållsanalysen för att nå djupare förståelse om varför cheferna kommunicera som de gör på den interna bloggen. Vidare presenteras urval av intervju personer och intervju processen.

6.3.1 URVAL AV INTERVJUPERSONER

Den metod som framförallt användes vid urvalet av intervjupersoner är vad Jacobsen (2002) kallar ändamålsorienterat urval. Det innebär att urvalet har styrts utifrån vilken slags information vi vill nå. De chefer vi valde att intervjua internbloggar på Ericsson och deras bloggar går att återfinna under kategorin *Management Blogs* på Ericssons *Blog Library*. Vidare begränsades urvalet till de chefer som arbetar på Ericssons kontor i Kista. Sammanlagt intervjuades åtta chefer med personalansvar och cheferna har olika befattningar, allt ifrån chefer på koncernnivå till chefer i enheter på lägre nivåer inom organisationen intervjuades. Hälften av intervjupersonerna var kvinnor och hälften av intervjupersonerna var män. Vidare hade intervjupersonerna använt den interna bloggen under olika lång tid, närmare bestämt från någon månad upp till ett och ett halvt år. Det innebär att urvalet inkluderar stor bredd av chefer vilket kan innebära att olika aspekter av användandet av bloggen kan inkluderas i vårt resultat. Urvalet är vad Trost (2005) förespråkar, heterogent inom den givna homogeniteten.

6.3.2 INTERVJUPROCESSEN

Intervjuprocessen inleddes med att utforma en intervjuguide. Intervjuguiden finns i sin helhet som *Bilaga 3*. Med bakgrund i den teoretiska utgångspunkten, studiens syfte och frågeställningar samt de interna bloggarnas innehåll utformades intervjuguiden. Inledningsvis identifierades olika teman utifrån den teoretiska ramen vilka vidare omsattes till frågor, inom respektive tema utformades mer specifika frågor för intervjupersonen att svara på. Under intervjun ställdes också kompletterande frågor i syfte att tydliggöra något eller för att följa nya och intressanta sidospår som uppenbarade sig under intervjuerna. Tillvägagångssättet kan liknas vid vad både Kvale (1997) och Bryman (2002) beskriver som den semistrukturerade intervjun som innebär att den som intervjuar har en lista över förhållandevis specifika frågor som ska beröras, men intervjupersonen har frihet att utforma svaren på eget sätt. Det innebar att intervjupersonerna hade frihet att utveckla sina svar som de själva önskade samtidigt som intervjupersonerna kunde styras med vissa följdfrågor för att inte hamna för långt från ämnet.

Varje intervjuperson fick innan intervjutillfället information om studiens generella syfte och ta del av intervjuguiden, där det framgick vilka tre övergripande teman som skulle täckas och förslag till frågor, innan intervjutillfället för att kunna förbereda sig genom att reflektera över frågorna och vidare sina svar. Det finns en risk med att förbereda intervjupersonen med en intervjumall eftersom det kan hämma spontaniteten i intervjupersonens svar samtidig som det kan generera mer genomtänka och reflekterande svar på intervjufrågorna. Eftersom inte

intervjupersonerna fick alla frågorna de skulle svara på kunde de inte fullt ut planera och förbereda sina svar och därmed lämnades ändå utrymme för spontanitet i svaren.

Intervjuerna transkriberades vilket enligt Kvale (1997) innebär att transformera, att ändra en multlig diskurs till skriftlig diskurs. Problematiken i transkribering blir därmed att söka konstruktioner att översätta det muntliga samtalet till den skrivna textens mer formella stil. Det muntliga språket är många gånger osammanhängande, med ofullständiga satser och avvikelser från ämnet som i sitt sammanhang bilda mönster och mening men i text bli svårtolkat. Genom att transkribera direkt efter intervjutillfällena, med intervjuerna färska i minnet, gavs möjligheten att fånga upp sammanhanget och svårbegripliga passager under intervjuerna i utskriften. Är det fler som skriver ut bör man se till att använda samma förfaringssätt, annars blir det svårt att göra jämförelser mellan de olika intervjuerna (Kvale, 1997).

Efter det att intervjuerna transkriberats inleddes kategoriseringsprocessen av det empiriska materialet. Inledningsvis lästes intervjutexterna igenom ett par gånger för att skapa en grundläggande förståelse för intervjutexternas innehåll. Nästa steg utgjordes av meningskoncentrering som enligt Kvale (1997) är när de meningar intervjupersonerna uttrycker omformuleras mer koncist. Meningskoncentrering gav möjlighet till en tydligare överblick över de insamlade intervjutexterna. Utifrån meningskoncentreringen kunde vi börja urskilja olika kategorier. Vidare sorterades intervjutexterna under de olika kategorierna av oss båda på varsitt håll, för att senare jämföras och sammanställas, eftersom både Kvale (1997) och Bryman (2002) menar att det kan stärka kvaliteten på studien om fler än en person har kategoriserat och analyserat materialet.

6.4 REFLEKTION KRING KVALITÉN PÅ STUDIEN

Något som kan påverka kvalitén på vår studie är att vi inte kan tillgängliggöra vårt empiriska material i sin helhet. Utifrån att Ericsson har en sekretesspolicy som vi skrivit på får vi inte dela med oss av chefernas bloggtexter hämtade från Ericssons *Blog Library*. Det begränsar insynen i vårt empiriska material och kan göra det svårt för läsaren att bedöma om de slutsatserna vi har kommit fram till är korrekta eller inte. Genom att i vår analys genomgående använda exempel ur bloggtexterna har vi försökt att tillgängliggöra vårt empiriska material för läsarna och legitimera de slutsatser vi kommit fram till.

Den andra delen av vårt empiriska material utgörs av de åtta intervjuer som genomförts med chefer på Ericsson. Kvale (1997) menar att intervjumaterialet har nått en mättnadspunkt

när ytterligare intervjuer ger föga ny kunskap. Vi upplevde att ju fler intervjuer vi gjorde desto färre nya aspekter framkom i svaren på våra intervjufrågor. Därmed menar vi att våra 8 intervjuer var tillräckliga för oss att nå en mättnad i intervjumaterialet.

En av våra teoretiska utgångspunkter är Orlikowskis (1991;1992) applicering av struktureringsteorin på kommunikationsteknik. Det innebär att vi kommer uttala oss om hur olika strukturer påverkar chefers val och användande av interna bloggar inom Ericsson. Vi är medvetna om att de strukturella förhållanden vi har identifierat och uttalar oss om i analysen och slutsatsen inte är de enda strukturella förhållandena som kan påverka chefernas val och användande av de interna bloggarna inom Ericsson.

Utifrån vår teoretiska ram som presenterats i två föregående kapitlen och redovisning av vårt tillvägagångssätt här i metodkapitlet kommer vi vidare i följande tre kapitel presentera vår analys av det empiriska materialet.

7. CHEFERS VAL AV BLOGGEN

Chefernas val av bloggen är första delen av uppsatsens analys och fokuserar på chefernas val av bloggen som kommunikationskanal inom Ericsson. Vidare presenteras vår analys av de anledningar cheferna uppger ligga till grund för valet av bloggen som kommunikationskanal.

7.1 EN INFORMELL KOMMUNIKATIONSKANAL

De intervjuade cheferna på Ericsson uttrycker att bloggarna är en informell kommunikationskanal och dess informella karaktär är en anledning till varför de väljer att blogga. Att cheferna uppger att bloggarna är en informell kommunikationskanal kan härledas till de regler som Ericsson har satt upp för bloggandet där det är fastställt att det endast är informell information som får kommuniceras via bloggarna (Riktlinjer). Eftersom det informella är en uttalad regel har det skapats normer, regler kring ett önskvärt beteende, vad det gäller användandet av bloggarna på Ericsson. Normer representerar de legitimitetsstrukturer som återfinns i alla organisationer och ett användande som konfirmerar dessa regler sanktioneras (Orlikowski, 1991). Följer inte cheferna denna regel kan Ericsson vidta åtgärder. Det informella är en social konstruktion vilken både begränsar och möjliggör för chefernas användande av bloggarna (jfr Orlikowski, 1992).

Några av cheferna uttrycker att bloggen som informell kommunikationskanal har tillfört en möjlighet för cheferna att kommunicera information som det tidigare inte har funnits utrymme att kommunicera i andra kommunikationskanaler. Framförallt handlar det om information som inte passar att kommuniceras i massutskick med e-post, nyhetsbrev och kvartalsbrev. En chef uttrycker detta som att bloggen har mångfaldigat vad som kan kommuniceras inom organisationen medan en annan chef anser att det kan handla om att kommunicera mikrobeklut som personer på andra avdelningar aldrig annars skulle få veta någonting om. En tredje chef uttrycker det enligt nedanstående citat;

Den har ett lite friare format, man kan bre ut sig lite mer. Det behöver inte vara liksom detta är management och Ericssons ståndpunkt utan man kan tänka lite fritt och det är ju det som är fördelen (...) det behöver inte finnas ett formellt beslut för att man ska uttala sig utan man kan uttala sig om åsikter man har om saker och ting.

Cheferna väljer att kommunicera via bloggarna för att kommunicera lite friare och information som inte är knuten till Ericssons officiella ståndpunkter eller överhuvudtaget information som det tidigare inte har funnits utrymme att kommunicera. Dessutom ger bloggar en möjlighet att skapa insyn i olika arbetsprocesser som alla inom Ericsson inte har tillgång till. Det kan ses som att bloggarna har medfört en ökad transparens av olika arbetsprocesser inom Ericsson (jfr Heide, 2002). Bloggen kan således ses komplettera de formella kommunikationskanalerna eftersom den lämnar utrymme för egna åsikter och öppnar upp för en större insyn i olika arbetsprocesser, något som kan kopplas till osäkra och tvetydiga situationer. Bloggarna kan ur denna aspekt ge utrymme för att motverka både osäkra och tvetydiga situationer eftersom de används som ett komplement och tillför en annan typ av information från cheferna än vad som tidigare varit möjligt att kommunicera (jfr Weick, 1995). Trots att Weick (1990) menar att datormedierad kommunikation ökar risken för tvetydiga situationer kan en informell kanal som ett komplement till de formella kanalerna på Ericsson ha potential att reducera tvetydighet. Utifrån faktumet att Ericssons chefer nästan aldrig träffar de anställda ansikte mot ansikte kan bloggarna addera en ny typ av information som de anställda annars aldrig skulle ha haft tillgång till utan bloggarna.

Samtidigt menar cheferna att det finns begränsningar med den informella. Eftersom det är en informell kommunikationskanal kan inga formella beslut eller känslig information kommuniceras via den interna bloggen innan de kommunicerats formellt (Riktlinjer; Codes of Ethics). En chef uttrycker detta enligt följande;

Man kan inte skriva om några siffror till exempel eller sånt man inte får prata om. Eller framförallt sånt som siffror vi inte får kommunicera och generellt får man vara försiktig med vad man lägger ut, sånt som inte är formell information och så. Det jag kan känna är, får man skriva om det här? (...) Men jag stör mig inte mycket på det, eller tänker så mycket på det eftersom så är det ju med allt vi kommunicerar.

Chefen ovan menar att man som chef på Ericsson är van vid att förhålla sig till vad som är formell respektive informell information samt hur och när viss typ av information får kommuniceras. En chef uttrycker det som att i ett möte, på en middag eller under ett seminarium är det förbjudet att avslöja företagshemligheter och att detsamma gäller bloggarna.

Däremot uttrycker en del av cheferna en viss oro att anställda ska läsa den informella information som kommuniceras via de interna bloggarna som formell information. En av cheferna uttrycker att chefernas kommunikation alltid är en form av semiofficiella budskap

medan en annan chef uttrycker att det tar ett tag innan läsarna lär sig att ta innehållet i chefernas bloggar med en nypa salt. Det cheferna uttrycker är att de finns en risk för att de anställda tolkar och handlar utifrån den informella informationen cheferna kommunicerar. Enligt Alvesson och Ydén (2000) har chefer aldrig kontroll över de anställdas tolkningar och därmed är detta inte bara en risk vad det gäller bloggarna. Oavsett om cheferna på Ericsson önskar att de anställda ska tolka innehållet i bloggarna som semiofficiella budskap eller tolka innehållet med en nypa salt kan risken för att de anställda misstolkar och därigenom handlar på ett oönskat sätt minskas genom att göra de anställda medvetna om och delaktiga i den sociala konstruktionen som gör bloggarna informella. Något som framkommit i en av intervjuerna är att Ericsson inte i någon större utsträckning kommunicerar kring bloggarna med de anställda i organisationen. Genom att kommunicera med de anställda om bloggarna kan Ericsson förhindra att osäkra eller tvetydiga situationer uppstår vad det gäller bloggarnas användande och därigenom också göra de anställda delaktiga i den sociala konstruktionen (jfr Weick, 1995). Något som ligger nära till hands när cheferna diskuterar det informella är också bloggarna som personliga kommunikationskanaler, något vi vidare ska fokusera.

7.2 EN PERSONLIG KOMMUNIKATIONSKANAL

Bloggarna på Ericsson uppfattas också av cheferna vara personliga vilket är en av anledningarna till att de väljer att använda bloggarna i sin kommunikation. Återigen relaterar cheferna användandet av bloggarna hur de tidigare kommunicerat via månadsbrev, kvartalsbrev och via e-post. Någon chef menar att vid stora personalmöten (eng. *all employee meetings*) kan man vara mer personlig men att dessa möten sker för sällan. Det personliga, likt det informella, med bloggarna skiljer sig således från hur cheferna kommunicera via andra kommunikationskanaler. Chefernas uppfattning att bloggarna är personliga är en social konstruktion vilken både skapar möjligheter och begränsningar för chefernas användande av bloggarna inom Ericsson (jfr Orlikowski, 1992).

Bloggarna har enligt några av cheferna öppnat upp för en möjlighet att kommunicera och visa upp sitt personliga jag. En chef uttrycker detta med orden; *Att folk får känna att har min chef det här intresset va, att det är en människa där borta (...) Jag tror det är bra att man faktisk är en människa också och inte nån robot bara.* En annan chef uttrycker det med orden;

Som chef gör det ju att du får någon form av digital personlighet som du inte haft tidigare. De flesta av cheferna på Ericsson har de flesta anställda på Ericsson aldrig sett (...) De blir någon som finns med ingen har sett. Bloggen ger en personlighet som kan visas för många.

En ytterligare chef menar att det personliga kan bidra till att de anställda får en person att identifiera sig med eftersom i en så stor organisation som Ericsson kan cheferna bli anonyma. Bloggarna öppnar upp för att kunna uttrycka personliga åsikter och därigenom också visa sin personlighet och en annan sida av sig själv som chef till många inom Ericsson. De personliga uppfattas också skapa andra möjligheter, vilket en chef uttrycker enligt följande; *När du läser bloggen får du en personligt definierad strategi eller en personlig definition av en lösning och du kan förstå vad det egentligen innebär.* Framförallt har en chef en klart uttalad strategi med det personliga i sin blogg. Det kommer till uttryck i intervjun på följande sätt;

För mig när jag skriver mina bloggar så är det tre delar. Dels är det att skriva om mig själv och släppa lite grann av det personliga planet (...) öppna upp lite grann och bjuda lite på den privata xxx. Lite granna underhållande, det ska vara kul att gå in och läsa den där bloggen (...) och nummer tre det är ju att få en kanal till för folk att tänka rätt om du förstår vad jag menar. Alltså pekpinnar förklädda i någonting lätt underhållande och personligt.

Chefen ovan beskriver hur det personliga uttrycket i bloggen kan användas för att påverka och leda sin organisation mer implicit. Det personliga och underhållande innehållet uttrycker chefen vara en förklädnad för att leda sin organisation via bloggen. Möjligheten att addera personliga åsikter i bloggarna användas av cheferna för att ge en personlig definition av något som de uppfattar vara viktigt för läsarna att förstå. Detta sätt att tänka kring bloggarna kan kopplas till chefen som inramare och inramningsteorin där chefens uppgift anses vara att omsätta ett budskap och göra det tillgängligt för en specifik grupp mottagare för att kunna skapa mening i budskapet (Fairhurst & Sarr, 1996). Liket det informella kan också det personliga användas för lösa osäkra och tvetydiga situationer genom att tillföra ny och annan information som inte tidigare varit möjligt för cheferna att kommunicera inom Ericsson (jfr Weick, 1995).

Något som några av cheferna kopplar till att vara personlig på bloggarna är att använda humor, vara rolig och underhållande. Användandet av humor i bloggen uttrycker en chef på följande sätt;

Man får ju inte vara för trist när man bloggar. Bloggar man bara om sånt man kan skicka ut i ett till alla info mejl då tycket folk att det är lite tråkigt, då tycker de det är opersonligt och inte så spännande och det adderar verkligen inget värde så det ställer ju krav på att man är beredd på att dela med sig (...) Sen känner jag också att det inte får vara för tråkigt helt enkelt för då tycker inte folk att det är nått roligt att läsa, man behöver inte dra en vits kanske, men man måste ändå försöka göra det lättillgängligt.

I citatet ovan, likt det föregående citatet, uttrycker chefen att det personliga också skapar en möjlighet för cheferna att använda humor och vara underhållande. Samtidigt menar denna chef att om man inte är personlig och rolig behöver man inte heller blogga utan kan kommunicera via de formella kommunikationskanalerna. Kopplat till detta upplever någon chef att uttrycka sig personligt kan vara något begränsande och det upplevs bland några av cheferna som svårt att veta hur man ska vara personlig på bloggarna. Något som cheferna har olika uppfattningar om vad det gäller det personliga är vad som är personligt eller vad som är privat och vidare vad som egentligen hör hemma på chefernas bloggar och inte. Någon chef menar att om bloggen bara innehåller personliga åsikter finns en risk att det bildas en slags personkult kring personer på Ericsson vilket inte är något att eftersträva. En chef uttrycker detta enligt följande; *Det blir ju en lite osund miljö för de personerna då, man är liksom kung på Ericsson och en nobody någon annanstans.* En annan chef uttrycker detta på följande sätt;

Jag tycker väl att man ska fundera en del på det som skrivs och vad det egentligen syftar till. Självklart behöver inte bloggen vara alltför rigid och strukturerad med det är ju så att vi är ju här för ett visst syfte och då tycker jag att vi ska hitta den typ av bloggande, att blogga i en specifik färdriktning. Inte så mycket att man sitter och kåkar middag på någon skärgårdsö eller vad man nu gör, vet inte om jag är så intresserad av att veta det (...) ibland blir det ju ett självändamål va, och det tycker inte jag att det ska vara.

Det finns således chefer som anser att när det personliga övergår till det privata kan det vara svårt att se syftet med innehållet på bloggarna i förhållande till det man har som uppgift att göra på Ericsson. Samtidigt menar en annan chef att uppfattningen att bloggen är personlig kan medföra att det förväntas av cheferna att vara personliga, något som chefen uttrycker på följande sätt;

Någon har bett mig skriva något som om hur jag klara av livet med karriär och familj och nej, det kan jag inte på bloggen liksom. Det känns ju inte rimligt att jag ska fläka ut mitt privatliv på bloggen.

Gränsen mellan personligt och privat upplevs således av några chefer vara svårt att förhålla sig till. Chefernas tolkningar av det personliga är högst individuellt och påverkas av hur bekväma cheferna är med att dela med sig av sin personliga sida. Cheferna är överens om att bloggarna ska användas på ett personligt sätt men att det personliga kan vara begränsande, svårt att förhålla sig till och också ett krav. Enligt Orlikowski (1991) skapas det förutom regler också överenskommelser kring vad som är ett lämpligt användande av en kommunikationsteknik eller inte inom organisationer. När cheferna upplever det personliga användandet av bloggarna som ett krav kan det med Orlikowski (1991) tolkas som att det skapats en överenskommelse kring det personliga användandet av bloggarna på Ericsson. Denna överenskommelse begränsar således också handlingarna med bloggen. Bloggarna har öppnat upp för cheferna att kunna vara personliga och visa upp sin personliga sida för ett stort antal anställda inom Ericsson något vi vidare ska diskutera.

7.3 DIREKT OCH NÅR UT TILL MÅNGA

I tillägg till att cheferna inom Ericsson väljer att använda bloggen för att den är informell och personlig framkommer det att valet av bloggarna också grundar sig i att bloggarna uppfattas vara en direkt kommunikationskanal som når ut till många. Detta kopplas av cheferna till bloggarnas tekniska konstruktion som också den kan möjliggöra och begränsa användandet av en kommunikationsteknik (jfr Orlikowski, 1992). Cheferna beskriver möjligheterna med bloggarna i termer av ett omedelbart medium, en direkt kommunikationskanal, att man når ut till väldigt många läsare och att man når djupt och brett i organisationen. Att nå fler och djupare i organisationen kopplar någon av cheferna till att få feedback och kunna föra en dialog brett i organisationen och av en annan chef till att det inte annars är så lätt att få till en dialog med dem där nere. Att kunna föra en dialog uppfattas av dessa chefer som en möjlighet med de interna bloggarna och kan kopplas till den återkopplingsfunktion som återfinns på bloggen som teknisk konstruktion (jfr Orlikowski, 1991). En chef har följande åsikt om att bloggarna är direkta;

Jag tror också det kommer gå mycket snabbare, informationsflödet kommer att gå snabbare och om man tittar på chefsbloggar till exempel så kommer det ju kapa, bryta isär våra naturliga sätt att kommunicera i den här vattenfallsmetoden, nästan viskningsleken ibland när en chef säger någonting och när det väl kommer till Kalle som ska göra någonting så har budskapet landat någonstans på vägen.

Som citatet ovan också beskriver kan kommunikationen via bloggen nå den tilltänka målgruppen direkt. En chef uttrycker det som; *Nån som sitter fem nivåer längre ner kan förstå vad den högste chefen vill på ett helt annat sätt, oftast får man annars ett väldigt filtrerat budskap.* Citatet beskriver hur chefen genom att kommunicera via bloggen kan nå sina mottagare direkt utan att meddelandet filtreras vilket kan ses effektivisera chefernas kommunikation. Det innebär att cheferna har en möjlighet att direkt kommunicera sin inramning av en händelse vilket kan stärka chefens ställning som tolkningsföreträdare i organisationen (jfr Fairhurst & Sarr, 1995). Utifrån Orlikowski (1992) kan bloggen ge cheferna makt över fler och andra individer om deras tolkningsföreträdare stärks inom organisationen och vidare öka chefernas möjlighet att påverka anställdas tankar och handlingar. Dock har cheferna ingen kontroll över vilka som läser bloggen och vilkas tolkningar och handlingar de påverkar genom sina inramningar i bloggen och därigenom kan cheferna också påverka och leda andra chefers organisationer. Något som en chef reflekterat kring är att en begränsning med bloggen är att den inte är en hundra procentig säker intern informationskanal eftersom att man inte vet vilka som läser bloggposterna, vilket kan kopplas till att cheferna via bloggen når utanför sin egen organisation.

En chef uttrycker att bloggandet handlar om att skapa ett *pull* och vidare; *Det är en av utmaningarna man har att vara tillräckligt spetsig, intressant och relevant för att folk ska komma tillbaka.* Det går att koppla till vad Heide (2002) anser vara en av intranätets effekter i organisationen och mer specifikt att cheferna inte förser sina anställda med information utan att det är upp till de anställda att själv anskaffa sig den information de behöver. Det är alltså inte något specifikt för bloggarna. Cheferna har ingen kontroll över läsarna av bloggarna men en av cheferna uttrycker att denna problematik inte är specifikt för bloggarna utan gäller för de formella kommunikationskanalerna som kvartalsbrev, månadsbrev och e-post (jfr Alvesson & Ydén, 2002). I förhållande till att cheferna upplever att de inte har någon kontroll över läsarna menar en chef att bloggen har medfört att chefen själv har fått kontroll över sin egen kommunikation och därmed inte behöver gå igenom sin internkommunikatör för att få ut ett budskap i organisationen. Med detta menar chefen att denne själv med bloggen kan bestämma vad och när denne ska kommunicera ut i organisationen. En annan chef kopplar det direkta med bloggen till att man kan nå ut utan en samtida närvaro av sändaren och mottagaren och att bloggen möjliggör för cheferna att kommunicera samma budskap till många när cheferna själva önskar kommunicera. Den ökade kontrollen över kommunikationen gör bloggarna till en ytterligare resurs cheferna förfogar över och som kan användas för att stärka tolkningsföreträdet inom Ericsson (jfr Orlikowski, 1991). Vidare kan detta också kopplas till

den datormedierad kommunikationen som möjliggjort för kommunikation en till många inom en organisation men också mer specifikt till bloggen som asynkront medium där dess tekniska konstruktion som inte kräver en samtida närvaro av användarna av mediet (Lievrouw & Livingstone, 2006). Ovanstående diskussion berör bloggen som direkt kommunikationskanal vilken når ut till många och följande diskussion fokuserar istället hur valet av bloggen kan skapa en trovärdighet för cheferna inom Ericsson.

7.4 TROVÄRDIGHET

Utöver att cheferna väljer att kommunicera via bloggen för att den är en informell och personlig kommunikationskanal som är direkt och når ut till många uppger en del av cheferna att de väljer att blogga för att skapa trovärdighet både i sin yrkesroll och som anställd inom Ericsson. Cheferna uttrycker det som att de väljer att kommunicera via bloggarna på grund av yttre påtryckningar och att de upplever att det förväntas att de bloggar. En chef uttrycker att det var på grund av yttre påtryckningar som denne började blogga;

Jag är väldigt positiv till bloggande men det tog väldigt lång tid för mig innan jag började blogga själv och det var egentligen bara på grund av påtryckningar ifrån andra som tyckte att jag inte kunde xxx utan att själv blogga. Det var inte riktigt trovärdigt annars.

Chefen ovan väljer att kommunicera via bloggen på grund av påtryckningar utifrån och för att det inte är trovärdigt att arbeta med det denne chef gör utan att blogga. En annan chef uttrycker att förväntningarna är kopplade till arbetsområdet denne är verksam inom Ericsson och att denne behöver ha koll på nya medier som bloggar för att vara trovärdig i sin yrkesroll. En ytterligare chef väljer på ett liknande sätt att kommunicera via bloggen för att lära sig att använda och kunna hantera bloggen och en annan chef uttrycker att det finns förväntningar på att chefen generellt måste gå i bräschen för bloggandet inom Ericsson. Detta uttrycker en chef på följande sätt;

Jag tror att en av anledningarna helt enkelt är att arbeta med xxx eftersom när man arbetar på det här stället bör man walk the talk. Jag menar att omgivningen kräver web 2.0, inte bara här utan överallt bloggar folk. Jag tror inte att det bara är bloggen utan det är att alla personers åsikter nu har blivit allas intresse.

Cheferna upplever att det finns krav och förväntningar på dem att kommunicera via bloggen utanför organisationen eftersom det finns förväntningar inom Ericsson att vara i framkant

inom området kommunikation. De förväntningar att kommunicera via bloggen som cheferna upplever är knutna till antingen den egna yrkesrollen eller till deras anställning inom Ericsson. Möjligheten för cheferna att skapa trovärdighet via bloggen är en social konstruktion knuten till bloggen och kan relateras till de organisatoriska överenskommelser om vad som är önskvärt eller rätt beteende för en viss yrkesroll inom Ericsson (jfr Orlikowski, 1991). Som chefen i citatet ovan också uttrycker är detta inte något specifikt för Ericsson utan att kommunicera via bloggar en allmän trend i samhället i stort. Trovärdigheten uppges dock bara möjliggöra för handlingar och cheferna ser i detta avseende inga direkta begränsningar med denna sociala konstruktion.

7.5 DET KOMPLEXA VALET

Chefernas val av bloggen som kommunikationskanal sker enligt dem själva utifrån att bloggarna är en informell och personlig kanal som når ut direkt till många och valet av bloggarna kan skapa en trovärdighet i yrkesrollen och som anställd inom Ericsson. Valet av bloggarna baseras snarare på en kombination av dessa ovanstående anledningar än på bara en anledning specifikt. Bloggarna som teknisk konstruktion medför att cheferna kan kommunicera direkt och till många inom organisationen och bloggarnas återkopplingsfunktion ger möjligheten att föra en dialog med målgruppen ute i organisationen (jfr Orlikowski, 1992; Fulk m.fl., 1991). Bloggarnas sociala konstruktion har medför att cheferna kommunicerar informellt och personligt samt att den sociala konstruktionen också öppnar upp för att skapa en trovärdighet (jfr Orlikowski, 1992; Fulk m.fl. 1991). Det informella med bloggarna är utifrån Orlikowski (1992) en regel som reglerar användandet och får därigenom ses som en norm vilken sanktionerar ett önskvärt användande av bloggarna inom Ericsson. Detta är något som också Fulk m.fl. (1991) uttrycker, att just normer påverkar en individs val av medium. Det personliga med bloggarna kan också utifrån Orlikowski (1991) ses som en överenskommelse som skapats i och med användandet av de bloggarna, som både öppnar upp för att på ett personligt sätt kunna leda och påverka och samtidigt ställer krav på att cheferna är villiga att öppna upp och dela med sig av sin personlighet samt kunna uttrycka sig personligt. Vad det gäller chefernas val av bloggarna utifrån att vara trovärdiga i sin yrkesroll och som medarbetare inom Ericsson kan detta ses som ett symboliskt val där snarare användandet av bloggarna i sig självt möjliggör för skapandet av trovärdighet. Det kan också kopplas till vad Cheney m.fl. (2004) framhåller, där valet av medium kan påverkas av allmänna trender och normer utanför organisationsgränserna.

Chefernas val av medium görs således utifrån både bloggarnas tekniska som sociala konstruktion och är också situations- och kontextbundet. Utifrån Orlikowski (1992) medför också den tekniska och sociala konstruktionen av en informationsteknik möjligheter och begränsningar för en individs användande av kommunikationstekniken. Utifrån att cheferna väljer att blogga för att bloggarna är en informell och personlig kanal som når direkt och till många upplever cheferna att dessa sociala och tekniska konstruktioner både möjliggör och begränsar olika handlingarna utföra med bloggarna. I vissa situationer finns det således begränsningar med bloggarna som gör att cheferna väljer att inte kommunicera via bloggen och i andra situationer finns det möjligheter med bloggarna som öppnar upp för ett val av bloggarna som kommunikationskanal (jfr Fulk m.fl. 1991; Orlikowski, 1991). Cheferna inom Ericsson tillskriver således bloggarna en liknande mening som informell och personlig, som en kommunikationskanal som är direkt och når ut till många samt som en trovärdighetsskapande kommunikationskanal. Det innebär att det utvecklats gemensamma tolkningsscheman bland cheferna vad det gäller bloggarna inom Ericsson som påverkats av normer och regler som återfinns kring bloggandet (jfr Orlikowski, 1991). I nästa kapitel ska vi fokusera hur cheferna faktiskt handlar i och genom bloggarna för att vidare kunna diskutera deras användande av bloggarna mer specifikt.

8. CHEFERNAS BLOGGANDE

Cheferna på Ericsson har en formell ledarskapsroll vilket innebär att det är chefernas uppgift att ge mening och rama in den organisatoriska verkligheten. Den mening cheferna lyckas kommunicera till anställda utgör referensram för de anställdas tankar och handlingar (jfr Fairhurst & Sarr, 1996; Gioia och Chittipeddis, 1991). I *Chefernas bloggande*, vilken är den andra delen av analysen, ska vi fokusera användandet av och innehållet i chefernas bloggar.

8.1 ARBETSRELATERAT OCH PERSONLIGT

I förra kapitlet framkom att cheferna väljer att kommunicera via bloggen bland annat för att det finns möjlighet att vara informell och personlig. Några av cheferna har en mer uttalad strategi vad det gällde att utnyttja möjligheten att vara informell och personlig i sitt användande av bloggarna än andra. Vidare kopplar också cheferna bloggarna som en personlig kommunikationskanal till möjligheten att använda humor och vara underhållande i sin kommunikation. Något som framkommit i innehållsanalys är att innehållet i bloggposterna kombinerar det personliga med det arbetsrelaterade. Cheferna använder ett personligt uttryck, personliga åsikter, iakttagelser, erfarenheter och humor för att uttrycka det arbetsrelaterade innehållet. Innehållet i bloggposterna kan handla om vad cheferna gör på arbetet för tillfället, strategier, visioner, möten, events, affärsresor, arbetsprocesser, omvärldsbevakning, tips och råd och om arbetsplatsen. Det kan också vara feedback till andra individer och grupper inom Ericsson eller att bra prestationer som enskilda individer eller grupper åstadkommit lyfts fram. Således använder cheferna bloggarna för att uttrycka sina egna åsikter och tankar kring olika arbetsrelaterade processer inom Ericsson.

Det personliga kan komma till uttryck på olika sätt i bloggposterna och här följer några exempel; *Anyhow, the organization has done a great job mapping over 450 suppliers – Thanks for the effort!!; After Barcelona I felt really good, the whole show, Verizon announcement (...)* Spent to short time at home with my family, and off to San José for the Silicon Valley ISG eller:

Was out with part of xxx today again on skates. Kungsängen – Sigtuna back and forth. About 40 km, rain, fog and very soft ice. Haven't been so tired in years and will sleep well on the plane. If the ice isn't getting better over the next couple of days, the 80 km, race next Sunday is going to be a nightmare and I will pass.

Well, to be honest, I wasn't really that naive but this observation have had me thinking a lot about what stops us from getting the full bottom line effect of all the initiative. There are of course a few different reasons but one is that we need to be better at follow through (...)

Keeping yourself up to date with what is happening outside your company is something that should be on everyone's job description. Especially, if you are working in a fast moving business like ours. Nowadays it is also easier than ever due to the constant news feed through Internet and the search capabilities offered by Google etc. The challenge, at least for me, is more related to making sense of all the available information and being able to spot the essential signals among the vast amount of noise.

Bloggposternas innehåll är således arbetsrelaterat på ett högst personligt sätt men hur pass personliga cheferna är och hur de använder det personliga i bloggposterna varierar mellan cheferna. Få bloggposter har enbart ett privat innehåll och bloggarna används av cheferna för att kommunicera arbetsrelaterat innehåll snarare än enbart privat innehåll. Något som konstaterats i föregående kapitel är att vara personlig har utvecklats till att bli en överenskommelse inom Ericsson för cheferna att förhålla sig till i sitt bloggande och det framkommer i innehållsanalysen att cheferna också i användandet av bloggen är personliga. Enligt Orlikowski (1992) kan aktörers användning av en ny kommunikationsteknik förändra de strukturella förhållanden som påverkar användandet av samma kommunikationsteknik. Ett fortsatt användande av bloggarna som personlig kommunikationskanal kommer således påverka hur chefer i framtiden förväntas använda bloggarna inom Ericsson. Förutom att cheferna använder bloggarna för att kommunicera arbetsrelaterad information på ett personligt sätt ska vi titta närmare på andra aspekter av användandet som berör hur cheferna uttryckligen försöker påverka och leda via sina bloggar.

8.2 ATT LEDA OCH PÅVERKA VIA BLOGGEN

Cheferna på Ericsson riktar sina bloggar till olika målgrupper vilka de genom sitt bloggande vill påverka, leda och föra en dialog med. Några chefer har sin egen organisation som målgrupp medan någon chef har anställda som arbetar inom samma område som målgrupp, eller en målgrupp som utgörs av anställda som är intresserade av samma ämnesområde. Cheferna anser att de på olika sätt anpassar innehållet i bloggposterna till sin målgrupp genom

att skriva om vad som är intressant och relevant för målgruppen. Att målgruppen läser bloggarna är av stor betydelse för cheferna och avgörande för om de ska lägga ner tid på att blogga eller inte. Det uttrycker två av cheferna på följande sätt:

Om jag inte har några läsare från min egen målgrupp och 100 unika läsare per månad från dem utanför då tänker jag sluta blogga. Så den dan jag inte får med min egen organisation så lägger jag ner.

Det är klart att det är mycket roligare att ha två hundra än tjugo liksom. Men jag tycker det finns en kritisk volym om det är mödan värt (...) Det får ju bättre genomslag och man vill ju ha genomslag.

Cheferna ovan uttrycker är att den tid som läggs ner på bloggen måste vara mödan värd vilket kopplas samman både med hur många läsare bloggarna har och med att cheferna kan påverka och leda sin målgrupp via bloggen. I innehållsanalysen framkommer det att cheferna i bloggposterna försöker påverka och leda via bloggarna. I en del bloggposter försöker cheferna påverka och leda sin målgrupp genom direkta uppmaningar: *Send them to xxx or even better, comment on this blog; Just remember to give them some credit when you meet them.* En chef uttrycker det på följande sätt:

xxx is something you will hear more about during the year. I'm convinced that there are a number of very small things that we can do to make our days more efficient. One little thing that I will start trying right away is to schedule the meetings to end 10-15 minutes before the full hour. That will give people enough time to be on time to the next meeting or to do some real work.

I en del bloggposter försöker cheferna påverka och leda genom att be läsaren att reflektera över olika frågor;

Even more interesting however is to resolve the conflicts efficiently, since in the long term they are inevitable, but how is this done? A few questions you may ask yourself to get guidance are:

We will as well talk about our quality improvement work. We do a lot – but is it enough? Are we doing the right things? Do you know what is ongoing in your areas? What more can be done to fulfil our customer's requirements?

Där av användes bloggarna för att påverka och leda sin målgrupp genom uppmaningar och genom att ställa frågor. Enligt Fairhurst och Sarr (1996) sker inramning genom att framhäva vissa aspekter av en situation och därmed utelämna andra aspekter. Det innebär att det

cheferna väljer att skriva i bloggposterna är en inramning i sig och kan påverka de anställdas tankar och därmed också deras handlingar. Cheferna som inte uttalat använder bloggarna för att leda och påverka kan således ändå leda och påverka genom sitt användande. Chefer kan förutom genom uppmaningar och frågor leda och påverka genom användningen av inramningsstrategier i bloggarna, något som nedan kommer att diskuteras.

8.3 PÅVERKA OCH LEDA GENOM INRAMNING

Chefernas användning av bloggarna har kopplats till deras roll som inramare och meningsgivare inom organisationer. Strategierna och verktygen för inramning kan användas för att påverka och leda de anställda genom att de underlättar individers förståelse och meningsskapande processer och därigenom de anställdas handlingar (jfr Fairhurst & Sarr, 1996; Smircich & Morgan, 1982). Först ska chefernas användande av inramningsstrategier i bloggposterna diskuteras.

8.3.1 FEM STRATEGIER FÖR INRAMNING

I inramningsteorin återfinns fem strategier för inramning och den första strategin innebär att cheferna för att kunna rama in den organisatoriska omgivningen själva måste förstå den fullt ut (Fairhurst och Sarr, 1996). Bloggen utgör en möjlighet för cheferna att reflektera över sina egna och sin målgrupps arbetsprocesser i förhållande till Ericsson som helhet. Weick (1995) beskriver att en individ måste kunna sätta ord på sina handlingar för att förstå dem och vidare få andra individer att förstå dem, något Weick förklarar med uttrycket *talk the walk*. Det innebär att bloggen som kommunikationskanal kan bidra till chefernas eget meningsskapande eftersom cheferna själva måste sätta ord på sina egna och andras handlingar. Tillskillnad från de formella kommunikationskanalerna som finns för cheferna att kommunicera via är bloggarna en kanal där cheferna själv uttrycker sig och skapar innehållet på ett personligt sätt.

Vidare menar Fairhurst och Sarr (1996) att en del av inramningsprocessen är att relatera en organisations vision med den lokala visionen och vidare relatera den till sina anställda och deras arbete. En chef kan genom att förankra sitt eget arbete och organisationens arbete med sin målgrupps arbete inrama en idé för sin målgrupp. Cheferna inom Ericsson relaterar innehållet i bloggarna till olika nivåer (se *Bilaga 2*; mikro-, meso- och makronivå). Det kan handla om att cheferna inleder med att skriva om sitt arbete för att vidare knyta an det till sin målgrupps arbete eller ett ämnesområde eller om hur det som sker i omvärlden kan påverka målgruppens arbete eller ett ämnesområde. Mer sällan återfinns bloggposter där cheferna

relaterar målgruppens arbete eller ämnesområdet till Ericsson som organisation eller om hur det som sker inom Ericsson påverka målgruppens arbete eller ämnesområde. Chefer kan således genom användningen av inramningsstrategierna ge målgruppen ökad insyn i chefens eget arbete, men också i vad som händer inom Ericsson eller vad som sker i omvärlden. Det finns också bloggposter där cheferna enbart skriver om vad de själva gör, arbetsrelaterat som privat. Om en chef vill skapa mening kring en lokal vision är det enligt Fairhurst och Sarr (1996) nödvändigt att chefen kommunicerar sitt eget arbete, avdelningens arbete eller arbetet inom ett specifikt ämnesområde i förhållande till en större kontext för att de anställda ska kunna skapa meningen kring sitt dagliga arbete genom att förstå det i ett större sammanhang. Fairhurst och Sarr (1996) menar också att cheferna måste uttrycka och visa entusiasm för sina idéer för att de anställda ska ta dem till sig och vidare handla utifrån dem. Cheferna uttrycker ofta entusiasm i sina bloggposterna. Framförallt eftersom det personliga uttrycket på bloggarna gör att cheferna kan uttrycka vad de själva tycker och tänker om olika arbetsrelaterade processer. Det kommer till uttryck i de bloggposter där cheferna ger *feedback* till individer eller grupper inom Ericsson som gjort något bra eller helt enkelt i att cheferna uttrycker att de ser fram emot något, att de tror att något kommer bli bra et cetera.

I bloggposterna använder cheferna många gånger tillbakablickar för att förklara något som sker nu. Fairhurst och Sarr (1996) menar att cheferna kan tillskriva en idé mening genom att relatera idén till tidigare idéer. Därmed kan chefer genom att beskriva en situation som har varit kan skapa mening för de anställda kring det som sker nu och varför det är viktigt. Utifrån Weick (1995) kan man inte förstå vad man gör förrän man ser vad man har gjort och därmed kan chefer skapa en mening till en idé nu genom att få de anställda att förstå vad de har gjort. Enligt Fairhurst och Sarr (1996) ingår det också i inramningsprocessen för chefer att få anställda att ta ett steg tillbaka från den omedelbara situationen och rikta sin uppmärksamhet framåt i utvecklandet av förståelse för idéernas tillämpning. Till skillnad mot föregående strategi handlar den här om för chefer att få anställda att blicka framåt för att skapa mening kring vad som sker nu och varför det är viktigt. I bloggposterna använder cheferna i viss mån denna strategi. Några av cheferna använder tillbakablickande och framåtblickande mer frekvent än andra. Det finns också chefer som enbart skriver i nutid, något som enligt Fairhurst och Sarr (1996) inte underlättar de meningsskapande processerna eftersom varför frågan oftast lämnas obesvarat.

Användandet av inramningsstrategierna kan stärka chefernas möjligheter som meningsgivare eftersom strategierna kan hjälpa cheferna att skapa ökad förståelse och mening kring olika arbetsprocesser inom Ericsson som berör de anställda (jfr Gioia & Chittipeddis,

1991). Det räcker emellertid inte enligt Fairhurst och Sarr (1996) för chefer att använda strategierna utan cheferna måste också språkligt kunna kommunicera så att de anställda kan tolka och förstå dem. I följande avsnitt kommer vi att diskutera hur chefer använder de språkliga inramningsverktyg i sina bloggposter.

8.3.2 DE SPRÅKLIGA INRAMNINGSVERTYGEN

I bloggposterna återfinns de inramningsverktyg som Fairhurst och Sarr (1996) menar att chefer kan använda för att inrama och skapa mening kring den organisatoriska verkligheten. Jargonger och inneuttryck, metaforer, berättelser, konstraster och spinn är alla språkliga verktyg som kan användas för detta ändamål. Användandet av inramningsverktygen varierar mellan olika chefer och i vissa bloggposter förekommer flera inramningsverktyg medan i vissa används inga inramningsverktyg.

I innehållsanalysen framkommer det att cheferna använder jargonger och inneuttryck. Jargonger och inneuttryck används för att rama in ett subjekt i bekanta termer. Jargonger och inneuttryck är ofta tilltalande att använda för de bidrar med en bekant och accepterad mening till det subjekt med vilket de associeras (Fairhurst och Sarr, 1996). De jargonger som återfinns i bloggposterna är framförallt olika förkortningar på avdelningar, arbetsuppgifter, arbetsprocesser och titlar på olika personer. Inneuttryck som används av cheferna i bloggposterna är bland andra: *Newbies*, *Techies*, *High five*, *Gazillions*, *Beach 2010*, *40 years crisis*, *Like a drug*, *to do list*, *Everything under the sun*, *jump on the wagon*, *Doom and Gloom*, *starving to death*, *waste of time*, *Diem Perdid*, *hands on*, *we owned the event*, *top of every ones mind*, *top notch*, *VIP Room*, *Hats of*. Många av de inneuttryck som återfinns är också antydande metaforer som; *like a drug*, *everthing under the sun*, *hands on*. I en bloggpost återfinns en antydande metafor för att beskriva komplexiteten med ett projekt: *So, it seems like xxx really is a Swiss Army Knife project with many blades for multiple purposes*. Dessa typer av inramningsverktyg används frekvent av cheferna i bloggposterna.

När det istället kommer till de jämförande metaforerna återfinns något exempel på när jämförande metaforer används i bloggposterna. Fairhurst och Sarr (1996) menar att metaforer används för att bidra till nya tankebanor, hjälpa oss att tänka mer konkret kring olika koncept, processer, personer och arbetsuppgifter. Metaforer kan således användas för att ge innehållet en personlig karaktär och blir mer lättillgängligt för läsaren. En chef använder en jämförande metafor mellan Google och Stora Enso Corporation:

What common does Google and Stora Enso Corporation, a producer of integrated paper, packaging and forest products have? Well, your first thought probably is that not much, but then you see something like this: (webblänk). After some rethinking, the connection is quite obvious and the deal makes a lot of sense from Google's point of view.

Vidare utvecklar chefen att metaforen kan ses som en lärdom om att ingenting är omöjligt. En annan chef använder en jämförande metafor för att kombinera det privata med det arbetsrelaterade:

I also came to think about my own personal strategy and the related strategy execution program called "Get xxx in physical good shape". Strategy wise I have done my homework and realized where I want to be and why (summarized as "Beach vision 2010" and being able to stay awake after 09.00 pm on Friday evening). I have therefore launched a Strategic Change program which involves at least two fitness activities each week. I have secured great management commitment (from my wife), sense of urgency (a.k.a. 40 year crisis) and the necessary xxx (my trousers, belt and time I fall asleep on Friday). The follow – up is done week with great involvement from management (my wife promptly lets me know when I fall asleep on the couch).

Citatet ovan är ett exempel på hur jämförande metaforer användas för att skapa mening kring strategiarbetet på Ericsson genom att kombinera det privata med det arbetsrelaterade. Chefen jämför i bloggposten ett privat träningsprogram inför *Beach 2010* med arbetet med ett förändringsprogram *Strategic Change program*.

Det återfinns också några exempel på kontraster i chefernas bloggposter. Kontraster används för att beskriva ett subjekt utifrån dess motsats eller utifrån vad det inte är (Fairhurst & Sarr, 1996). Ett exempel på kontrast är när en chef försöker beskriva vart denne anser Ericsson befinner sig i processen att adoptera Web 2.0 verktyg genom att kontrastera Ericsson med hur andra organisationer adopterat Web 2.0 verktyg. Inramningsverktyget spinn finns också några exempel på i bloggposterna. Enligt Fairhurst och Sarr (1996) används positiv eller negativ spinn för att måla upp ett subjekt för respektive nackdelar. I en bloggpost används både en negativ och en positiv spinn för att beskriva för- och nackdelarna med bytet av kontorsbyggnad för en av avdelningarna inom Ericsson. I en annan bloggpost används negativ spinn för att rama in vad chefen uppfattar vara ett oönskat beteende var det gäller bloggarna på Ericsson.

Inramningsverktyget berättelser förekommer i några av chefernas bloggposter. Enligt Fairhurst och Sarr (1996) är berättelser uppbyggda med att det inledningsvis beskrivs ett problem och vidare hur problemet hanterades och löstes för väcka intresse hos läsarna och få

dem att känna igen sig i problematiken. I berättelserna i chefernas bloggposter, förenligt med vad Fairhurst och Sarr (1996) uttrycker, används också metaforer, jargonger och inneuttryck, spinn och kontraster. Ett exempel på en berättelse är en bloggpost som inleds med ett problem. Problemet är en fråga från en kund till Ericsson som upplever ett problem i implementeringen av en av Ericssons produkter. Problemet beskrivs med hjälp av en negativ spinn där implementeringsprocessen målas upp utifrån dess svagheter. Efter det följer en redogörelse för hur problemet tillslut fick en lösning tack vare Ericsson och en framåtblickande avslutning kring hur Ericsson ska lösa liknande problem i framtiden. Denna berättelse innehåller därmed också en kontrast eftersom en önskad framtida implementeringsprocess kring produkten beskrivs utifrån hur implementeringsprocessen inte ska gå till. De berättelser vi finner är väldigt personliga eftersom de är baserade på chefernas personliga iakttagelser och erfarenheter.

8.3.3 BLOGGEN SOM DAGBOK

Något som markant skiljer bloggposterna åt är de bloggposter som är skrivna när cheferna är på resande fot som när cheferna deltar i events, är på affärsresa eller när cheferna deltagit i ett möte. Vid dessa tillfällen har bloggposterna ett dagboksformat och består av konkreta beskrivningar om av vad cheferna gjort och/eller vad de ska göra. Dessa bloggposter är dels personliga beskrivningar av något arbetsrelaterat eller dels enbartpersonliga iakttagelser där cheferna delar med sig av sina upplevelser och åsikter. Detta kan komma till uttryck enligt följande citat:

Qingdao, Mongay evening. It's the last day of the week when China celebrates newyear. This is the night they blow away what ever they have left of fireworks. Apparently they had a lot left. The hole city smells of gunpowder and there is a constant boom, crack, wooosh, bang outside my window. Have never seen anything like it. When I grew up there was a firecracker called Kina Puff. It was about the same size as my thumb and is forbidden since many years back. Here they have this version serial connected in 100'ds (smatterband) and it sounds like a small war when they light them. If I wasn't so jetlagged I would really appreciate it but I need to sleep now. I pray that this will not last the entire night.

For me xxx was quite hectic since I had 30 or 60 minutes customer meetings starting at breakfast and ending with dinner all days. It was a little tricky to find a free time spot to rush to the toilet and then back for the next meeting. However all of that was non-issue considering all the positive customer meetings we had.

Yesterday, we went to one of the operators in xxx to meet their newly appointed xxx. What was initially scheduled to be a short introduction visit extended into a 2 – hours passionate debate on the role of the operator in the current times.

Den återberättande karaktären i dessa bloggposter, likt ett dagboksskrivande, ger en ökad insyn i olika processer som inte alla anställda har tillgång till inom Ericsson. Detta är också något som de intervjuade cheferna uppger, att bloggposterna kan användas för att ge insyn i processer som inte alla har tillgång till och bidrar till en ökad transparens inom Ericsson (jfr Heide, 2002). I förhållande till Fairhurst och Sarr (1996) knyts innehållet i de bloggposter som skrivs när cheferna är på resande fot, på events, på affärsresa eller när cheferna har varit på möte väldigt sällan an till annan verksamhet. Varken till en specifik avdelning, till ett ämnesområde eller till Ericsson utan handlar främst om vad den enskilde chefen har gjort eller ska göra. Genom att knyta an även events och affärsresor till det dagliga arbetet eller Ericssons arbete kan de anställda inte bara få en insyn i dessa processer utan också enklare förstå meningen med dem. I en av de kommentarerna som följer en bloggpost som handlar om en chefs affärsresa kopplat till ett kundmöte finner vi en ifrågasättande kommentar om varför Ericsson lägger ner resurser på dyra kundmöten. Denna person saknar en förståelse för kundmötets mening för Ericsson och en osäker eller tvetydig situation har uppstått (jfr Weick, 1995). Att knyta an kundmötet och syftet med kundmötet till Ericsson skulle kunna motverka den här typen av missförstånd och vidare undvika osäkra och tvetydiga situationer.

9. EN POTENTIELL PLATS FÖR DIALOG

Chefer har som tidigare redogjorts för en roll i organisationen som inramare och meningsgivare och det går att koppla till att det är chefernas uppgift att skapa och föra en dialog (jfr Simonsson, 2002; Smircich & Morgan, 1982). Bloggarna ger som teknisk konstruktion en möjlighet för läsarna att kommentera på de publicerade bloggposterna och för cheferna att svara på kommentarerna. Därmed är chefernas bloggar en potentiell plats för dialog inom Ericsson. Vidare ska vi här i kapitlet *En potentiell plats för dialog*, den tredje delen av analysen, fokusera om chefernas bloggar används för att föra en dialog.

9.1 FÖRS EN DIALOG PÅ CHEFERNAS BLOGGAR?

I chefernas bloggar återfinns överlag få kommentarer på bloggposterna, något de intervjuade cheferna också har uppfattat. Det skiljer sig mellan cheferna när det kommer till huruvida de får kommentarer på sina bloggposter eller inte. Några chefer får alltid kommentarer på sina bloggposter, andra får inga kommentarer alls medan andra chefer får sporadiska kommentarer och med andra ord någon eller många kommentarer på vissa bloggposter och inga på andra bloggposter. Anledningarna till varför det är få kommentarer på bloggarna uttrycker några av cheferna enligt följande; *Jag tror kanske att alla ser ju kommentarerna, då läser ju alla det och alla gillar ju inte det, att exponera sig så kan jag tänka mig* eller *Det kan vara att det inte är så många som läser eller att de är rädda för att kommentera. Det kan vara någon av de två*. Att de anställda inte skulle läsa bloggarna eller skulle vara rädda för att exponera sig är två anledningar chefen ovan uppger. En annan chef uttrycker en liknande anledning;

Jag tror att det är lite skrämmande att ge kommentarer och framförallt till höga chefer på nått sätt, och vi tillåter ju inte anonymitet hos oss, stå för vad du tycker och vad du säger och inga anonyma påhopp och så (...) Just till högre chefer finns det en spärr då (...) Vi som sitter här är ju Headquarters och Staff function och man blir ju lite nervös och tänker att åhh...

Att de anställda inte vågar kommentera för att de är rädda för att exponera sig på det öppna sättet innebär att kommentera på chefernas bloggar kopplas av en av cheferna samman med att ingen får vara anonym på bloggarna inom Ericsson. Det är en uttalad regel inom Ericsson

att ingen får vara anonym på bloggarna och kan därmed ses som en normaliserande regel som både begränsar och möjliggör för vissa handlingar på bloggarna (jfr Orlikowski, 1991).

Några av cheferna menar att ju högre upp i den hierarkiska strukturen en chef sitter desto mer skrämmande eller svårare är det för de anställda att kommentera chefernas bloggposter. Utifrån Orlikowski (1991) återfinns alltid maktasymmetrier mellan chef och anställd inom organisationer som vidare påverkar deras interaktioner, vilket kan förklara varför cheferna uttrycker att de anställda inte vågar kommentera på bloggen och att motvilligheten att kommentera ökar ju högre uppsatt chefen är. Ytterligare några chefer har åsikter om varför det är så få kommentarer på bloggarna vilka kan kopplas till Ericssons hierarkiska struktur och organisationskultur:

Det är kopplat till hur vi styr saker och ting (...) Jag upplever att det inte finns ett tillräckligt mått av empowerment, som gör att det finns en trust. Det är den där hierarkin och det där som gör det va (...) Det finns liksom inbyggt i den här företagskulturen och strukturen och det hierarkiska (...) Det kan vara en grej. En annan grej tror jag är det där med trust (...) man delar med sig och tycker det är bra att man delar med sig, och att man inte är där som nån mupp i logen (...) jag tror det måste finnas en viss måtta av det också att man känner att man kan exponera sig.

Chefen ovan uttrycker att det inte finns tillräckligt av självbestämmande hos de anställda inom Ericssons och kopplar det till Ericssons hierarkiska struktur och organisationskultur. En av cheferna kopplar just de få kommentarerna till att Ericsson måste genomgå en omfattande förändringsprocess och att en del av denna kulturförändring är att få fler att gå in och debattera. Ericssons organisationskultur stödjer och möjliggör således inte tillräckligt för dialog mellan cheferna och de anställda inom organisationen. Det kan ses som att Ericssons strukturella förutsättningar har reproducerats i bloggarna, som en ny kommunikationsteknik, vilka snarare begränsar än möjliggör för dialog på bloggarna (jfr Orlikowski, 1992).

Att de anställda inte delar med sig av sina åsikter via bloggarna kan enligt någon av cheferna leda till negativa konsekvenser; *Det ställer ju till det ibland när man faktiskt vill säga saker som skulle vara bra att föra ut och så kanske man inte törs det.* En del av cheferna inom Ericsson efterfrågar således en dialog på bloggarna men vet inte hur de ska få dialogen till stånd. En chef menar att om folk inte vågar reagera och ge den högsta chefen *feedback* kan det innebära att alla faller ner i diken om chefen drar åt fel håll. Vågar man istället föra en dialog med den högste chefen kan bloggen bli ett sätt att hjälpa chefen att bli klokare och leda på ett bättre sätt. En chef uttrycker en liknande åsikt på följande sätt:

Det är det man skulle vilja få till stånd, att det är så högt till tak att någon vågar lägga in en kommentar och säga att det där faktiskt är bullshit, jag tror inte ett jävla no på det där (...) det är ju debatten man vill ha och det vore bra om man kunde föra den i den typen av space.

Det finns en önskan hos några av cheferna att bloggarna ska kunna vara ett forum för debatt och diskussion genom att de anställda involverar sig och vågar ifrågasätta cheferna. Cheferna har som aktörer enligt Orlikowski (1991) en möjlighet att genom sina handlingar på bloggen påverka de strukturella förhållandena som möjliggör och begränsar användandet av bloggarna. Därför ska vi vidare fokusera på hur cheferna aktivt använder bloggarna för att få till stånd en dialog.

9.2 BJUDA IN TILL KOMMENTARER OCH DIALOG

Cheferna har på bloggarna möjlighet att aktivt bjuda in till kommentarer och öppna upp för en dialog, något som kan öka chanserna för att de anställda ska kommentera och ge sig in i en dialog med cheferna på bloggarna. Huruvida de intervjuade cheferna aktivt bjuder in till kommentarer och öppnar upp för en dialog i sina bloggposter uttrycker några av cheferna på följande sätt; *Jag informerar men i varje post brukar jag uppmana till dialog (...); Det kanske jag inte tänkt så mycket på faktiskt (...) man borde kanske tänka mer på att bjuda in och Jag försöker bjuda in till kommentarer.* Så här uttrycker en chef det hela;

Var och varannan gång skriver jag any comments eller kan man kanske vara mer direkt. Men jag försöker liksom dra in kommentarer (...) Man kanske måste vara ännu mer direkt eller konkret, jag vet inte (...) Jag avslutar bara med frågor, men det är inte någon jättestor effekt än så länge.

Medan några av cheferna har reflekterat över sina möjligheter att öppna upp för kommentarer och dialog på bloggarna har andra inte direkt ägnat det någon tanke. Som chefen ovan uttrycker det är en inbjuda till kommentar ingen garanti för att få kommentarer. I bloggposterna uppmanar cheferna läsarna till att kommentera utan resultat och samtidigt får en del bloggposter kommentarer utan att uppmaningen ges. Utifrån innehållsanalysen återfinns inga samband mellan innehållet i de bloggposter som får kommentarer och de bloggposter som inte får kommentarer, varken utifrån inramningsteorin eller utifrån direkta uppmaningar. Några av cheferna kopplar just att öppna upp för kommentarer och bjuda in till dialog till att uttrycka sig mer provocerande för att få kommentarer eller en reaktion på bloggarna:

Jag skulle vilja ha fler kommentarer, jag skulle vilja ha fler diskussioner och jag är inte riktigt klar över om jag ska bli mer provocerande eller om jag bara ska liksom ställa frågan till åhörarna liksom, vad tycker ni?

Jag har inte varit provocativ eller nått sånt för att få till stånd en dialog och det kan ju vara ganska effektivt att man säger nånting också som kan tolkas på olika sätt. Då får man kanske lite reaktion.

Både att provocera, ställa frågor eller helt enkelt be om en kommentar upplevs av cheferna som olika sätt att bjuda in till kommentarer och öppna upp för dialog. I citatet ovan uttrycks det att om man öppnar upp för multipla tolkningar i bloggposterna kan det öppna upp för kommentarer. Fairhurst och Sarr (1996) menar att chefer kan vinna på att inte specificera all kommunikation och lämna en situation tvetydig och därmed gör de anställda delaktiga i skapandet av mening genom en dialog. Dialogen handlar om att gemensamt skapa mening och förståelse mellan två parter (Simonsson, 2002) vilket skulle kunna göras genom att kommunicera tvetydigt och hålla diskussionen öppen snarare än att kommunicera ett färdigt budskap utan extra tolkningsutrymme. Även om cheferna uttrycker att utelämnandet av tolkningsutrymme skulle kunna skapa en dialog på bloggarna uttalar ingen av cheferna att det faktiskt gör det. Återigen handlar det om att cheferna genom sina handlingar kan påverka att användningen, både sin egen och andras, av bloggarna inkluderar de anställda och bidrar till att skapa dialog (jfr Orlikowski, 1991). Vidare ska vi fokusera på hur cheferna bemöter kommentarer, något av yttersta vikt för att få till stånd en dialog på bloggarna eftersom chefer, enligt Simonsson (2002), har en viktig roll som ledare av en dialog.

9.3 KOMMENTARER OCH SVAR PÅ KOMMENTARER

Som konstaterats ovan är det få kommentarer på chefernas bloggar. Det som framkommer i innehållsanalysen är att de kommentarer som förekommer på chefernas bloggposter är av olika karaktär. Det är mer frekvent att kommentarerna är medhållande snarare än ifrågasättande, men det finns också kommentarer som är varken eller. I de medhållande kommentarerna ger kommentatorerna *feedback* till chefen eller innehållet i bloggposterna. Medhållande kommentarer kan komma till uttryck enligt följande; *Very interesting post and I have to say that I fully agree (...); I agree with what you say. I think we should be far more active in this area; I liked the post, impressive list! Good to read about xxx; Great link/document – thanks for bringing it to my attention.* Mer sällan återfinns kommentarer som är ifrågasättande och uttrycker sig kritiskt om innehållet i en bloggpost och till de åsikter som

cheferna framför. Här följer dock några exempel på ifrågasättande kommentarer ; *However, I would like to caution that cutting the cost of hardware used in the test phase may be risky (...); I would like to make one more additional comment regarding the FOA versus DVA scope; Have you considered that people in X sometimes are such a long way down in the organizational structure that they do not reflect if they are a part of xxx (...)*. De ifrågasättande kommentarerna svaras på av cheferna och kan därmed en underbygga en dialog, eftersom den anställda genom sitt ifrågasättande efterfrågar någon form av tydliggörande eller förklaring och därmed en återkoppling från cheferna. Weick (1995) menar att en osäker och tvetydig situation kan lösas med mer och ny information, något läsarna får genom att ifrågasätta och kräva förklaringar till innehållet i en bloggpost. De medhållande kommentarerna lämnar inte alltid utrymme för dialog eftersom de tenderar att vara positiv *feedback* och inte efterfrågar återkoppling av cheferna. De medhållande kommentarer kan dock ses som ett kvitto på att läsarna har tagit del av innehållet i bloggarna, vilket också måste ses som viktigt.

Dock kan bristen på ifrågasättande kommentarer på bloggarna ses som ett uttryck för, likt det som diskuterades i föregående avsnitt, de strukturella förhållanden inom Ericsson som begränsar de anställdas handlingar på bloggarna och inte stödjer en dialog. Enligt Orlikowski (1991) finns organisatoriska överenskommelser eller regler om vad som är önskvärt eller rätt uppförande eller inte och att rätt handlingar sanktioneras. Medhållande och positiva kommentarer som handlingar kan ses minimera risken att handla i strid mot de sanktionerade handlingarna inom Ericsson, tillskillnad från ett ifrågasättande av cheferna.

I innehållsanalys återfinns kommentarer som adderar ytterligare kunskap eller information till innehållet i bloggposterna. I vissa av dessa bloggposter förekommer länkar till mer eller annat material. Här följer några exempel på kommentarer som adderar ytterligare information; *I'm taking the opportunity to market a collaboration area for X on strategy execution, open for all employees at Ericsson where also blogged a bit on above subjects. Have a look! (Länk); You can see the full article via the link below; (Länk); We in X have identified the challenges of this new environment and been working on Open Leadership Communication: (Länk) och I'm using the business case slides as a lead to the X discussion. So analysts are channels we will be using to get the word out. Here is a link to the bc slides again: (Länk)*. Chefernas bloggar är således ett forum för informations- och kunskapsutbyte vilket också kräver delaktighet från cheferna på bloggarna. Adderande information på bloggarna kan lösa både osäkra och tvetydiga situationer inom Ericsson vilket därmed kan vara värdefull information för både cheferna och de anställda (jfr Weick, 1995). Något som

också ofta används i kommentarerna är humor. Det kan komma till uttryck på följande sätt;
What's the name of the legal drug? Should maybe ordered in target quantities for MWC 2010; So how's going to be your line backer :); The new offices are fine, but they are sooooo quiet... eller enligt nedanstående citat;

But you sometimes wonder if X picks people to his MT based on their physical strengths. There are quite a few Vasaloppsåkare in that group and it was not easy to catch up with them on the ice ;)

Användandet av humor eller att cheferna har en skämtsam ton i sina bloggposter kan kopplas till det personliga uttrycket generellt i bloggarna som öppnar upp för möjligheten till att vara humoristisk.

En del av cheferna svarar på samtliga kommentarer de får på sina bloggposter medan andra chefer inte svarar på några kommentarer alls. I en del bloggar svarar cheferna på vissa av kommentarerna och på andra återfinns inga svar. Det finns exempel där cheferna inte svarar på kommentarer trots att kommentatorn ber om ett svar eller ytterligare information. Här följer två exempel på sådana kommentarer; *I would like to ask about the key learning's from this project, if you could highlight some of them?; Or if this kind of policy/advice exists, I would like to know where?* När cheferna, vars uppgift enligt Simonsson (2002) är att skapa och leda en dialog, inte ens svarar på direkta frågor kan det av de anställda tolkas som att cheferna inte önskar delaktighet eller än mindre en dialog på bloggarna. Eftersom de anställda tar initiativ till dialog, genom att kommentera, är det chefernas ansvar att faktiskt svara på kommentarerna för att kunna skapa och leda dialogen på bloggen. Cheferna kan således inte skapa en dialog genom att direkt initiera den men cheferna kan upprätthålla dialogen genom att föra dialogen vidare. Att svara på kommentarer kan utifrån Orlikowski (1992) ses som en handling vilken kan antingen befästa eller förändra de rådande strukturerna som påverkar fortsatta handlingar på bloggarna. Chefernas svar på kommentarer som handling kan förändra strukturella förhållanden som idag inte stödjer en öppen dialog och på ett liknande sätt att kan de chefer som inte svarar på kommentarer snarare befästa avsaknaden av en öppen dialog på bloggen.

10. SLUTSATSER

Man behöver inte dra en vits kanske, ett citat hämtat från en av våra intervjuer och tillika titeln på vår uppsats vilket vittnar om chefernas användande av de interna bloggarna inom Ericsson. De interna bloggarna är en ny kommunikationskanal för cheferna på Ericsson att använda i sin kommunikation. Chefernas val och användande av interna bloggar inom en organisation är något som tidigare forskning inte fokuserat och därmed har inte heller tidigare forskning närmare kunnat uttala sig om vilka konsekvenser chefernas användande av interna bloggar får för ledarskapet. Det är således något vi har valt att fokusera i denna uppsats. För att chefer ska kunna använda de interna bloggarna på ett kommunikationsstrategiskt sätt var också en del av vårt syfte att förstå och föreslå ett strategiskt användande av bloggen kopplat till ledarskapet.

10.1 STRUKTURERNAS BETYDELSE FÖR VALET OCH ANVÄNDADET AV INTERNA BLOGGAR

Den interna bloggen är som ny kommunikationsteknik inom Ericsson en ytterligare kanal för cheferna att använda sig av i sin kommunikation och kan därför ses som en ytterligare resurs cheferna har att förfoga över och utöva sitt tolkningsföreträde igenom. Vi har funnit att det på Ericsson har utvecklats gemensamma tolkningsscheman bland cheferna gällande de interna bloggarna. Dessa tolkningsscheman använder cheferna för att tillskriva de interna bloggarna dess mening. Den mening som cheferna har tillskrivit de interna bloggarna innebär att cheferna inom Ericsson väljer att använda den interna bloggen för att den är informell och personlig, en direkt kommunikationskanal som når ut till många och för att genom valet uppfattas som trovärdig i sina yrkesroller och som anställda inom Ericsson. Vi återfinner regler inom Ericsson som påverkar den mening som cheferna tillskriver de interna bloggarna. Dessa regler är att de interna bloggarna är en informell kommunikationskanal som ingen anställd får vara anonym på. Det personliga menar vi är en överenskommelse som också, likt reglerna, påverkar vad som inom Ericsson uppfattas vara ett legitimt och lämpligt användande av de interna bloggarna. Den mening cheferna tillskrivit de interna bloggarna inom Ericsson är baserad på de interna bloggarna som både en teknisk och social konstruktion. Denna mening bidrar också till olika möjligheter och begränsningar för chefernas användande av de

interna bloggarna. Varför cheferna väljer att använda de interna bloggarna menar vi är kontext- och situationsbundet där någon anledning spelar en avgörande roll i en situation och någon anledning spelar en avgörande roll i en annan situation.

Något som också påverka användandet av chefernas interna bloggar är de makasymmetriska förhållandena som återfinns inom organisationen och som vi menar har reproducerats i användandet av chefernas bloggar inom Ericsson. En maktasymmetri kommer alltid att råda inom Ericsson men hur maktasymmetrin påverkar användandet av chefernas interna bloggar kan cheferna i och med sina egna handlingar på de interna bloggarna förändra. Vi menar att maktasymmetrin inom Ericsson idag framförallt begränsar de anställdas delaktighet på de interna bloggarna. Cheferna är dock medvetna om att detta är ett problem och vi menar att det är upp till cheferna att själva i och med sitt användande av de interna bloggarna söka förändra dessa förhållanden. Vi menar att en förändrad användning av de interna bloggarna kan bidra till att förändra hur maktasymmetrin påverkar de interna bloggandet och skulle enligt oss kunna utgöra en av de insatser som krävs för att förändra maktasymmetrin generellt inom Ericsson. Således är de interna bloggarna ingen mirakellösning i sig själv. Att de makasymmetriska förhållandena reproducerats i chefernas användande av de interna bloggarna på är inget som behöver vara specifikt för Ericsson. Eftersom det alltid råder en maktasymmetri inom alla organisationer är vi av uppfattningen att detta också kan bli ett problem för andra organisationer när de implementerar interna bloggar som kommunikationskanal och där chefer börjar använda interna bloggar i sin kommunikation.

Hur chefer inom Ericsson idag väljer att använda de interna bloggarna kommer att påverka hur de interna bloggarna fortsatt kommer att användas inom Ericsson. De strukturella förutsättningarna som konstituerar användandet av de interna bloggarna idag bekräftas genom chefernas användande av de interna bloggarna. Den mening som tillskrivits de interna bloggarna inom Ericsson idag kan således också genom chefernas handlande förändras.

10.2 ARBETSRELATERAT PÅ ETT PERSONLIGT SÄTT

Chefernas användande av de interna bloggarna inom Ericsson kantras av det informella och personliga. Vad som kommer till uttryck i de interna bloggarna är att cheferna kommunicerar arbetsrelaterad information på ett högst personligt sätt. Uppfattningen att den interna bloggen används som en informell och personlig kommunikationskanal återfinns också i tidigare

forskning kring den interna bloggen (Cox m.fl., 2008). Däremot finns ingen tidigare forskning som mer specifikt förklarar hur det personliga kommer till uttryck i interna bloggar.

Vi finner att det personliga kommer till uttryck på chefernas interna bloggar inom Ericsson genom användandet av personliga åsikter och reflektioner, ett återberättande av personliga iakttagelser och upplevelser samt användandet av humor. När cheferna använder strategierna och verktygen för inramning görs det på ett personligt sätt. Cheferna relaterar framförallt innehållet i sina interna bloggar till sin målgrupps avdelning och ämnesområde och till händelser i omvärlden som är relevanta för målgruppen. Vidare menar vi att cheferna i de interna bloggarna i större utsträckning borde relatera innehållet till Ericsson. Cheferna använder också tillbaka och framåt blickar för att skapa mening kring innehållet i de interna bloggarna och entusiasm för att engagera läsarna genom innehållet i bloggarna. Av inramningsverktygen använder cheferna framförallt jargonger, inneuttryck och antydande metaforer vilket vi menar kan bero på att de är uttryck som ligger nära talspråket och det vardagliga uttrycket. Berättelser, kontraster, spinn och jämförande metaforer används mer sällan. Vi menar att cheferna inom Ericsson bör vara medvetna om och kunna använda alla inramningsverktygen eftersom samtliga inramningsverktyg kan användas för att underlätta de meningsskapande processerna för läsarna i olika situationer. Eftersom vi ser att det personliga används i strategierna och verktygen för inramning menar vi att användandet av strategierna och verktygen för inramning passar för den personliga kommunikationen som de interna bloggarna möjliggör för inom Ericsson. Cheferna kan dock utnyttja dessa i större utsträckning för att rama in i de interna bloggarna. Användandet av strategier och verktyg för inramning är något vi menar passar för interna bloggar när de är informella och personliga, något också chefer inom andra organisationer kan dra nytta av i sitt interna bloggande.

10.3 PÅVERKA, LEDA, SKAPA INSYN OCH FÖRA EN DIALOG

Vi har funnit att cheferna inom Ericsson använder de interna bloggarna för att påverka och leda en målgrupp inom organisationen. Cheferna försöker i de interna bloggarna påverka och leda målgruppen genom att mer explicit ställa frågor, uppmana till tankar och handlingar men också mer implicit genom att använda strategierna och verktygen för inramning. Samtidigt menar vi att alla bloggposterna cheferna publicerar är en inramning i sig själva vilka kan påverka och leda anställda inom Ericsson, vilket innebär att cheferna i större utsträckning borde reflektera kring sitt användande av de interna bloggarna. Chefernas användande av de interna bloggarna öppnar också upp för en ökad insyn i olika arbetsprocesser inom Ericsson vilket gör organisationen mer transparent. Det handlar enligt oss både om att chefernas

användande av de interna bloggarna i sig självt ökar insynen såväl som att cheferna i sitt användande kommunicera om arbetsprocesser alla inte har insyn i. Vi har funnit att när cheferna är på resande fot, kundbesök eller möten används de interna bloggarna som dagbok och öppnar därmed upp för insyn i olika arbetsrelaterade processer. Vi menar att dagboksformatet lämpar sig bra i dessa situationer. I tidigare forskning kring interna bloggarna menar Cox m.fl. (2008) att interna bloggarna oftast har en dagboksliknande karaktär. Detta vill vi hävda bara gäller i vissa situationer och inte chefernas interna bloggande på Ericsson i sin helhet.

Cheferna väljer också att använda de interna bloggarna för att föra en dialog med sin målgrupp och för att utbyta information och kunskap, något som vi finner sker i liten utsträckning på chefernas interna bloggar idag. Vi anser att en dialog på chefernas interna bloggar är viktigt eftersom en dialog kan bidra till att osäkra och tvetydiga situationer kommer till chefernas kännedom och att cheferna därigenom kommunikativt kan åtgärda situationerna. I en dialog på chefernas interna bloggar kan också ett informations- och kunskapsutbyte i organisationen underbyggas där information och kunskap nere i organisationen kan komma till chefernas kännedom. Det kräver dock en delaktighet av cheferna såväl som av andra anställda inom Ericsson. Den maktasymmetri som råder inom Ericsson och som har reproducerats i användandet av de interna bloggarna menar vi får ses som en av anledningarna till varför de anställda inte i någon större utsträckning är delaktiga i en dialog på chefernas interna bloggar. Samtidigt menar vi att chefernas handlingar på de interna bloggarna idag inte heller i tillräckligt stor utsträckning underbygger en dialog. I tidigare forskning påpekas det att bloggen är ett sätt för chefer att få till stånd en dialog som är tillgänglig för många individer (Lai & Turban, 2008; Jackson m.fl., 2007). För att få till stånd en dialog som kan främja relationen mellan chef och anställd bör cheferna enligt oss till att börja med svara på de kommentarer som återfinns på de interna bloggar. Genom denna handling kan cheferna påvisa ett intresse och öppna upp för en delaktighet av andra anställda på de interna bloggarna. Samtidigt behöver inte cheferna eftersträva en dialog i alla bloggposter men att en dialog ska kunna föras på de interna bloggarna på Ericsson menar vi är viktigt.

10.4 KONSEKVENSER FÖR LEDARSKAPET

Konsekvenserna av chefernas interna bloggande statueras i och med deras användande av de interna bloggarna inom Ericsson. Tidigare har cheferna inom Ericsson framförallt

kommunicerat via formella kommunikationskanaler. Genom valet och användandet av de interna bloggarna kan cheferna idag kommunicera arbetsrelaterad information på ett personligt sätt till olika målgrupper inom Ericsson. Det handlar enligt oss om att kunna öppna upp och dela med sig av sin personliga sida, sina personliga åsikter och tankar för att därigenom kunna påverka och leda sin målgrupp. En av konsekvenserna för ledarskapet menar vi är att ledarskapet i och med valet och användandet av de interna bloggarna blir ett mer personligt präglat formellt ledarskap än tidigare. Det innebär att cheferna både kan vara och bör vara personliga i sin kommunikation på de interna bloggarna. Det är en konsekvens av chefernas val och användande av bloggen eftersom detta sätt att kommunicera inte tidigare varit möjligt och vi finner också att det inom Ericsson har skapats en överenskommelse om att cheferna bör vara personliga i de interna bloggarna.

En annan konsekvens chefernas användande av de interna bloggarna får för ledarskapet menar vi är en ökad kontroll över när och om vad de ska kommunicera ut i organisationen. Det menar vi kan kopplas till att cheferna genom valet och användandet av de interna bloggarna fått tillgång till ytterligare en resurs att använda för att stärka sitt tolkningsföreträdande inom organisationen, såväl som att chefer inte längre behöver gå via någon annan anställd på Ericsson för att kunna kommunicera direkt med olika målgrupper inom Ericsson. Det inkluderar såväl internkommunikatörer som andra chefer längre ner i organisationen. Därmed menar vi att chefer i och med användandet av de interna bloggarna förbigår de formella kommunikationsprocesserna och därigenom kan påverka och leda andra chefers organisationer via de interna bloggarna. Vi är av uppfattningen att det kan skapas inramningar på chefers interna bloggar som kan bestrida andra chefers inramningar på såväl andra interna bloggar som utanför de interna bloggarna. Det kan således uppstå multipla tolkningar av samma information som alla har tillgång till inom Ericsson. Chefernas val och användande av de interna bloggarna får konsekvenser för både chefer som internbloggar som för chefer som inte internbloggar. Därmed menar vi också att en konsekvens för ledarskapet inom Ericsson är att cheferna i och med detta måste kunna hantera de nya förutsättningarna för kommunikation som de interna bloggarna innebär. Dessa konsekvenser behöver inte vara specifik för Ericsson utan är något som kan uppstå i andra organisationer där chefer internbloggar. Chefernas användande av interna bloggar och dess konsekvenser för ledarskapet kan enligt oss också komma att påverka vad som i framtiden inkluderas i ett kommunikativt ledarskap och därmed ställa nya krav på ledarskapskommunikation inom organisationer.

10.5 STRATEGISKT ANVÄNDANDE AV INTERNA BLOGGAR

Som en sista del i vår uppsats kommer vi här att presentera våra rekommendationer för chefers kommunikationsstrategiska användande av interna bloggar. Våra rekommendationer bygger på resultatet av den här studien. För att chefer ska kunna använda interna bloggar för att påverka och leda en målgrupp menar vi att det behövs ett kommunikationsstrategiskt användande. Inte minst eftersom alla bloggposter får ses som en inramning i sig och att målgruppen lägger ner arbetstid på att läsa interna bloggar. Chefer har en specifik roll i en organisation som meningsgivare och inramare vilket vi menar innebär att interna bloggar ska användas utifrån deras roll som chefer. Vi menar att interna bloggar inom organisationer bör vara informella och personliga eftersom de därigenom kan komplettera de formella kommunikationskanalerna och bidra med en annan typ av information inom en organisation. Ett kommunikationsstrategiskt användande av interna bloggar är enligt oss ett användande där målgruppen får ett personligt uttryckt och definierat arbetsrelaterat innehåll som underlättar de meningsskapande processerna hos målgruppen och därigenom också deras handlingar i organisationen. Det innebär vidare att vad som är ett personligt uttryck är individuellt och upp till varje chef att bestämma. Vi menar också att ett kommunikationsstrategiskt användande av interna bloggar bör underbygga att en dialog kan komma till stånd genom att uppmuntra till kommentarer, svara på kommentarer och kommunicera om de interna bloggarna i andra kommunikationskanaler. Vi anser att följande riktlinjer kan underlätta chefers kommunikationsstrategiska användande av interna bloggar inom en organisation;

- Chefer bör ha en klart definierad målgrupp och anpassa innehållet i de interna bloggarna efter målgruppens informationsbehov.
- Chefer bör utnyttja det personliga uttrycket, öppna upp och dela med sig av sin personlighet på de interna bloggarna. Dock ska innehållet vara arbetsrelaterat.
- Chefer bör använda inramningsstrategier och inramningsverktyg för att kommunicera meningsfullt på de interna bloggarna.
- Chefer bör utnyttja bloggen som en kompletterande kommunikationskanal och kommunicera information som antingen inte kan kommuniceras via andra kanaler eller information som kompletterar den formella informationen.
- Chefer bör aktivt arbeta för att skapa och leda en dialog på de interna bloggarna.

10.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I den här uppsatsen har fokus legat på chefers förhållande till interna bloggar. Denna studie kan kompletteras med exempelvis vidare forskning kring medarbetarnas förhållande till chefers interna bloggar för att nå ny kunskap om hur mottagare tar till sig den information som kommuniceras av chefer via bloggarna. Vidare menar vi också att det vore intressant att i en studie om ledarskap och interna bloggar intervjua chefer som inte internbloggar för att nå en mer nyanserad diskussion om varför chefer väljer respektive inte väljer att internblogga.

Vi både tror och hoppas att nya medier som interna bloggar är början på något nytt och därmed något som organisationer framöver är tvungna att förhålla sig till. Det innebär inte bara att organisationer måste kunna hantera nya medier utan också att det finns alla möjligheter för organisationer att utveckla och använda dessa kommunikationskanaler på ett strategiskt sätt. Framförallt har cheferna en betydande roll i utvecklandet och användandet av nya kommunikationstekniker inom en organisation. Således hoppas vi att vår studie kan ligga till grund för fortsatt forskning inom områdena ledarskap, nya medier och strategisk kommunikation samt att den bidragit med värdefull kunskap för såväl forskare som praktiker.

11.

REFERENSLISTA

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion. Vetenskapssyn och kvalitativ metod*. (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Ydén, K. (2000). Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. Ydén (red). *IT, organiserande och ledarskap*. Stockholm: Bokförlaget BAS.
- Baym, N.K. (2006). Interpersonal life online. I Lievreruw, L. & Livingstone, S. (Red.). *The Handbook of New Media*. London: SAGE.
- Berquist, M. (2000). IT, organiserande och mobila militära uppdrag i ett kulturellt perspektiv. I Alvesson och Ydén (Red). *IT, organiserande och ledarskap*. Stockholm: Bokförlaget BAS.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Cheney, G. Christensen, L. T. Zorn, T. E. Jr. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Long Grove: Waveland.
- Clegg m.fl. (1996). (Red.). *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE.
- Cox, J.L. Martinez, E.R. & Quinlan, K.B. (2008). Blogs and the Corporation: Managing the Risk, Reaping the Benefits. *The Journal of Buisness Strategy* 29(3): 4-12.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*. 2(3): 225-33.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* 32(5): 554:572.
- Dahlgren, P. (2002). *Internet, medium och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing* 62(1): 107-115.
- Fairhurst, G. T. & Sarr, R.A. (1996). *The Art of Framing: managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Fulk, J. & Steinfeld, C.W. (Red.). (1990). *Organizations and Communication Technology* (2. Uppl.). Newbury Park: SAGE.
- Fulk, J. Schmitz, J. & Steinfeld, C. W. (1990). A Social Influence Model of Technology Use. I Fulk, J. & Steinfeld, C. W. (Red.). *Organizations and Communication Technology* (2 Uppl.). Newbury Park: SAGE.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Conditions in Social Analysis*. London: Macmillian.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking och Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433-448.
- Goodman, P. S. & Sproull, L. S. (Red.). (1990). *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graves, L. (2007). The Affordaness of Blogging: A Case Study in Culture and Technological Effects. *Journal of Communication Inquiry* 31(4): 331-346.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jacksson, A., Yates, J. & Orlikowski, W. (2007). *Corporate Blogging: Building community through persistent digital talk*. 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), IEEE.
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. (2002). *Intranät – En ny arena för kommunikation och lärande*. (Lunds studies in Media and Communication, 2002:7). Lund: Doktorsavhandling.
- Kakabadse, K. N. Lee-Davies, L. & Kakabadse, A. (2008). Smart Technology: the Leadership Challenge. *Strategic Change* 7 (8): 235-249.
- Kelleker, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication* 59(1): 172-188.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lai, L. S. L. och Turban, E. (2008). Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and Social Networks. *Group Decision and Negotiation* 17(5): 387-402.
- Lievroruw, L. & Livingstone, S. (2006). *The Handbook of New Media*. London: SAGE.
- Madeva, C. (2008). Using the University Website to Communicate Cris Information. *Public Relation Quaterly* 52(2): 17-19.
- Neufeld, J. D. Dong, D. & Higgins, C. (2007). Charismatic leadership and user acceptance of information technology. *European Journal of Information Systems* 16(9):494-510.
- Norman, K. D. & Keller, C. M. (1981). Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. *American Sociological Association* 10 (): 52-60.
- Orlikowski, W. J. & Robey, D. (1991). Information Technology and the Structuring of Organizations. *Florida International University Department of Decision Science and Information Working Paper* 89-13.
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science* 3(3): 398-427.
- Porter, L.V. Trammell, K.D.S. Chung, D. & Eunseong, K. (2007). Blog Power: Examining the Effects of Practitioner Blog Use on Power in Public Relations, *Public Relations Review* 33(1): 92.-95.

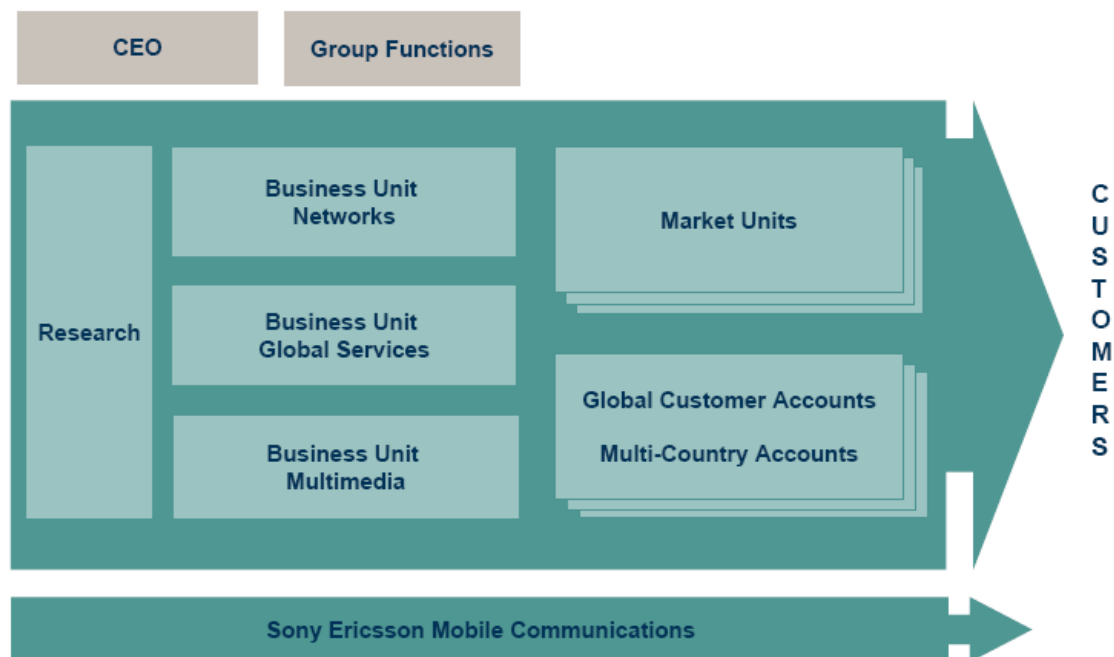
- Semple, E. (2006). The Quiet Revolution. *Strategic Communication Management* 10(6):5.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Doktorsavhandling.
- Smircich, L. & Morgan, G (1982) Leadership: The Management of Meaning i *Journal of Applied Behavioural Science*. 18(3): 257 – 273.
- Sproull, L. och Kiesler, S. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge: MIT Press.
- Strother, J.B. Fazal, Z. Millsap, M. & Johansson, A. (2008). Perils and pitfalls of the corporate blog: Legal and ethical issues. *IEEE International Professional Communication Conference*: 1-9.
- Sweetsers, K.D. & Metzgar, E. (2007). Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool. *Public Relations Review* 33(3): 340.
- Trevino, L. K. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1990). Understanding Manager's Media Choice: A Symbolic Interactionist Perspective. I Fulk, J. & Steinfeld, C.W. (Red.). *Organizations and Communication Technology* (2. Uppl.). Newbury Park: SAGE.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Warr, D. (2008). Social Software: Fun and Game, or Business Tools?. *Journal of Information Science*, 34(4): 591-604.
- Wattal, S. Racherla, P. & Mandviwalla, M. (2009) Employee Adoption of Corporate Blogs: A Quantitative Analysis. *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*: 1-10.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.
- Weick, K. E. (1990). Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies. I Goodman, P. S. & Sproull, L. S. (Red.). *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. (1991). Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense In Electronic Contexts. *Organizational Dynamics*. 14(2): 51-65.

BILAGA 1

ERICSSON - *To be a prime driver in an all communicating world*

Ericsson är en global organisation inom Telecom branschen grundat av L. M Ericsson 1876 i Stockholm. Ericsson driver utvecklingen inom och sörjer för kommunikationsnätverk, global Telecom service och multimedia lösningar.

ORGANISATIONEN LM ERICSSON AB



Ericsson är organiserat i affärsenhet, marknadsenheter och koncernfunktion.

Koncernfunktionerna samordnar Ericssons strategier, verksamhet och resursfördelning samt utformar de direktiv, processer och strukturer som krävs för en effektiv styrning av organisationen. Koncernfunktionerna innefattar Communications, Finance, Human Resources och Organization, Legal Affairs, Sales och Marketing, Strategy och Operational Excellence samt Technology. Koncernfunktionerna ansvarar dessutom för gemensamma enheter som Ericsson Research, IT och Shared Service Centers. Det är koncernchefen som koncernfunktionscheferna rapporterar till. Affärsenheterna utvecklar och levererar Ericssons

produkter, tjänster och kunderbudanden och respektive affärsenhet ansvarar för tillväxt och koncernresultat inom sitt område. Affärsenheterna utgörs av Networks, Global Services och Multimedia och varje affärsenhetschef rapporterar till koncernchefen. Marknadsenheterna utgör kanaler för marknadsföring och försäljning och representerar bolaget på de lokala marknaderna. Marknadsenheterna utformar kundstrategier. Deras uppgift är att hantera kundrelationerna, från marknadsföring till uppföljning och support. Marknadsenhetscheferna rapporterar direkt till koncernchefen eller till en utvald medlem av koncernledningsgruppen, som i sin tur rapporterar till koncernchefen (www.ericsson.com).

ERICSSON I SIFFROR

Ericsson har idag omkring 78 740 anställda runt om i världen varav 21 % av dessa är kvinnor. Huvudkontoret ligger i Stockholm där organisationens affärsenheter och koncernfunktioner (vad, vilka enheter) finns placerade. Som ett globalt företag återfinns idag 73 % av Ericssons anställda utanför Sverige. Var det gäller chefer har Ericsson 8559 antal chefer där sammanlagt 18 % av chefsposterna innehas av kvinnor (The Ericsson Group Presentation, 2009; www.ericsson.com).

BILAGA 2

ANALYSRAM

Är chefernas bloggposter arbets- eller personligt relaterat?

Här söker vi svaret genom att se till innehållet i det som skrivs.

Direkt relaterat till arbetet: Inom kategorin klassificeras innehåll som är direkt knutet till arbetet, exempel ett möte eller en ny affärsstrategi.

Personligt men relaterat till arbetet: Inom kategorin klassificeras innehåll som är en personlig upplevelse i ett arbetsrelaterat sammanhang, exempel en personlig upplevelse på under en affärsresa eller ett kundmöte.

Personligt relaterat till ett privat sammanhang: Inom kategorin klassificeras innehåll som inte alls är arbetsrelaterat exempel bloggarens familj och fritidsintressen.

Relaterar cheferna innehållet i bloggarna till mikro-, meso-, eller makroperspektiv?

- Mikroperspektiv: Om innehållet i bloggen handlar om en enhet, avdelning, yrkesgrupp eller projektgrupp på Ericsson.
- Mesoperspektiv: Om innehållet i bloggen handlar om Ericsson som helhet.
- Makroperspektiv: Om innehållet i bloggen handlar om något utanför Ericsson.

Uppmanar cheferna till en specifik handling i bloggposten?

I bloggarna går det att uppmana på olika sätt. En uppmaning till läsaren kan vara att kommentera på bloggen. En uppmaning kan också vara att uppmana till handling utanför bloggen, det kan vara att läsare ska fylla i ett formulär till att läsarna får direktiv om hur de ska genomföra vissa processer. En sista typ av uppmaning vi tittar på är uppmaningar som handlar om att påverka läsarens tankesätt, det kan vara en uppmaning om något läsarna bör reflektera över eller tänka på.

Använder cheferna Fairhurts och Sarrs strategier för att linka samman organisationens vision med den lokala visionen?

Strategi 1 är att cheferna själv fullt ut måste förstå en idé för att kunna kommunicera den till sina anställda. Detta är något som vi inte kan finna i innehållsanalys av bloggposterna. Därmed presenteras bara de fyra andra strategierna här i analysramen.

Strategi 2: En chef personligt anpassa en idé till sina anställda för att de ska förstå idéerna och idéernas relevans.

Strategi 3: En chef måste uttrycka entusiasm för en idé. Om chefen uppfattas som likgiltig eller till och med avvisande inför en idé kommer de anställda inte att bedriva idén även om de förstår idén.

Strategi 4: En chef kan tillskriva en idé mening genom att relatera idén till tidigare idéer.

Strategi 5: En chef för att implementera en ny idé måste ta ett steg tillbaka från den omedelbara situationen och rikta sin uppmärksamhet utvecklandet av förståelse för idéernas tillämpning. De måste hjälpa andra att komma över gamla vanor och idéer och försäkra att förståelse är nödvändig och att idéerna fått fäste inte bara för att de har mandat utan för att de har ett eget värde. Cheferna måste också rikta uppmärksamhet mot problem och aktiviteter som kräver fortsatt utveckling och ansträngning. Detta för att de anställda ska kunna se vilket som är det nästa steget i implementeringen av idén.

Använder cheferna metaforer, berättelser, jargonger och inneuttryck, spin och/eller kontraster i sina bloggposter?

Den här frågan bygger på Fairhurst och Sarrs (1996) teorier om inramning och därför används deras definitioner på begreppen.

- **Metaforer** beskriver ett subjekt genom att likna det till ett annat subjekt. En metafor är en typ av analog. Den kan vara en underförstådd/antydande (implied) analog som det här projektet är ingen dans på rosor. Metaforen kan vara en jämförande analog som jämför två liknande, eller två uppenbart skilda, subjekt med varandra.
- **Berättelser** är uppbyggda som så att de inledningsvis beskriver ett problem och vidare hur problemet hanterades och löstes. Berättelser är mycket mer omfattande som

lingvistiska enheter än metaforer, jargonger och slangord, spinn och kontraster och många gånger innehåller en berättelser flera av dessa språkliga former.

- **Jargonger och inneuttryck** är ett språk som är säreget för en viss profession, organisationskultur eller ett välutvecklat program eller projekt. Jargonger kan vara förkortningar. Inneuttryck är vängliga uttryck som kommer från det dagliga språket eller språket inom organisationen. Slangord kan vara jargonger, men de kan också vara talspråk, slogans och slang. Ibland utgör ett inneuttryck en metafor.
- **Spinn** kan delas in i positiv spinn och negativ spinn. Positiv spinn beskriver ett subjekt utifrån subjektets styrkor. Negativ spinn beskriver subjektet utifrån subjektets svagheter. Positiv och negativ spinn kan användas samtidigt för att beskriva olika sidor av ett subjekt, då används spinn som en kontrast.
- **Kontraster** illuminerar subjektet genom att beskriva subjektets motsats. Kontraster kan beskriva olika alternativ till en handlingsplan eller jämföra en handlingsplan med en annan för att lyfta fram handlingsplanens styrkor. I kontraster kan både metaforer, jargonger, inneuttryck och spinn användas.

I vilken utsträckning får cheferna kommentarer på sina bloggposter?

- Får alla chefer kommentarer på sina bloggposter?
- Kommenteras alla bloggposter?

Vad innehåller kommentarerna cheferna får på sina bloggposter?

- Är kommentarerna medhållande eller ifrågasättande?
- Adderas det mer information eller kunskap i kommentarerna?

Återfinns det dialog på chefernas interna bloggar?

- Svarar cheferna på sina kommentarer?
- Uppstår det dialog mellan cheferna och läsarna?
- Uppstår det dialog mellan cheferna och läsarna?

BILAGA 3

INTERVJUGUIDE

Vem?

Titel?

Man/Kvinna?

Bloggar själv eller i grupp?

Hur länge har du bloggat?

Hur ofta bloggar du? Hur ofta anser du att man bör blogga? Varför/Varför inte?

Vart bloggar du? Varför bloggar du just där?

När bloggar du? Varför just då?

Varför bloggar du?

Anpassar du innehållet i bloggen efter någon specifik målgrupp? Vilka? Varför/Varför inte?

Vad bloggar du om? Vad bloggar du inte om? (Personligt/Arbetsrelaterat – dig, avdelning, Ericsson eller omvärlden) Varför/Varför inte?

Skiljer sig innehållet i din blogg sig från vad du kommunicerar via andra kommunikationskanaler? Varför/Varför inte?

Uttrycker du dig annorlunda i bloggen än i andra kommunikationskanaler? Varför/Varför inte?

Använder du någon annan kommunikationskanal mindre nu när du bloggar? Varför/Varför inte?

Anser du dig kommunicerar i bloggen? Bjuder du in läsarna till kommentarer? Öppnar du upp för dialog? Varför/Varför inte?

Hur många läser din blogg? Är det viktigt? Varför/Varför inte?

Får du mycket kommentarer? Är kommentarer viktigt? Varför/Varför inte?

Varför tror du att chefernas bloggarna generellt har så få kommentarer?

Är det viktigt för chefer att blogga? Varför/Varför inte?

Påverkar bloggen ledarskapet? Hur? Varför/Varför inte?

Vilka möjligheter kan bloggen utgöra för ditt ledarskap? Varför/Varför inte?

Vilka begränsningar kan bloggen utgöra för ditt ledarskap? Varför/Varför inte?