

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens bruk av sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme? -



Studium og spesialiseringsretning:
Bachelorstudiet i Markedskommunikasjon
MRK 36901- Kampanjeutvikling

Innleveringsdato:
07.06.2012

Stuedsted:
BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på markedskommunikasjonsstudiet ved Handelshøyskolen BI Trondheim, våren 2012. I besvarelsen har vi valgt å fordype oss i faget sosiale medier og omdømmebygging. Vi er her ute etter å finne ut hvilken rolle de ansatte skal spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme. Med bakgrunn i teori i emnet samt innhenting av egen empiri gjennom dybdeintervjuer med eksperter og praktikere har vi tilegnet oss mye kunnskap om tematikken.

Sosiale medier og ansattes roller er et temaet som kan sees på som relativt nytt og omdiskutert der det er gjennomført få forskninger på vårt spesifikke evne. Arbeidet har derfor vært krevende og utfordrende, men mest av alt interessant og svært lærerikt.

Vi vil gjerne takke våre respondenter som har bidratt med mye nyttig informasjon. I tillegg ønsker vi å takke vår veileder Morten Erichsen som har vært til god hjelp gjennom hele perioden.

Handelshøyskolen BI Trondheim, 07. juni 2012

Cathrine Ødegård Jünge

Line Stølan

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Viktigheten av tematikken	1
1.3 Valg av Problemstilling	2
1.4 Gjennomføring av oppgaven	2
2.0 Teori	3
2.1 Sosiale medier	3
2.2 Endringen av kommunikatørrollen	3
2.3 Bedriftenes bruk av sosiale medier	5
2.3.1 Muligheter og utfordringer.....	6
2.3.2 PR i sosiale medier	8
2.4 Word of Mouse	8
2.5 Omdømmebygging	9
2.5.1 Måling av omdømme	9
2.5.2 Effekten av omdømme	10
2.5.3 Hva sies om bedriften?	10
2.6 Ansattes deltagelse	11
2.6.1 Ansattes håndtering av missfornøyde kunder	13
2.7 Ansattes roller	14
2.7.1 Messenger	14
2.7.2 Talsperson.....	15
2.7.3 Supporter.....	15
2.7.4 Selger	15
2.7.5 Guardian.....	15
2.8 Fem mål til suksess	16
2.8.1 Listening.....	16
2.8.2 Talking	16
2.8.3 Energizing	16
2.8.4 Supporting.....	16
2.8.5 Embracing	16

2.9 Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier	17
3.0 Metode	17
3.1 Kvalitativ metode.....	17
3.2 Eksplorativt design	17
3.3 Dybdeintervju.....	18
3.4 Utvalg	18
3.4.1 Utvalg 1 – Ekspertter	19
3.4.2 Utvalg 2- Praktikere.....	20
3.5 Intervjuguide.....	20
3.6 Gjennomføring.....	21
3.7 Gyldighet og etterprøvbarehet	22
3.8 Kommentarer til eget arbeid.....	22
4.0 Presentasjon av funn	23
4.1 Ekspertter	23
4.2 Praktikere	31
5.0 Analyse av funn	36
5.1 Bedriftens bruk av sosiale medier	36
5.1.1 Sosiale medier og bedriftens omdømme.....	36
5.1.2 PR.....	37
5.1.3 Strategi for å lykkes i sosiale medier	37
5.2 Ledernes rolle	38
5.3 Ansattes roller	39
5.3.1 Ansattes ytringer	40
5.3.2 Ansattes påvirkning av bedriftens omdømme	40
5.4 Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier.....	41
5.5 Muligheter og utfordringer	41
5.6 Nøkkelroller.....	42
6.0 Konklusjon	43
Kilder	46
Vedlegg	48
Vedlegg 1. RepTrak modell.....	48
Vedlegg 2. Intervjuguide ekspert.....	49
Vedlegg 3. Intervjuguide Bedrift	50
Vedlegg 4 – Roller til intervju.....	51

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss problematikken knyttet til de ansattes deltakelse i sosiale medier og hvordan dette kan påvirke bedriftens omdømme. Innledningsvis har vi innhentet den teorien vi mener er mest sentral for å få svar på vår problemstilling: ”Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens bruk av sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?”

For å svare på problemstillingen har vi først foretatt et omfattende litteratursøk. Hovedfunnene presenteres i teoridelen. For å kunne danne oss en forståelse av tematikken har vi definert fenomenet sosiale medier, og knyttet dette opp i mot teori om ansatte, ledelse og omdømmebygging. Denne teorien har hjulpet oss i utformingen av intervjuguidene. Intervjuguidene er derfor utarbeidet med bakgrunn i teori og følger teoridelen oppbygning.

I metoddelen har vi forklart valg av design og metoden som er benyttet. Vi så det var lite forskning på vårt spesifikke tema, og var derfor avhengig av å snakke med personer som hadde god innsikt i vår problemstilling. Vi valgte derfor å benytte oss av en kvalitativ metode. I undersøkelsen har vi gjennomført dybdeintervju med to utvalg, åtte eksperter og ni praktikere. Hensikten med dette var å få en bred innsikt i tematikken. Vi valgte å begynne intervjuet med å stille generelle spørsmål om bedriftens bruk av sosiale medier, på denne måten var det lettere å få en fin flyt i samtalen. Videre delte vi intervjuet inn i temaer, for å lettere få en god oversikt.

Gjennom vår kvalitative undersøkelse ønsket vi å kartlegge de ulike rollene som de ansatte spiller for bedriftens deltakelse i sosiale medier. Etersom resultatene i en kvalitativ undersøkelse er ikke-standardiserte data, krevde dette en inndeling i kategorier. Vi drøftet funn fra intervjuene opp mot teorien som fremkom i litteratursøket. Vi har her delt de ulike kategoriene i bedriftens bruk av sosiale medier, ledelsens rolle, ansattes rolle, retningslinjer, muligheter og utfordringer og til slutt stilles problemstillingen. I gjennomføringen av intervjuet viste vi respondentene et utdrag fra artikkelen ”Social Media and New Roles for Employees” (Schawbel 2009), som viste ulike roller en ansatt kan ha i sosiale medier. Ved å vise dette til respondentene kunne de få et innblikk i hvordan

rollene til de ansatte kan forekomme. I analysen trakk vi frem de funnene som vi mente var mest sentrale for vår problemstilling etter gjennomføringen av kvalitativ metode, og knyttet de opp mot teori. Vi har sett at ledelsens rolle vil være viktig og er noe som må ligge til grunn for at de ansattes rolle skal fungere optimalt. Det kreves av ledelsen en forståelse av sosiale medier og hvordan de skal legge dette til rette for de ansatte. Ved å bruke de ansatte aktivt kom det frem at dette ville menneskeliggjøre bedriften og skape et godt inntrykk. Gode relasjoner mellom ansatte og kunder skaper et godt omdømme og viser en bedrift med en god, åpen og sunn kultur.

Vi har sett at messenger, talsperson, supporter, selger, og guardian, vil være roller som kan være en fin inndeling for de ansatte. Men at disse rollene ofte ville spille mer på arbeidsoppgaver knyttet til sosiale medier. Vi så derfor en sammenheng mellom ansattes rolle og arbeidsoppgaver som å støtte, følge med, engasjere, snakke og lytte. På denne måten kan de være med å opprettholde bedriftens omdømme.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I dag har sosiale medier fått stor oppmerksomhet da det er en viktig og lønnsom metode for å kommunisere og markedsføre seg selv og bedriften. Vi har sett at dette er et voksende fenomen som har bidratt til et paradigmeskifte i markedsføring. Sosiale medier er en mer effektiv kanal enn de tradisjonelle kanalene. Grunnen til dette er at kommunikasjonen ikke bare er enveis, men også toveis. I boken "Social Media Bible" (2010), kaller Lon Safko, skiftet fra enveiskommunikasjon til toveis; "A fundamental Shift in Power". Tiden der forbrukere aktivt lytter til hva merkevarer forteller er sakte men sikkert forbi. Dette er de nye mediene et sikkert bevis på. Det er nå stadig viktigere å komme i dialog med forbrukere og man må i dag ikke bare fortelle om nye produkter og ulike kampanjer, man må også lytte og engasjere.

1.2 Viktigheten av tematikken

Det er stadig flere store og små bedrifter som ser nytten av å bruke sosiale medier i sin markedsføring og kommunikasjonen med kundene. Da dette både vil være lønnsomt og kostnadseffektivt dersom man går frem på riktig måte. For bedrifter vil det også foreligge utfordringer tilknyttet en deltakelse i sosiale medier. Vi mener utarbeiding av den optimale strategien, kommunisere budskapet og håndtere responsen fra kundene på en god måte er avgjørende faktorer for en god tilstedeværelse i sosiale medier. Det å håndtere og kommunisere riktig i sosiale medier vil være en utfordring for mange bedrifter. Vi har sett flere tilfeller av at en deltakelse har skadet bedriftens omdømme, og vi ser derfor viktigheten av å fokusere på ansattes rolle som en viktig tematikk både innad i bedriften og ut til markedet. De ansatte vil være representanter for bedriften og kan derfor være med å påvirke dens omdømme. Det finnes her store muligheter med tanke på å skape gode relasjoner mellom ansatte innad i bedriften og til kundene. Viktigheten av å ha klare retningslinjer vil bidra til klarhet da de ansatte ikke alltid vil ha nok kunnskap til å håndtere sosiale medier på en effektiv og god måte.

1.3 Valg av Problemstilling

På bakgrunn av dette ønsker vi å fordype oss i denne tematikken med følgende problemstilling: *Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens bruk av sosiale medier for å opprettholde bedrifters omdømme?*

Med denne problemstillingen vil vi fokusere på ansatte med sentrale funksjoner i kommunikasjon, marked og informasjonsavdeling, altså personer som jobber med å informere og kommunisere til markedet. Vi mener også at ledelsen her vil spille en sentral og viktig rolle i bedriftens bruk av sosiale medier.

1.4 Gjennomføring av oppgaven

Oppgaven skal gjennomføres med forankring i teori som tar for seg sosiale medier og omdømmebygging. Vi vil hovedsakelig støtte oss til nyere litteratur innenfor fagfeltet. Videre vil vi supplere med artikler som vi finner relevant i forhold til å avdekke problemstillingen. I undersøkelsen vil vi gjennomføre dybdeintervju med to utvalg, eksperter og praktikere. Intervjuguidene vil være basert på problemstillingen og teorien vi har innhentet. Videre vil vi analysere empirien i henhold til teori. Avslutningsvis vil vi svare på problemstillingen i form av en konklusjon.

2.0 Teori

2.1 Sosiale medier

For å kunne få en større forståelse om hva sosiale medier er og hva det benyttes til, vil vi ta utgangspunkt i en definisjon av sosiale medier.

Social media' is the umbrella term for web-based software and services that allow users to come together online and exchange, discuss, communicate and participate in any form of social interaction. (Ryan og Jones 2009, 152)

Ifølge Ryan og Jones (2009, 152) vil sosiale medier her være en felles betegnelse for web-baserte programvarer og tjenester som tillater brukerne å komme sammen på nettet og utveksle, diskutere, kommunisere og delta i noen form for sosial interaksjon. Dette kan innebære en generasjon av nytt innhold, anbefalinger og deling av eksisterende innhold, gjennomgang og vurderinger av produkter, tjenester og merkevarer. De påpeker også at det fra en bedrifts perspektiv blir viktig å følge med på hvor det snakkes om bedriften, om bedriftens produkter og på de emnene som betyr noe for deg og din bedrift (Ryan og Jones 2009, 152).

Videre påpeker Ryan og Jones (2009, 153) at sosiale medier ikke er et nytt fenomen, men at det har utviklet seg mye gjennom de siste årene. Det er ikke før de siste årene at antall sosiale plattformer har eksplodert, og benyttes av så mange av befolkningen.

2.2 Endringen av kommunikatørrollen

Digitale medier har forandret verden for de som jobber med markedsføring, informasjon, kommunikasjon og salg. Dette kommer godt frem når man ser på den store utviklingen som har skjedd siden 1990-tallet. På denne tiden benyttet kommunikatørene seg av en push-kommunikasjon der man dyttet budskapet ut til en bestemt målgruppe. Kommunikatørens rolle var her å være en "megafon" for sitt budskap. Da internett kom i vanlig bruk i siste halvdel av 1990-tallet ble det mulig å gå fra monolog til dialog og det ble mulig for brukeren å bli en aktiv part i informasjonsutvekslingen (Furu 2011, 9).

På 2000-tallet jobbet man litt annerledes, da man visste at de som ønsket informasjon, selv kom og lette etter den og da benyttet seg av internett. Kommunikatørene benyttet seg her av en pull-kommunikasjon og jobbet med å være synlig på søkemotorer, lage gode hjemmesider med en enkel menystruktur og dele informasjon som var riktig og relevant for brukeren. I dag vil en kommunikator måtte ta hensyn til mye mer enn den har måtte gjort tidligere. Rollen vil derfor fungere annerledes. Man må i dag vurdere sosiale medier og hvordan disse er med på å påvirke budskapet, troverdigheten og målgruppen. Kommunikatørens rolle vil her være en nettverksbygger, der man må levere riktig informasjon til riktig bruker til riktig tid. Dette må gjøres på en måte som er så god at brukerne vil like avsenderen og kanskje anbefale den videre til andre. Klarer man å bygge et nettverk av tilfredse brukere, vil dette gjøre det lettere å drive både push og pull-kommunikasjon samtidig (Furu 2011, 9-10).

Endringer i digitale medier representerer også endringer i brukerrollen. Der brukeren, eller kundene, har gått fra å være en passiv mottaker via en aktiv etterspørter til en videreformidler av informasjon og markedsføring. Dagens kommunikatorer må derfor beherske både gamle og nye disipliner, og få disse til å spille sammen på en målrettet og hensiktsmessig måte. Dette betyr at man må beherske blant annet disse elementene: Å drive et nettsted, å drive e-post markedsføring, å drive søkemotor-optimalisering, å drive markedsføring på søkemotorer, å drive en side på Facebook, å drive markedsføring på Facebook, å drive bannerannonsering, å drive blogg eller mikroblogg og å utvikle og administrere relevante mobilapplikasjoner. Dette i tillegg til å benytte seg av virkemidler i ikke-digitale kanaler (Furu 2011, 12-13). Vi kan her se at en kommunikator sin rolle i dag er mer omfattende og krevende enn den har vært tidligere. Fra å kun ha fokus på å rette et bestemt budskap til en bestemt målgruppe for å oppnå en bestemt respons, vil man i dag også måtte ta hensyn til at kommunikasjonen også foregår mellom kundene. Dette betyr at bedriftene må ta en del i denne samtalen, og det å lytte til kundene har blitt like viktig som å snakke til de (Furu 2011, 12-13).

2.3 Bedriftenes bruk av sosiale medier

I følge Doorley og Garcia (2011, 120-123) har bedrifter ulike grunner til å delta i sosiale medier, og man bør derfor tilpasse behovet til hver enkelt bedrift. Likevel vil det være noen faktorer som går igjen, disse er å bygge fellesskap og et nettsamfunn rundt bedriftene, drive kundeservice, markedsundersøkelser og produktutvikling, sosiale medierelasjoner, krisehåndtering eller engasjerte ansatte i interne nettsamfunn. I følge Gillin (2009, 29) vil det være viktig å myndiggjøre medarbeiderne sine, slik at de kan snakke for selskapet.

I en sosial organisasjon, kan ansatte, kunder, leverandører og alle andre interessenter delta direkte i verdiskapingen (Bradley og McDonald 2011, 5).

I følge Bradley og McDonald (2011, 26 -27) er det flere bedrifter som tror at sosiale medier er noe som automatisk blir en fordel for bedriften. Mange bedrifter hopper ut i det, og håper alt går av seg selv. Denne metoden heter "provide and pray". Om lag 10 prosent av de som prøver seg på dette får fordeler ut av det. Cirka 70 prosent får det ikke til fordi det ikke oppstår noe interesse rundt det de deler. Hos de resterende 20 prosentene, oppstår det interesse, men ikke av den typen bedriften har noen fordeler av. En av de viktigste grunnene til at bedriften ikke får den oppmerksomheten de ønsker er i stor grad at bedriften mangler nok kunnskap til å gå inn i sosiale medier på en riktig måte, for eksempel ved at det de legger ut blir for generelt. Det blir her viktig at bedriften finner en målgruppe å appellere til.

Videre mener Bradley og McDonald (2011, 124) at ledelsens rolle i sosiale medier blir viktig, der det er en fin linje mellom kontroll og for mye kontroll. "Akkurat passe" involvert vil hjelpe til å skape et godt nettsamfunn av enkeltindivider som jobber for å skape gode verdier. For mye kontroll vil ødelegge de samme verdiene. Det er fordi man ganske enkelt ikke kan "tvinge" noen til å dele ideer, erfaring eller kunnskap. Hele konseptet med et samarbeidene nettsamfunn er at det er frivillig. På grunn av dette kan ikke ledelsen stole på sin formelle autoritet og arbeidernes frykt for konsekvenser for å få frem resultatene de vil ha. I et samarbeidene samfunn spiller autoritet bare en liten rolle, og frykten for konsekvenser enda mindre.

Bradley og McDonald (2011, 123-126) hevder at det er tre nøkkelroller som ledelsen bør benytte seg av for å lykkes i sosiale medier. Det første er å passe på at samarbeidssyklusen er korrekt. Dette betyr at man må gi råd, ikke korrigere eller kontrollere. Denne rollen kalles *DELTAKELSE*. Det andre er å sørge for at nettsamfunnet er fokusert og beveger seg mot målet. Dette innebærer å overvåke og følge prosessen mot målet. Dette kan kreve at man må steppe inn hvis det trengs og være fokusert på prosessen for å kunne nå målet. Denne rollen kalles *FORMÅL*. Den tredje rollen er å representere det samarbeidende samfunnet i organisasjonen som en helhet. Her må man sørge for å lage og vedlikeholde linkene mellom nettsamfunnet og organisasjonen. Denne rollen kalles *YTELSE*.

Videre vil det ifølge Furu (2001, 14) ofte være nyttig at bedriftene skiller mellom push og pull kanaler.

”Det grunnleggende samspillet i digital kommunikasjon er at push-kanaler vekker brukerens interesse, mens pull kanaler tilfredsstiller den. Det er en kombinasjon av push- og pull-kanaler som gir mest effekt” (Furu 2011, 14).

Dette betyr at bedriften kan lage en god informasjonsside på weben sin (pull kanal) og videre dele denne lenken på Facebook eller Twitter. Typiske push kanaler en bedrift kan benytte seg av vil her være Twitter, Facebook, E-post, RSS-feeds og SMS. Typiske pull-kanaler som bedrifter kan benytte seg av vil være Websider, Blogger, kampanjesider, grupper og sider på Facebook og bedriftssider. Push-kanalene kan på denne måten hjelpe til å skape trafikk på pull-kanalene (Furu 2011, 14-15).

2.3.1 Muligheter og utfordringer

For bedrifter som tar i bruk sosiale medier vil dette kunne gi bedriften både muligheter og utfordringer. Hvor mye man velger å engasjere bedriften i sosiale medier vil være avhengig i hvem kundene er, bedriftens mål og bedriftens generelle markedsføringsstrategi.

Ut i fra Ryan og Jones (2009, 156) har vi flere potensielle muligheter med å engasjere bedriften i sosiale medier. Det første de poengterer er viktigheten med å holde seg informert, der man gjennom sosiale medier kan finne ut hva kundene virkelig mener om bedriften. På denne måten har bedriften en mulighet til å danne en innsikt i kundenes oppfatninger av bedriftens produkter, tjenester, merker, industri og mer generelle temaer. Det å kjenne til sine kunder vil fungere som nøkkelen til effektiv digital markedsføring. Dette kan ifølge Li og Bernoff (2008, 82) gjøres ved å enten opprette egne samfunn/nettsider eller ved å lytte til eller delta i allerede eksisterende samfunn/nettsider.

Videre vil sosiale medier kunne være med å "løfte" bedriftens profil. Dette ved å engasjere kundene gjennom sosiale medier. For små bedrifter vil det å foreta fokusgrupper, markedsundersøkelser og andre metoder være for kostbare og da gå utover andre midler i bedriften. Sosiale medier gir alle bedrifter mulighet til å fordype seg i det sosiale nettet for å finne ut av hva forbrukerne snakker om, dette med lite økonomisk utlegg. Sosiale medier vil også gi bedrifter muligheten til å påvirke, da også påvirkerne. Dette ved å engasjere seg positivt med personer som allerede har en positiv holdning til merket. På denne måten kan bedriften få en frivillig talsmann gjennom online sosiale medier, som er med på å snakke positiv om bedriften til andre. Videre nevner Ryan og Jones (2009, 156) "viral spredning" som en av de sosiale medienes mektigste aspekter. Dette vil fungere som en elektronisk "Word-of mouth" markedsføring, bare at den her vil spre seg raskere. Dette kan være alt fra en video på YouTube til en høyprofilert nyhetsartikkel om bedriften eller et innlegg på bloggen din som er plukket opp og distribuert av leserne. Dette kan spres raskt og profilen og omdømme til bedriften kan øke. Hvis dette skjer riktig, finnes det ingen mer effektiv måte å markedsføre virksomheten. Men det har også den faren at man ikke har kontroll på om budskapet endres underveis og om hvem budskapet inntreffer (Gillin 2009, 5-6). Til slutt nevner Ryan og Jones visdom, der de mener at smarte bedrifter utnytter den kollektive intelligensen av nettsamfunn. På denne måten kan de finne svar på flere av virksomhetens problemer.

2.3.2 PR i sosiale medier

Videre mener Ryan og Jones (2009, 178) at det er viktig at bedriften jobber med online PR for å danne et positivt bilde av bedriften og opprettholde gode kundeforhold.

I 2007 på ”Chartered Institute of Public Relations” i Storbritannia ble PR definert som ”Kommunikasjon over internett og ved hjelp av ny teknologi for å effektivt kommunisere med interessenter” (Ryan og Jones 2009, 178).

Dette er en bred definisjon som omfavner et stort spekter av ulike disipliner. Ryan og Jones (2009, 177) mener her det vil være like viktig å gjøre et godt førsteinntrykk på nettet som det er når man arbeider med sine kunder ansikt til ansikt.

2.4 Word of Mouse

Word-of-mouth (WOM) kommunikasjon har fått mye oppmerksomhet fra akademikere og praktikere. Bruk av internett for shopping, informasjonsinnhenting og underholdning har endret seg (Breazeale 2008, 297).

“It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or service, converts economic resources into wealth, things into goods. What the business thinks it produces is not of first importance – especially not to the future of the business and its success” (Drucker 1954, referert i Breazeale 2008, 297).

Arndt (1967, referert i Breazeale 2008, 297) definerer Word-of-mouth (WOM) kommunikasjon som oral, person-til-person kommunikasjon mellom en mottaker og en kommunikator som mottakeren oppfatter som ikke-kommersiell, om en merkevare, produkt, eller tjeneste.

Internett har bidratt til stor forandring av WOM definisjon, samt måter som markedsførere oppfatter som en viktig del av markedsmixen. Konsekvenser av elektronisk WOM (eWOM) har vært grunnen til diskusjon siden første brukervennlig nettleser, NCSA Mosaic, ble introdusert i 1993. Gjennom forskning

om eWOM har vi sett en viktig utvikling av dette fenomenet. Forskere, praktikere og forbrukere vil dra nytte av en bedre forståelse av eWOM. Før bygde bedriften et rykte, gode eller dårlige, over tid, og bedriften selv kunne kontrollere omdømmet. Internett har forandret dette. Med en toveis kommunikasjon mellom masser av mennesker, som aldri ville hatt evnen til å samhandle tidligere, har det endret måten omdømmet utvikler seg på. Med minimal kostnad og nesten uten hensyn til avstand eller tid, har kraften til forbrukerne økt (Breazeale 2008, 298).

2.5 Omdømmebygging

”Omdømme er en samlet vurdering interessentene har av organisasjonen” (Riel og Fombrun 2007, 43). Når det gjelder å definere begrepet omdømme, finnes det ikke en definisjon som alle er enige om. Fenomenet blir ofte beskrevet som et nettverk av oppfatninger eller assosiasjoner vi har til en virksomhet, og hvilke verdier disse assosiasjonene har for oss. Apeland (2010) går ut i fra denne betydningen:

”Summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten. En virksomhet kan ha ulikt omdømme blant forskjellige grupper mennesker. Når en snakker om omdømme snakker man ofte om personer, bedrifter, bransjer, organisasjoner og offentlige etater. Når en bedrift har et godt omdømme vil dette være med å bidra til et bedre utgangspunkt for å lykkes og få bedre resultater” (Apeland 2010, 18).

2.5.1 Måling av omdømme

Det finnes flere verktøy for måling av omdømme. Apeland (2010, 110) presenterer RepTrak fra Reputation Institute. Modellen regnes som den mest avanserte som er tilgjengelig i Norge. *Se vedlegg 1*. En RepTrak-analyse består av over førti spørsmål, og en avansert analyse av svarene er inkludert. Styrken er at den avdekker virksomhetens omdømmedrivere, det vil si hvilke områder som i størst grad skaper støttende atferd overfor virksomheten. RepTrak- verktøyet måler også virksomhetens overordnede omdømme og det vil her være muligheter for å undersøke i dybden hva som skaper omdømmet. Kjernen av modellen, *Pulse*, består av fire ulike elementer: Respekt, beundring, tillit og følelse. Analyser fra ”Reputation Institute” viser at Pulse-scoren gir et godt bilde av virksomhetens overordnede omdømme.

Videre vil vi se på de syv dimensjonene for å kunne analysere omdømmet. Disse er økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, samfunnsansvar og etikk. Hver dimensjon utgjøres av tre eller fire attributter, 23 til sammen. Bedriftens omdømmescore gis på en skala fra 0-100, basert på summen av de ulike attributtene. Virksomheten har muligheter for å sammenligne sin egen RepTrak-score over bransje og landegrenser (Apeland 2010, 110).

2.5.2 Effekten av omdømme

De ansatte er bedriftens viktigste ressurs. En bedrift er avhengig av kvalifiserte og motiverte medarbeidere og omdømme vil da være en avgjørende faktor for å tiltrekke seg disse. Virksomheter med et godt omdømme har ofte mer motiverte medarbeidere som yter mer og aksepterer å jobbe for lavere lønn enn de kan få hos konkurrentene. Her vil gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet bety mer enn arbeidstid og belønninger. Ved at andre snakker godt om arbeidsplassen sin, vil dette være den beste markedsføringen en virksomhet kan få. Virksomheter med et dårlig omdømme må annonsere mer, intervjuer flere og lokke med høyere lønninger for å kunne ansette nye medarbeidere (Apeland 2010, 20).

Videre vil historier kunne spre seg raskt gjennom sosiale medier, og på denne måten bli en risiko for omdømmet til virksomheten. Noen historier som får mye oppmerksomhet i sosiale medier fanges som regel opp av tradisjonelle medier, og kan potensielt skape store problemer for selskaper. De nye mediene kan defineres ved at de er interaktive og gjør det lett å spre historier til store mengder mennesker (Aula 2010, 43).

2.5.3 Hva sies om bedriften?

Gillin (2009, 41-42) hevder at noe av det første en bedrift bør gjøre i sosiale medier er å overvåke hva som sies om bedriften, ansatte og produktet. Han nevner her ulike verktøy en bedrift kan benytte seg av for å overvåke hva som sies om bedriften i de sosiale mediene. Gillin hevder videre at det ikke lenger er nok å sette opp *Google Alert* for bedriften, for å virkelig finne mennesker, må bedriften lete i ulike "bare for medlemmer" nettverk for å se hva som sies.

2.6 Ansattes deltagelse

I dag gir de sosiale mediene store muligheter for de ansatte til å bygge relasjoner med sine kunder. Vi ser derfor viktigheten av å se på hvordan man kan arbeide med relasjoner, nettverk og interaksjon. Vi vil derfor benytte oss av Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 3OR, skrevet av Gummesson (2003). Det å skape relasjon med kunden kan sammenlignes med en selskapsdans, eller ”business dancing” som er en kjent metafor brukt av Wilkinson og Young (Referert i Gummesson 2003, 19). Dans skaper ikke bare ulike typer relasjoner, den består også av bevegelse og interaksjon. Gummesson (2003, 19) har definert relasjonsmarkedsføring som markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjon i sentrum. Vi kan se at de ansattes rolle, deres holdninger og evne til å yte service, blir enda viktigere i de sosiale mediene. Sosiale medier er en rask og effektiv måte å spre informasjon på, samtidig vil også negativ omtale spres raskt, noe som kan være skadelig for bedriften og dens omdømme. Gillin (2009, 7) hevder her at det blir viktig for bedriften å være ærlig å innrømme feil, da han mener ingenting annet vil stoppe en negativ diskusjon raskere.

De fleste ansatte i en virksomhet vil nok sannsynligvis ikke være involvert i utviklingen av markedsføring og kommunikasjon ut til marked og kunder. Men en rekke mennesker vil også ha dette som hovedansvar, når det gjelder eksterne meldinger. I mindre organisasjoner kan det være et individ som har denne oppgaven, men i større organisasjoner kan det være hundrevis av mennesker som produserer brosjyrer, nettsider, PR-kampanjer og reklame. Gjennom den eksterne kommunikasjonen bør de reflektere den generelle organisatoriske merkevaren. Dette vil ha en dobbel effekt, da det vil ha en viktig effekt på holdningene til de eksterne målgruppene, samt de ansatte i virksomheten. (Ind 2004, 149-150) I følge Reicheld 1993 (referert i Ind 2007, 199) vil de ansatte bli mer kjent med virksomheten, lære mer og på denne måten bli viktigere og verdifulle jo lengere de blir i selskapet. Gjennom sosiale medier vil de ansatte bygge et bånd av tillit og forventinger med kunden, når disse ansatte forlater virksomheten er båndet brutt.

Ind (2007) forklarer hvordan det er mulig å engasjere de ansatte i virksomheten. Kjerneargumentet er at dette best oppnås ved at organisasjonen fremstår og føles som troverdig og motiverende, både internt og eksternt. Her er det ikke nok å vite om organisasjonens formål og verdier alene.

Organisasjonen trenger å bygge en forståelse i de ulike oppfatningene de ansatte har. Gjennom å forstå dette forklarer Ind (2007), at de ansatte må hver dag "Live The Brand". Dette blir stadig viktigere dersom næringsliv og myndigheter og frivillige organisasjoner ønsker å gjøre best mulig bruk av de intellektuelle ressursene til sine ansatte. Da vil man lettere kunne bygge sterke og langsiktige relasjoner med sine kunder bygd på entusiasmen og engasjementet i organisasjonen.

Ideen om å engasjere de ansatte kan virke enkel, men i praksis vil dette være vanskelig å oppnå da det verken kan bestilles eller kontrolleres. Mange store organisasjoner har den evne å forandre entusiastiske og håpefulle til fiendtlige, kyniske og håpløse mennesker. Dette forklarer Rajan 2000 (referert i Ind 2004, 49) Det er slik at organisasjoners verdiskapning ofte blir snakket om i form av finansielle måltall. De overser da at organisasjoner er samlinger av mennesker som sammen jakter mot felles mål og at det er nettopp disse som skaper verdier.

Internt i virksomheter i dag kommuniserer de ansatte seg i mellom gjennom sosiale nettverk. Bernoff og Shadler (2010, 10) har videre sett på virksomhetens konkrete aktiviteter når det gjelder bruk av sosiale medier. Han mener det handler om ledelsesutfordringer, hvor det vil være viktig å slippe de ansatte fri innen markedsføring, salg, IT og kommunikasjon. I alle virksomheter finner vi selvstendige og handlekraftige helter: Bernoff og Shadler bruker begrepet HEROes som står for Highly Empowered and Resourceful Operatives.

Bernoff og Shadler (2010, 10) setter også lys på at det kan gå galt når virksomheter kaster seg over de sosiale mediens kontrolløse kommunikasjon. For eksempel ved at innsatsen ikke stemmer overens med virksomhetens prioriteringer og forretningsstrategi. Når en administrerende direktør bruker mange timer i uka på en blogg de ansatte ikke leser, vil dette være en dårlig prioritering med lite fokus. Sannheten med sosiale medier er at det er betydelig flere ansatte som skriver blogger enn de som leser dem, og av det blir man ikke særlig sosial. Det vises også til at sosiale medier kan være en del av en god kommunikasjonsstrategi. Hvor virksomheter uten store problemer kan gi kontrollen fra seg til fordel for innovasjon eller vitendeling. Teknologien bak de sosiale mediene har utviklet seg eksplosivt – i dag kan man i høyere grad enn før påvirke og få støtte

fra likesinnede, uansett om det er snakk om andre kunder eller kolleger på arbeidsplassen (Bernoff og Shadler 2010, 25).

De sosiale mediene har fått sin innpass i virksomhetene, nesten alle teknologiorienterte virksomheter har et supportforum, hvor kundene kan hjelpe hverandre med å løse tekniske problem. Virksomheter som Fors og Coca Cola har benyttet seg av Facebook, Twitter og blogger, og på denne måten har de klart å øke omtalen om deres produkter. Internt i virksomheten vil sosiale medier også binde de ansatte tettere sammen (Bernoff og Shadler 2010, 29).

2.6.1 Ansattes håndtering av misfornøyde kunder

Det finnes flere PR-teknikker for å håndtere utviklingen i forhold til sosiale medier. Negative kommentarer fra kunder kan oppstå i de sosiale mediene, og man bør da forholde seg til saken på samme måte som en pågående kundesak. Forskjellen er at deler av denne kommunikasjonen nå foregår i det åpne rom. Rob Brown (2009, 87-89) foreslår fem steg for å håndtere dette. Steg 1, finn en måte å komme i kontakt med den misfornøyde kunden. Steg 2, overbevis kunden om at problemet blir tatt hånd om på best mulig måte. Følg også nøye med på spredningen av det negative innholdet. Steg 3, løs problemet på en tilfredsstillende måte med kunden. En bør minimum gjøre det en kunde vil forvente i en slik situasjon. Ved at en ansatt kan gjøre dette på kortere tid, vil forventningene til kunden overgå og være positivt for omdømmet til bedriften. Steg 4: Bestem deg for hvordan du skal delta i debatten. Svar på kritikk, kort og presist, og ikke bli en del av debatten. En organisasjon kan vinne mye på å vise integritet og handlingsvilje i forhold til å løse problemet, selv i fiendtlige omgivelser. Steg 5: Håndter ettervirkningene. Så fort noe er spredt på nett kan det finnes der til evig tid. Prøv å komme i dialog med nettstedet som sprer falsk eller negativ informasjon for å få det fjernet eller korrigert.

2.7 Ansattes roller

Ifølge Li og Bernoff (2008, 227) vil interne sosiale applikasjoner kreve høy grad av tillit, dette fordi ansatte har mer på spill når de deltar i sosiale medier. Det vil for bedriften derfor kunne være litt skummelt å sette en slik makt i hendene på de ansatte. Sosiale nettverk kan videre hjelpe til med å skape en gnist i de ansattes kommunikasjon. Li og Bernoff (2008, 230) hevder her at hemmeligheten for å få bedriften til å blomstre i sosiale medier er kultur. Dette handler ikke om teknologigjennomføringen men om håndtering og det å endre måten organisasjonen arbeider på.

Videre vil det være viktig å se på de ansattes roller i sosiale medier. Schawbel (2009) har utviklet fem ulike roller de ansatte spiller i virksomhetens bruk av sosiale medier. Han mener de ansatte gjennom de sosiale mediene vil innta mange ulike roller som vil komme virksomheten til gode. Ut i fra artikkelen, *Social Media and New Roles for Employees*, (Schawbel 2009) vil de ansatte hjelpe virksomheten med å overvåke hva som sies om merkevaren, og dele dette internt eller respondere på kommentarer og spørsmål. Ved at de ansatte forstår hvor stor kraften i de sosiale mediene er, vil man kunne skape reell forretningsverdi, relasjoner med kundene og styrke virksomhetens omdømme. Ifølge Schawbel (2009) vil det være to begreper som blir viktig for de ansatte for at bedriften skal bli konkurransedyktig, disse er: verdi og synlighet. Han presenterer videre fem nye roller i de ansattes bruk av sosiale medier. Vi skal også se på Groundswell for å gå dypere i tematikken.

2.7.1 Messenger

Schawbel (2009) snakker her om hvordan virksomheten skal få frem sitt budskap uten et omfattende markedsføringsbudsjett. Med hjelp av sosiale medier som verktøy vil man være i stand til å bruke pressemeldinger og annen informasjon om virksomheten på egne nettverk gratis. Som ansatt vil hver enkelt ha sin personlige merkevare, ved å bruke de sosiale mediene vil man ha muligheten til å nå et vidt publikum med det budskapet man ønsker.

2.7.2 Talsperson

Alle virksomheter har minst en ”offisiell” talsmann, enten det er konsernsjefen, markedsføringssjef eller en eller flere fageksperter. Sosiale medier har gitt opphav til en verden hvor alle kan bli en talsperson for selskapet sitt. Det kan være at virksomhetens retningslinjer hindrer aggressivitet på nettet, men ofte går dette på ren sunn fornuft. Noen benytter seg av ansvarsfraskrivelse på sin blogg som informerer om at synspunktene er egne og ikke gjenspeiles av arbeidsgiver eller kunder. Ansatte kan også snakke positivt om virksomheten som kan bidra til en positiv PR. Ved å arbeide med PR-byråer eller bedriftens PR-team, kan man hjelpe til med å formidle informasjon og budskap om produkter, tjenester og ideer. Til gjengjeld vil de ansatte bli mer verdifulle for virksomheten og utvikle sin personlige merkevare både innad og utenfor virksomheten (Schawbel 2009).

2.7.3 Supporter

I sosiale medier kan man benytte seg av plattformer der man kan svare på kundeklager og/eller spørsmål. Man trenger ikke å være i kundeservice for å hjelpe virksomheten man jobber i. Dette vil være en flott mulighet til å skape et sterkere forhold mellom ansatte, kunder og virksomheten (Schawbel 2009).

2.7.4 Selger

Ansatte bør beskrive hva de gjør for sine selskaper på deres sosiale nettverk og blogger, og deretter nå ut til sitt nettverk av potensielle kjøpere. Forbrukere vil basere sine kjøp på tillit og relasjoner, når dette er etablert vil det være lettere å skaffe avtaler (Schawbel 2009).

2.7.5 Guardian

Brands, enten corporate, produkt eller personlig, blir nevnt på nettet, enten du liker det eller ikke. Heldigvis for bedrifter, bruker allerede de ansatte disse sosiale nettverkene av profesjonelle og personlige motiver. Ansatte kan bistå sine selskaper ved å sette en omfattende Google alert [google.com / varsling] for bedriftens navn, i tillegg til sine egne. De kan også utføre Twittersøk for å vise noe, og alle kommentarer som pågår om deres selskap. Som en verdiøkende, kan ansatte dele sine funn med "moderskipet" eller svare på spørsmål og / eller kommentarer om merkevaren selv (Schawbel 2009).

2.8 Fem mål til suksess

Li og Bernoff har fem primære mål til suksess. Disse målene er kommet frem etter studier av flere hundre bedrifter som har benyttet Groundswell strategier.

2.8.1 Listening

Ved å lytte til kundene vil kunne motta viktig informasjon, dette er ofte det første steget man tar. Ved å få med seg det som kundene snakker om, kan man få profesjonell hjelp til å opprette forum. Dette er det beste målet for bedrifter som ønsker en bedre innsikt i hvordan kundene tenker og hvordan bedriften blir oppfattet av disse.

2.8.2 Talking

Denne målsettingen går ut på å delta i dialog med sine kunder gjennom en toveis kommunikasjon. For å gjennomføre dette kan man opprette en Twitterprofil eller benytte seg av blogging.

2.8.3 Energizing

Det handler her om å hjelpe de lojale kundene til å rekruttere andre kunder. Dette kan skje gjennom positiv PR og i sammenheng med salg. Ved gode anmeldelser eller anbefalinger, vil bedriften få positiv oppmerksomhet og flere potensielle kunder vil legge merke til dette.

2.8.4 Supporting

Dette er en form for kundeservice, hvor bedriften kan legge til rette for at kundene kan hjelpe hverandre og svare på spørsmål selv.

2.8.5 Embracing

Her hjelper man kundene til å samarbeide med hverandre for å komme opp med måter som kan være med på å forbedre dine produkter og tjenester. Det kan være lurt å høre med målgruppen om eventuelle ideer og tips til hva bedriften kan gjøre bedre (Li og Bernoff 2008).

2.9 Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier

For å kunne lykkes i sosiale medier, mener Li og Bernoff (2008, 230) at det kan være lurt for bedriften å begynne med noen grunnleggende regler om bedriftens engasjement i sosiale medier. Retningslinjer kan variere og omhandle alt fra «ærekrenkende navn som ikke vil bli tolerert» til tekniske spesifikasjoner om hvilke områder av bedriftens informasjon eller serverne som er utenfor grensene. Bedriften må her regne med å justere grunnreglene over tid ettersom bedriften utvikler seg og sosiale medier øker.

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

I metodefaget skiller man hovedsakelig mellom to former for forskning, disse er kvalitative og kvantitative metoder. Det å studere hvilken rolle de ansatte skal spille i bedriftens bruk av sosiale medier for å opprettholde bedrifters omdømme, er et tema vi ikke har en stor innsikt i fra før av. Det vil derfor bli viktig å få en dypere forståelse av problemstillingen. Temaet som vi tar opp i vår problemstillingen kan sees på som et relativt nytt og omdiskutert tema. Det er her gjennomført få forskninger på vårt spesifikke emne, og vi vil derfor være avhengig av å snakke med ressurspersoner som har en god innsikt i problemstillingen. Vi har derfor valgt å benytte oss av en kvalitativ metode. Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 79-80) er det denne metoden man bør benytte seg av når man ønsker å få en bedre forståelse og høre andres meninger og erfaringer. Den kvalitative metoden omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv.

3.2 Eksplorativt design

Videre vil det ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 38) være nødvendig med forskjellige fremgangsmåter for å kunne besvare de enkelte undersøkelses-spørsmålene som er relevante i forhold til analyseformålet. Når vi skal velge hvilket design vi skal bruke, må vi se på tre ulike faktorer. Den første er hvor mye erfaring vi har fra saksområdet. Den andre er kjennskap til teoretiske studier som

identifiserer relevante variabler, og den tredje er; ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler. Vi skiller her mellom tre ulike design; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Målet med vår bacheloroppgave er å få en dypere forståelse av problemstillingen, der vi fra før av vet lite om saksområdet. Vi vil derfor benytte oss av et eksplorativt design. Et eksplorativt design er med på å gi innsikt å skape forståelse. Dette gjøres ved innsamling av eksisterende data (primær og sekundærdata) eller ved samtaler med ressurspersoner. Målet er her å forstå og tolke. Dette kan gjøres via to hovedteknikker; dybdeintervjuer eller fokusgrupper. Vi har her valgt å benytte oss av dybdeintervju (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40-41).

3.3 Dybdeintervju

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 80) er det fokusgrupper og dybdeintervju som blir mest benyttet i en kvalitativ metode. Individuelle dybdeintervju gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90). Vi ser derfor at dybdeintervju vil være en effektiv metode for å kunne avdekke vår problemstilling. Ved gjennomførelse av dybdeintervju vil tids og kostnadsperspektiv være sentralt, da det gjennomføres i én til én situasjon med intervjuguide som utgangspunkt. Vi vil i vår metodedel gjennomføre sytten dybdeintervju med ansatte i informasjon, marked og kommunikasjonsavdeling, samt sentrale ledere og fagpersoner for å få en dypere forståelse i aktuelt tema. Dybdeintervjuene vil vare opp i mot en time, for å få en god mengde av innsamlet data. Ved å gjennomføre dybdeintervju kan vi i større grad styre samtalen enn ved gjennomførelsen av fokusgrupper og det vil heller ikke forekomme gruppepåvirkning. Vi vil her gjennomføre to utvalg der vi intervjuer ni personer fra bedrifter og åtte eksperter.

3.4 Utvalg

Vi startet med å intervjuer vår tidligere foreleser i sosiale medier, Magnus F. Sørdal. Han anbefalte oss fagpersoner som han mente det kunne være nyttig for oss å snakke med i forhold til vårt tema. Vi kan derfor si at vi benyttet oss av et "snøballutvalg" der intervjuobjektene rådet og tipset oss om hvilke andre personer vi skulle intervjuer. Dette var noe som fungerte bra for oss (Grenness 2004, 148). Videre søkte vi i sosiale medier etter bedrifter som hadde en aktiv tilstedeværelse.

Her var det en utfordring da de fleste av de store bedriftene som gjorde det bra i sosiale medier hadde hovedkontor i Oslo, dette gav oss begrensninger. Vi tok derfor kontakt med bedrifter av ulike størrelser og ulik grad av tilstedeværelse i sosiale medier, derav de fleste i Trondheim. Vi kan også si at vi benyttet oss av et strategisk eller teoretisk utvalg, der vi har vurdert hvilke personer som er mest hensiktsmessig for oss å intervju, da med tanke på å kunne avdekke vår problemstilling (Grenness 2004, 148). Utvalget kan også sies å være relativt homogent, med hensyn til at de spurte bedriftene og ekspertene er tilstede i sosiale medier.

3.4.1 Utvalg 1 – Ekspert

Ekspertene vi intervjuet jobber med sosiale medier til daglig og er respondenter vi mener vil gi oss muligheten til å komme nærmere svaret på vår problemstilling.

Ekspert	Bedrift	Stilling
Magnus F. Sjørdal	Medicus	Dagligleder og foreleser i sosiale medier
Jannicke Husevåg	HK – Reklamebyrå	Konsulent – digitale medier
Nils Heldal	AppAreo, Rosenborg	Konsulent, mediesjef
Thor Rickard Isaksen	Isaksens kommunikasjon	Konsulent
Morten William Knudsen	BI	Høyskolelektor og foreleser i sosiale medier
Geir Harnes	Geelmuyden.Kiese	Rådgiver
Jorunn Flydal	Geelmuyden.Kiese	Rådgiver - sosiale medier
Lasse Olsen	Metronet	Rådgiver – sosiale medier ansvarlig

3.4.2 Utvalg 2- Praktikere

Ved å intervjuere praktikere, vil vi få en innsikt i hvordan sosiale medier blir brukt i arbeidslivet. På denne måten vil vi også få en innsikt i de ansattes rolle, som kan være med på å hjelpe oss å avdekke problemstillingen.

Bedrift	Intervjuperson	Stilling
DnB	Nina Kristin Hareide Larsen	Head of Social Media
SpareBank 1 SMN	Håkon Jensen	Forretningsutvikler – digitale medier
AtB	Grethe Opsal	Kommunikasjons og markedssjef
Carma	Hilde Wedø	Daglig leder og moteblogger
Trondheim kommune	Siv Anniken Røv	Kommunikasjonsdirektør
Medicus	Magnus F. SørDAL	Daglig leder
Trondheim Havn	Daniel Flathagen	Kommunikasjonskonsulent
Tingh	Jan Ove Moen	Konsulent, grafisk designer
Trondheim Torg	Liv Sørnum	Markedskoordinator

3.5 Intervjuguide

I henhold til våre utvalg har vi utarbeidet to intervjuguider som skal benyttes i våre dybdeintervjuer *Se vedlegg 2 og 3*. Vi ser dette som hensiktsmessig da vi skal gjennomføre dybdeintervju med to utvalg, både eksperter og praktikere.

Intervjuguidene er utarbeidet med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålet samt teoridelen, og har til hensikt å belyse tematikken og problemstillingen.

Intervjuguiden fungerte som en mal og var med på å sikre at vi husket emnene og detaljene som vi ønsket å diskutere med intervjuobjektene.

Vi begynte dybdeintervjuet med å presenterte oss selv, problemstillingen og fortalte kort om de ulike kategoriene vi skulle komme inn på. Videre opplyste vi om vi ville sikre data og at vi vil anonymisere om det var ønskelig. Vi valgte å begynne intervjuet med å stille generelle spørsmål om bedriftens bruk av sosiale medier, på denne måten var det lettere å få en fin flyt i samtalen. Videre delte vi intervjuet inn i temaer, slik at man lettere skulle få oversikt. Vi avsluttet intervjuet med å stille problemstillingen som spørsmål, dette fordi vi mener den var litt tung å begynne intervjuet med, og at intervjuobjektene lettere kunne svare på spørsmålet etter å ha snakket om sosiale medier, ansatte og omdømme. Vi benyttet oss også av oppfølgingsspørsmål, der det kunne oppstå uklarheter, på denne måten kunne intervjuobjektene også utdype seg bedre.

3.6 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i tidsperioden 25. mars til 11. mai 2012. Vi har her intervjuet åtte eksperter og ni praktikere. Tolv av intervjuene var personlige intervju som hadde en varighet på 40 – 60 minutter, ett av intervjuene måtte gjøres på mail, da DNB hadde hovedkontor i Oslo, der de ansvarlige for sosiale medier også befant seg. Tre av intervjuene ble gjennomført på telefon med en varighet på 25-40 minutt. Det siste intervjuet ble gjennomført på Skype med en varighet på 45 minutter. Dette på grunn av respondentenes bosted og tidsbegrensinger. Vårt første dybdeintervju var med Magnus F. Sørdal. Vi synes det var greit å begynne å intervju en som var ekspert på tematikken, på denne måten fikk vi en objektiv mening. De fleste av intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass. Her ville intervjuobjektene føle seg mest bekvem. Vi var begge tilstede under intervjuene, hvor den ene intervjuet mens den andre skrev notater fra det som ble sagt. Begge kom også med oppfølgingsspørsmål slik at det ble en fin flyt i samtalen. Under intervjuene benyttet vi oss av en båndopptaker, slik at vi i etterkant hadde mulighet til å høre det flere ganger og sikre at viktige data ikke gikk tapt.

3.7 Gyldighet og etterprøvbarhet

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 51) vil det være viktig å vurdere hvor "god" en undersøkelse er. De snakker her om undersøkelsens reliabilitet (pålidelighet) og validitet (gyldighet), som brukes når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett eller flere fenomener. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Reliabilitet er mer på et overordnet nivå som handler om i hvilken grad vi kan stole på at resultatene er pålitelige. Det vil si om man gjentar undersøkelsen igjen, vil man da få det samme resultatet? Svarene respondentene gav i vår undersøkelse behøver nødvendigvis ikke bli de samme om vi gjentar undersøkelsen. Dette fordi sosiale medier er i stadig endring, og utviklingen skjer fort. Det at vi utviklet intervjuguide gir en mulighet for en viss etterprøvbarhet, selv om det i praksis kan være vanskelig da intervjuobjektene er bosatt flere steder i Norge. En utfordring med kvalitative undersøkelser er de kan være både vanskelig å måle og evaluere.

3.8 Kommentarer til eget arbeid

Gjennomføringen av undersøkelsene gikk meget bra. Vi opplevde at respondentene forsto spørsmålene og de svarte utfyllende og konkret. I utgangspunktet ønsket vi å intervju til sammen seksten respondenter, hvorav åtte av disse var eksperter og åtte var personer fra bedrifter. Med sytten dybdeintervju føler vi at vi har oppnådd en god kvalitet på våre intervjuer. Det var et par respondenter vi ønsket å intervju, men av bostedsårsaker og tidsklemma fikk vi ikke snakket med disse. Vi opplevde at respondentene har vært til god hjelp, også i arbeidet med å finne respondenter som var aktuelle for vår tematikk. Gjennom utførelsen av våre dybdeintervju så vi at det var en svært tidkrevende prosess, da vi hele tiden måtte tilpasse oss etter respondentene. Grunnet dette tok gjennomføringen en del lengre tid enn vi hadde planlagt. Etersom vi følte vi kom godt i gang tidlig, fikk ikke dette store konsekvenser for det videre arbeidet med analysedelen. Våre respondenter har en sterk bakgrunn i bransjen, noe som påvirket svarene i en positiv retning. Vi har blitt introdusert en rekke perspektiver på problemstillingen og mener dette vil forsterke forståelsen av fenomenet.

4.0 Presentasjon av funn

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere de funn som har kommet frem gjennom den kvalitative undersøkelsen vi har hatt. Vi ønsket her å få en bredere forståelse for temaet sosiale medier og hvordan dette brukes i norske bedrifter i dag. Formålet med den kvalitative undersøkelsen er å kartlegge de ulike rollene som de ansatte spiller for bedriftens deltakelse i sosiale medier.

4.1 Ekspertter

Bedrifters bruk av sosiale medier

Felles for alle respondentene var at de i sin definisjon av sosiale medier, la vekt på sosiale medier som brukerstyrt, der man kan dele, skape og samarbeide. Videre legger sosiale medier til rette for kommunikasjon mellom to eller flere personer. Når det gjelder hvem som skal ha det offisielle ansvaret for hva som sies fra bedriften i sosiale medier, påpekte de fleste respondentene på at dette ville variere ut ifra hvilken bedrift det var, størrelse, hvor mange ansatte og hvem som har en eller annen form for kommunikasjonsansvar i lys av sin stilling. *“I noen bedrifter kan dette være daglig leder, eller avdelingsleder. I andre bedrifter kan det være mer åpen kultur, og ansvaret er spredt på flere.”* Jannicke Husevåg.

To av respondentene nevnte videre at det vil være viktig at bedriften følger med på det som skjer og hva som sies om bedriften i det sosiale rom. *“Samtalen om bedriften foregår i de sosiale mediene uansett, det er da bedre å være der enn å sitte på ”gjerdet” å se på.”* Geir Ove Harnes. Alle respondentene svarte at Facebook var mest benyttet av norske bedrifter i dag, etterfulgt av Twitter, LinkedIn og Youtube. *“Videre vil bedrifter som kan kategoriseres som flinkest bruke flere plattformer enn de som føler seg som nybegynnere.”* Jannicke Husevåg.

Flere av respondentene påpekte flere ulike måter bedriften kan jobbe med PR på gjennom sosiale medier. Der de mente det var viktig å ha en klar strategi over hva bedriften vil og hvordan de skal gjøre dette. Jo større bedriften er jo viktigere er det å ha klart hvordan de vil fremstå. Noen av respondentene la også vekt på omdømmebygging gjennom sosiale medier. *“Flere og flere har skjont at PR i tradisjonell forstand ikke nødvendigvis hører hjemme i sosiale medier. Hvis en tenker omdømme og ikke PR, så er det flere som tenker dette gjennom*

relasjonsbygging gjennom enkelte personer, samarbeidspartnere og kunder.

Jannicke Husevåg. Noen av respondentene mente også at i det i sosiale medier vil være økte muligheter når det gjelder å jobbe med PR. Der kan man lettere nå ut til viktige aktører som igjen kan ha innvirkning på bedriftens omdømme. Her vil det også kunne være enklere for bedriften å få PR på ulike nettsteder i stedet for PR i papirutgaver, som vil kreve mer arbeid. *“Man kan også pleie relasjoner med journalister på for eksempel Twitter.”* Magnus F. Sørdal

Hvis noen klager, er det viktig at man snakker direkte med den personen det gjelder. Jo lenger tid det tar før en tar kontakt desto større konsekvenser kan det ha. Dette kan være med på å gi bedriften et dårlig omdømme. Videre påpekte Morten William Knudsen at den viktigste veien å gå er å bruke sosiale medier til å generer nye ideer og få innspill fra kundene til å bli bedre. Det handler om å vri tradisjonell PR til innovasjon. *“Et godt eksempel på når det virkelig fungerer er SAS og Norwegian under askekrisen. Da hele kommunikasjonsavdelingen ble flyttet til sosiale medier. Det er en veldig enkel måte å kommunisere med kunder, da det her foregår en toveiskommunikasjon.”* Geir Ove Harnes.

Ledelsens rolle

Alle respondentene påpekte her at det vil være viktig at lederne skjønner hva sosiale medier er, og hva det kan brukes til for å kunne lykkes. *“Sosiale medier er den største mediekanalene i Norge nå, så hvis vi har ledere som ikke forstår det, har vi feile ledere.”* Nils Heldal. Det krever her en kompetanse og innsikt, og at du tør og har mot. Ved at bedriften har en sunn kultur, hvor det vektlegges ærlighet og åpenhet, vil dette skinne gjennom i de sosiale mediene. Det vil være avgjørende for ledelsen å forstå at sosiale medier blir sett på som en ressurs og ikke bare en trend. *“Det kreves åpenhet og transparanse. Skal man lykkes, må man endre det interne i bedriften. Man må ha den samme interne kommunikasjonen som den eksterne for å kunne lykkes.”* Geir Ove Harnes. Videre må ledelsen forstå hvordan sosiale medier som verktøy kan hjelpe bedriften i hverdagen og foreta vurderinger om vi bør være tilstede, hvordan vi skal være tilstede og hva vi skal bruke til den målsettingen vi har. Når bedriften benytter seg av sosiale medier må ledelsen gi fra seg mye av ansvaret til de ansatte. De må altså bemyndiggjøre de ansatte. Dette kan for mange ledere være et stort skritt, med også helt nødvendig for at bedriften skal kunne lykkes i sosiale medier. Dette vil vise en gjensidig tillit, da

ledelsen må gjøre seg inneforstått med at de ikke kan kontrollere og overvåke alt de ansatte foretar seg. Videre vil det være viktig at man aksepterer at andre prater om deg. *“Det krever en aksept for at du ikke har full kontroll av budskapet og en forståelse på at det ikke er du som dikterer alt. Andre har noe de skal ha sagt, og det bør de få si, hvis ikke blir det kunstig.”* Magnus F. Sørdal.

Ledelsen har også en viktig rolle når det kommer til det å engasjere og motivere de ansatte. Ikke alle vil se nytten av sosiale medier som verktøy, og ønsker kanskje derfor ikke å delta. Det vil da være opp til ledelsen å finne punkter som kan engasjer, motivere og oppfordre til å ta i bruk de nye kanalene. En måte å gjøre dette på kan være å dokumentere nytten av verktøyet, da mange av de ansatte bruker mye av sin arbeidstid og privattid på sosiale medier. For å bevisstgjøre de ansatte om hva som kreves av de i sosiale medier, mente flere av respondentene at det vil være hensiktsmessig å vise til gode eksempler på hvordan sosiale medier kan benyttes og videre kurse de ansatte. Respondentene påpekte også at det vil være viktig å skape en felles forståelse om hvorfor og hvordan de skal bruke sosiale medier. En av representantene nevnte også at det i flere tilfeller kan være de ansatte som bevisstgjør lederne. *“Ofte kan det være slik at det er de ansatte som bevisstgjør lederne. Det har nok med alder, generasjonsskiller og kompetanse å gjøre. Det vil være viktig å fokus på roller, hva sosiale medier har å si for den enkelte ansatte som privatperson og som ansatt i bedriften. Og da hva det har å si for bedriften som helhet.”* Jannicke Husevåg.

Det ble også lagt stor vekt på opplæring av de ansatte. Dette er en prosess som tar mye tid, men som kan være helt avgjørende når det kommer til det å skape holdningsendring og bevisstgjøring i forbindelse med problemstillinger som kan dukke opp rundt bruken av sosiale medier.

De ansattes rolle

Alle våre respondenter stilte seg positiv til å la de ansatte delta i bedriftens bruk av sosiale medier. Noen så også på dette som en forutsetning for at bedriften skulle være tilstede. *“De ansatte vil ha en nøkkelrolle. Det er de ansatte som virkelig kan bygge bedriftens merkevare. Bedrifter som ønsker å lykkes må derfor kunne gi fra seg ansvar til de ansatte.”* Magnus F. Sørdal.

Videre påpeke flere av respondentene at det vil være viktig at de ansatte er klar over at de er representanter for bedriften. Det vil derfor være viktig at de ansatte passer på at ytringen ikke ødelegger renommeet til bedriften. Flere påpekte at de ansatte representerer bedriften i sosiale medier både på jobb og privat, og det er derfor viktig med et reflektert syn på hvordan dette kan påvirke dem selv og selve bedriften. Ved at de ansatte har muligheten til å kommunisere på vegne av bedriften, kan dette være en styrke og bidra til å bygge både deres individuelle og bedriftens merkevare. *“Du skal stole veldig på de ansatte hvis du lar de representere bedriften i sosiale medier. Det kan gi en positiv effekt ved at folk får kjennskap til de ansatte (noe mange bedrifter klarer bra), men det skal lite til for at en person kan ødelegge mye. Det finnes her forskjellige grader av ansvar en person skal ha på vegne av bedriften. Står det tilfeldig “Jobber for Bedriften” så vil dette være et mye lavere nivå enn “Kommunikasjonsansvarlig for bedriften.”* Lasse Olsen.

Sosiale medier stiller krav til de ansatte i bedriften men også som privatpersoner. En generell god folkeskikk ble nevnt av flere av respondentene. Hvor det her forventes at de ansatte viser en grad av respekt og høflighet. De fleste av respondentene påpekte her at det vil være viktig at de ansatte alltid måtte huske at de var en ambassadør for bedriften. *“Det kreves en felles verdioppfatning. Men jeg tror heller ikke det er dumt at man viser forskjellige personligheter. Det viktigste for at bedriften skal lykkes i sosiale medier er at man får med hele organisasjonen, og involverer de”* Geir Ove Harnes.

Når det gjelder de ansattes påvirkning i forhold til bedriftens omdømme hadde respondentene klare meninger om dette. De ansatte i bedriften må være klar over hva som kreves i sosiale medier, hvor åpenhet og ærlighet er viktige forutsetninger. Ved at de generelle reglene for dette ikke følges vil dette kunne ha konsekvenser for bedriften, da de ansatte representerer bedriften og dens omdømme. Det ble også påpekt at de ansatte kan være med å menneskeliggjøre bedriften. *“Ingen vil snakke med en merkevare, man vil snakke med personene i bedriften.”* Jorunn Flydal. Ved å bruke de ansatte aktivt i bedriftens deltakelse i sosiale medier vil dette være med på å menneskeliggjøre bedriften og kundene kan da lettere skape relasjoner til de ansatte som kan føre til et godt inntrykk og et godt omdømme. *“Man menneskeliggjør bedriften der man kan se at bedriften ikke*

bare er en logo, men levende mennesker. Det kan i første rekke gjøre bedriften mer sympatisk” Nils Heldal.

Når de ansatte representerer bedriften og har en mer utøvende rolle vil konsekvensen være større og mer synlig om man uttrykker sin mening i sosiale medier. Det finnes flere eksempler på dette, der bedrifter har fått svekket sitt omdømme gjennom ansattes ytringer. Lasse Olsen kom her med et godt eksempel. En ansatt i Wimp (som var anonym) gikk i forskjellige nettsider/forum og kritiserte alle som ikke likte Wimp. Etter heftige krangler kom det til slutt ut at denne ansatte jobbet i en høy stilling hos Wimp. Dette ble lagt ut på forskjellige nettaviser og radio og gjorde at Wimp og Telenor en periode hadde et veldig dårlig navn blant mange brukere. Noe konkurrenten Spotify dro nytte av.

Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier

De fleste av respondentene var her enige om at motivet bak å innføre retningslinjer er et forsøk på å holde kontroll, men at det ofte kunne være lite hensiktsmessig. Flere mente at en av grunnen til at bedrifter utvikler retningslinjer skyldes usikkerhet. Andre grunner kan være at bedriften er i et tidlig stadium i utviklingen av bruken av sosiale medier. Her vil det være smart å ha mer ”åpne retningslinjer”. *“Jeg bruker å si at en trenger ikke retningslinjer i sosiale medier så lenge en har retningslinjer for kommunikasjonen. Men disse er ofte lite kjent og lite uttalte overfor de ansatte. Det har blitt viktigere med sosiale medier der flere er involvert i kommunikasjonen enn tidligere, derfor er det mange som har brukt sosiale medier til å ta tak i det her med retningslinjene for kommunikasjon.”*

Jannicke Husevåg. Flere av respondentene mener det er viktig å være tydelig og ærlig når man snakker på vegne av bedriften. Derfor vil retningslinjer fungere mer som en huskeliste på generell folkeskikk. *“Med retningslinjer så skaper bedriften et sikkerhetsnett slik at de ansatte skjønner hva som er greit og ikke greit.”* Lasse Olsen. Det er ofte man trenger noe konkret å holde seg til, med fokus på hva som er lov og hvordan man skal oppføre seg i sosiale medier. Retningslinjer skal være med å veilede i større grad enn å fortelle de ansatte hva de ikke har lov til.

Fremtid

Alle respondentene bortsett fra en mener de ansattes deltakelse i sosiale medier vil spille en enda viktigere rolle i fremtiden. Thor Richard Isaksen mener her det er lite hensiktsmessig å benytte privatpersoner til å representere selskapet. Sosiale medier er en plattform som vil utvikle seg og nye kommunikasjonsverktøy vil komme til. *“Mer av kommunikasjonen flyttes over nett, både mellom bedrifter og kunder”* Magnus F. Sjørdal. Stadig flere av bedriftens ansatte er en del av den kommunikasjonen bedriften sender ut til markedet. Skillet mellom privatperson og ansatt er i dag så å si borte. Det du kommuniserer som person vil også oppfattes å være representativt for bedriften du jobber i. Videre ble det også påpekt at relasjonsbygging stadig blir viktigere, og dermed blir de ansattes rolle også viktigere. *“De ansattes deltakelse vil være helt avgjørende for den dialogen vi vil ha. Det er ikke lenger en kommunikasjonssjef som snakker for bedriften, men alle de ansatte som i sin deltakelse også representerer bedriften”* Geir Ove Harnes.

Når det gjelder utfordringer for bedriften i forhold til de ansattes deltakelse i sosiale medier, ble det påpekt at de ansattes håndtering av sosiale medier kan være en utfordring. For eksempel ved at de ansatte krangler med kunden og ikke følger opp saken på sosiale medier. Når de ansatte deltar i sosiale medier og uttrykker seg på sosiale plattformer, vil man aldri ha full kontroll på hvordan de oppfører seg og hvordan de snakker. Flere av respondentene påpekte også at sosiale medier har blitt en tilleggsoppgave, som kan gjøre at det blir en utfordring i seg selv. *“Frem til nå har det vært en utfordring at det har blitt lagt til som en ekstra arbeidsoppgave for en del, i tillegg til at det andre en skal gjøre. Det vil være en problemstilling man møter”* Jannicke Husevåg.

De ansatte vil ha ulike roller i bedriftens bruk av sosiale medier, de skal være tilstede for å lytte, besvare og håndtere informasjon. Flere av respondentene påpeker at tilstedeværelsen er ressurskrevende og tar mye tid, der man ikke lengere er på jobb fra 08.00 til 16.00. Dette vil være en utfordring for mange bedrifter. For at de ansattes deltakelse skal fungere på en god måte, er det også viktig at de ansatte ser viktigheten og føler at den jobben de gjør er nyttig. *“Det vil være viktig å involvere de ansatte på en måte slik at de får lyst til å delta.”* Magnus F. Sjørdal.

Ved å se på ulike muligheter tilknyttet de ansattes deltakelse i sosiale medier, var det flere av respondentene som mente at det å bruke flere av de ansatte i kommunikasjonen er en stor mulighet. Her har bedriften potensiale til å bruke de ansatte som ambassadører og markedsførere bedriften i større grad enn før. *“En mulighet vil være å bruke de ansatte som ambassadører for bedrifter, de kan være med å skape innovasjon og bruke sosiale medier som en kanal til å skape dialog med kunder.”* Morten William Knudsen. Ved at de ansatte og ledelsen ser nytten av en deltakelse i sosiale medier vil bedriften ha muligheten til å opprettholde og kanskje styrke sitt omdømme. *“De positive mulighetene er at bedriften får en armé av veldig bra representanter som kan hjelpe bedriften til å få et bedre brand.”* Lasse Olsen

Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?

Ansattes deltakelse i sosiale medier spiller en viktig og utøvende rolle med tanke på bedriftens omdømme. Dette vil variere veldig fra bedrift til bedrift. De ansatte skal være bidragsytere når det kommer til innhold men også komme med innspill når det gjelder bruken av sosiale medier. Ved å avklare de ansattes roller vil det bidra til klarhet om hvem som har hovedansvaret og hvilke arbeidsoppgaver som er knyttet til de ulike rollene. Videre ble det lagt vekt på at ledelsen ikke måtte tvinge de ansatte til å delta i sosiale medier på vegne av bedriften, da det gir en større styrke om det skjer frivillig. Det vil være viktig at de ansatte har selvtillit og føler at de behersker sosiale medier, hvor dette vil føre til tiltro for å mestre rollen. *“Hvis bedriften tør å ta en sjanse med noe en ansatt har pitchet inn, så kommer de fort til å se at engasjementet vil vokse internt - som vil blomstre eksternt.”* Lasse Olsen.

Vi viste respondentene et forslag på inndelte roller fra artikkelen ”Social Media and New Roles for Employees” (Schawbel 2009). Her kommentere representantene hva de mente om de ulike rollene.

“Rollene vil være helt avhengig av hva som er målsetningene og organisasjonsstrukturen i bedriften. Rolleinnordningen i nevnt artikkel har en grei tilnærming, men er langt i fra utfyllende i forhold til sosiale medier. En annen måte å tenke på er å se på roller i forhold til arbeidsoppgaver. Eksempelvis viser

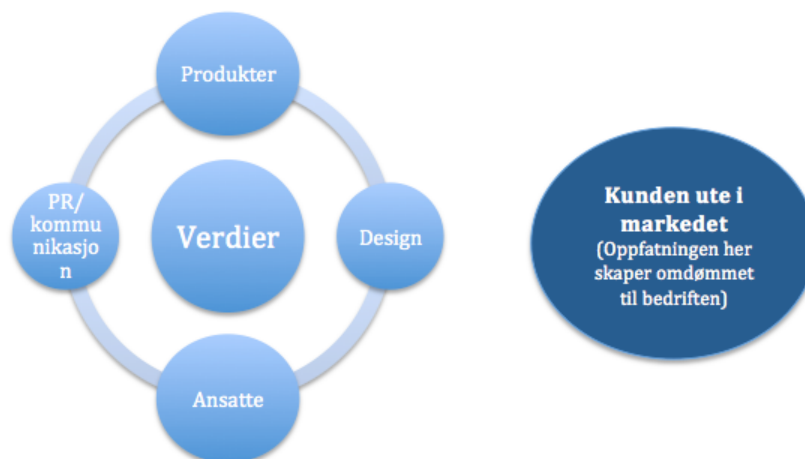
Groundswell til ulike typer roller hvor fokuset på 'avsender' er på arbeidsoppgaver som bygger relasjoner gjennom å støtte, følge med, engasjere, snakke og lytte. Groundswell viser også til en inndeling i hvilke roller 'mottakerne' har: 'The Social Media Ladder' viser at bare et fåtall er kreatører og deler ting videre - de fleste er bare rene konsumenter." Jannicke Husevåg.

"Jeg mener rollene er en fin inndeling. Kort og enkelt er bra." Nils Heldal

"Jeg mener alle rollene vil være viktig, talspersonen vil ofte være eksperten i organisasjonen." Jorunn Flydal

"Ingen av de rollene er optimale. Den viktigste rollen vil være en brobygger, mer en relasjonsbygger, hvor det skapes fellesskap gjennom kommunikasjonen." Morten William Knudsen.

"Bedriftens omdømme er avhengig av oppfatningen andre har. Geir Ove Harnes. Han viste til følgende modell som her vil være sentral. Det er ikke lenger bedriften som sier: Dette er oss. Det er det folk oppfatter som er virkeligheten."



4.2 Praktikere

Bedrifters bruk av sosiale medier

For bedriftene defineres sosiale medier som en åpen kanal for dialog, hvor man kan dele og samhandle med andre. Videre ble det lagt vekt på sosiale medier som et relasjonsmedium. Respondentene påpekte at sosiale medier var et viktig medium som har store muligheter når det kommer til å lytte til hva som blir sagt om en. For de fleste vil det å være tilstede i sosiale medier være en selvfølge og en naturlig del av den teknologiske utviklingen. Mye av verdien i å ta mediet i bruk er å få en større innsikt i hvordan målgruppen tenker og oppfører seg, dette kan være informasjon som ellers ville vært vanskelig å få tak i for bedriften.

Når det kommer til hvem som har det offisielle ansvaret for hva som sies fra bedriften i sosiale medier, varierte dette fra bedrift til bedrift. Ofte var det respondentene selv som hadde ansvaret. Var det viktige beskjeder eller krisesituasjoner var det som oftest ledelsen som hadde det overordnede ansvaret. Bedriftene benytter seg i størst grad av Facebook. Der Facebook ofte fungerer som en informasjonskanal, hvor det legges ut nyttig informasjon og hvor bedriften har mulighet til å svare på spørsmål og ha en god dialog med sine kunder. Etter Facebook var Twitter, Youtube, LinkedIn, egne blogger og Flickr mest benyttet. I sosiale medier har bedriften mulighet til å konfrontere det som sies og dermed ha muligheten til å snu noe negativt om til noe positivt tidlig. *“Vi bruker de primært til å ha dialog med innbyggeren, på bydrift, som er en enhet i kommunen, der etablerte vi både Facebook og Twitterkonti for at både bydrift skulle ha en plass å si fra og innbyggeren en plass å spørre. Vi har lagt veldig stor vekt på at de som svarer, svarer med navn. Dette for å få en personliggjøring. En kommune er jo veldig stort.”* Trondheim kommune - Siv Anniken Røv.

Ledelsens rolle

Når det kommer til hva som kreves av ledelsen for at bedriften skal lykkes i sosiale medier, la de fleste av respondentene vekt på at ledelsen må skjønne at sosiale medier er et verktøy som kan benyttes til kommunikasjon og markedsføring. Her må ledelsen legge til rette for at dette verktøyet skal bli benyttet. Det vil videre kreves en forståelse av hvorfor og hvordan bedriften kan benytte sosiale medier. En forankring i ledelsen vil fungere optimalt, da det først og fremst er ledelsen som må være i stand til å se verdien av at de ansatte

representerer og kommuniserer på vegne av bedriften. *“For at sosiale medier skal ha best mulig effekt må ledelsen være interessert og se behovet. Om man skal drive ut i fra et ildsjelnivå, som mange bedrifter gjør, vil det falle litt igjennom. Man kan starte der, og det gjør det i mange tilfeller, men man trenger forankring intern i organisasjonen for å kunne ha en strategisk tilnærming. Sosiale medier er ikke bare venstrehåndsarbeid”* SpareBank 1 SMN - Haakon Jensen.

Videre må ledelsen støtte arbeidet når det gjelder ressursbruk, da sosiale medier tar mye tid. Det vil derfor være viktig at ledelsen er enig i satsingen i sosiale medier. *“Vår teori er at vi oppnår mest ved å ta sosiale medier inn i en markedsmix, heller enn å tenke på det som “noe helt nytt og helt annerledes enn alt annet”* DnB - Nina Kristin Hareide Larsen.

For å bevisstgjøre de ansatte om hva som kreves i sosiale medier, var det flere av respondentene som svarte at de i deres bedrift har laget retningslinjer for de ansattes bruk av sosiale medier. Videre har også noen bedrifter hatt kurs og opplæring av de ansatte. Det påpekes også at det ikke alltid vil være en selvfølge at de ansatte ønsker å delta i sosiale medier. Respondentene mente da at det var viktig at ledelsen gikk i front og oppfordrer til deltakelse ved å vise til nytten og skape engasjement i bedriften.

De ansattes deltakelse

De fleste av respondentene synes her det var fint å la de ansatte delta i sosiale medier på vegne av bedriften, så lenge de husker på at de er ansatte og derfor ikke kan uttale seg om alt. *“Når det gjelder vår deltakelse i sosiale medier har vi vært bevisst på hvem som snakker på vegne av oss, vi har derfor organisert hvem som har dette ansvaret.”* AtB - Grethe Opsal.

For at bedriften skal kunne lykkes i sosiale medier mente flere av respondentene at det vil være viktig at de ansatte er engasjert. Om de ansatte ikke ser verdien med å være tilstede i sosiale medier, er det heller ingen vits at de er der. De må ha en forståelse på hvorfor bedriften er tilstede og hva bedriften kan få utbytte av ved å benytte seg av sosiale medier som et kommunikasjonsverktøy. De ansatte må ha en forståelse om at deres deltakelse har noe å si for bedriften og at det å være i sosiale medier ikke er en åtte til fire-jobb. Videre ble det lagt vekt på at de

ansattes deltakelse i sosiale medier også kan påvirke bedriftens omdømme. *“Det kreves at de skjønner at vårt omdømme bygges av de som er der ute, og at dette påvirkes av de ansattes deltakelse.”* Siv Anniken Røv - Trondheim Kommune.

De ansatte må derfor ta hensyn til at de er ambassadører for bedriften og derfor ikke kan uttale seg om alt. Man må alltid ha i bakhodet at det man uttaler seg om, kan gå tilbake til bedriften, særlig hvis den ansatte har en sterk posisjon i bedriften. *“De ansatte må skjønne at de er våre beste ambassadører, og at de vet hvor grensen mellom engasjement og involvering går.”* DnB - Nina Kristin Hareide Larsen.

Ansatte som er engasjerte i sosiale medier kan styrke bedriftens omdømme og være med på å gi bedriften et ansikt utad. Dette krever engasjement og aktiv deltakelse over tid. Samtidig er det også ikke mye som skal til for å svekke bedriftens omdømme med uheldige kommentarer og at noen ansatte “trækker i salaten”. *“Ansatte kan på en fin måte være med å spre et positivt inntrykk av egen bedrift i sosiale medier, og utøve ambassadørskap på en effektiv måte. Ansatte som ikke forstår eller respekterer grensene for hvor langt de kan gå eller hvilken rolle de har, kan i verste fall påvirke omdømmet negativt.”* DnB - Nina Kristin Hareide Larsen.

Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier

De fleste av respondentene mente at retningslinjer er et aktuelt tema når vi snakker om en deltakelse i sosiale medier. Grunnene til dette var av ulik karakter og alle bortsett fra tre av bedriftene hadde per i dag utviklet retningslinjer i sosiale medier. *“Kommunikasjonsenheten har laget retningslinjer for bruk av sosiale medier, som går ut på å være bevisst på hvem du er, og husk på at du jobber her og at du er tydelig på når du er arbeidstaker og når du er privat. Jeg synes det er viktig å gi mye frihet. Jeg har ikke tro på regler for hva som ikke er lov.”*

Trondheim kommune - Siv Anniken Røv. De fleste av bedriftene som har innført retningslinjer gjorde det fordi det var spørsmål internt i bedriften om hvordan de skulle benytte seg av sosiale medier. I tillegg var det viktig å bli enige om hvem som hadde ansvar for hva og hvem som skulle gjøre hva. Ved hjelp av retningslinjer kunne også bedriften, gjennom de ansatte, bli uttrykt slik de ønsket. Der det var viktig at det de ansatte kommuniserte i sosiale medier samstemte med

bedriftens verdier. *“Vi innførte retningslinjer for at de ansatte skal være mer bevisst og ha samme utgangspunkt. Retningslinjene er egentlig selvfølgeligheter.”*
AtB - Grethe Opsal.

Et par av respondentene la også vekt på at retningslinjene i seg selv ikke ville være avgjørende. Men prosessen bedriften har hatt i forkant av disse reglene kunne være viktig. *“Jeg tror ikke det er reglene som er avgjørende, men prosessen i forkant vil være viktig.”* Medicus - Magnus F. SørDAL.

Fremtid

De fleste representantene mente her at de ansattes rolle vil bli viktig i fremtiden, da med tanke på å følge med på hva som skjer, nye trender i bransjen, bidra til innovasjon og det å skape gode relasjoner med kunder. Det er viktig å være oppdatert og sosiale medier er ofte der man hører om nye ting først. *“Det at ansatte har kompetanse på bruk av nye kommunikasjonsverktøy vil være viktig. Jeg tror det vil være et tidsspørsmål før man går vekk fra epostkommunikasjon i prosjekter, og til andre kanaler eller verktøy for samarbeid og samhandling.”*
SpareBank 1 SMN - Haakon Jensen. Sosiale medier har utviklet seg mye gjennom de siste årene, der vi mest sannsynlig bare har sett starten på noe. Teknologien er svært brukervennlig, og de ansatte vil derfor kunne få muligheten til å jobbe med sosiale medier som et verktøy på en helt annen måte enn i dag.
“Ambassadørrollen og det å virke gjennom nettverk kommer til å bli viktigere i fremtiden.” DnB - Nina Kristin Hareide Larsen.

En av de største utfordringene når det gjelder de ansattes deltakelse i sosiale medier vil være å utnytte de ansatte på en god nok måte. Der man benytter seg av deres ressurser, kompetanse og nettverk. Det vil også være en utfordring at bedriften ikke bruker de mulighetene som finnes der ute. Videre vil det for mange bedrifter være en utfordring å få med alle de ansatte, da flere er godt voksne som ikke benytter seg av sosiale medier til daglig. *“Det er jo en utfordring at vi har så mange voksne i kommunen, som ikke kjenner til sosiale medier.”* Trondheim kommune - Siv Anniken Røv.

Videre vil det å benytte seg av de ansattes deltakelse i sosiale medier gi bedriften mange muligheter. Representantene la her vekt på den kollektive verdien av de ansatte kan ha for bedriftens omdømme. Der ambassadørrollen vil bli enda viktigere. *“Å heletiden ha 14.000 med “på laget” kan være en uvurderlig styrke.”*
DnB- Nina Kristin Hareide Larsen

“Når en bedrift jobber sammen og forstår hvordan de ulike plattformene i sosiale medier fungerer vil resultatene bli bedre. Vi har mange muligheter til å nå ut til målgruppen, og et stort potensiale til å “bruke” de ansatte som ambassadører også i fremtiden. Vi vil oppnå kollektiv styrke av å være mange” Medicus - Magnus F. Sjørdal.

Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?

De fleste representantene mente det var viktig at de ansatte deltar aktivt og at de er engasjerte. I tillegg må hver enkelt ansatt ha i bakhodet at de representerer bedriften og derfor ikke komme med uheldige utsagn som kan påvirke bedriftens omdømme negativt. Ansatte som rollen som ambassadør for bedriften vil her være viktig. Det å se verdien i bruken av sosiale medier vil være en viktig faktor som spiller inn. For å opprettholde bedriftens omdømme mente flere av representantene at det vil være viktig at de ansatte fungerer som bedriftens ansikt utad. Her var det viktig at det de ansatte utalte seg om i sosiale medier også var i tråd med det bedriften sto for, slik at bedriften ble oppfattet som helhetlig og troverdig. Flere nevnte også at det å ha mennesker med navn å forholde seg til i stedet for bare en logo vil være positivt for bedriften. På denne måten vil bedriften virke mer personlig og sympatisk.

Vi viste også respondentene rollene fra artikkelen ”Social Media and New Roles for Employees” (Schawbel 2009) som viser en inndeling de ansatte kan ha i bedriftens deltakelse i sosiale medier. De fleste representantene synes her at rollene var en fin inndeling, der mange av rollene vil være knyttet til arbeidsoppgaver de ansatte i dag har. Noen av rollene var enklere å identifisere enn andre, som for eksempel *supporter*, *guardien* og *messanger*. Dette var roller som alle bedriftene kjente seg igjen i.

5.0 Analyse av funn

I denne delen av oppgaven vil vi trekke ut de funnene som vi mener er sentrale for vår problemstilling etter gjennomføringen av kvalitativ metode. Her vil vi trekke ut de viktigste funnene fra både litteratursøket og våre dybdeintervjuer. Vi ønsker å belyse viktige elementer i forståelsen av sosiale medier og hvilken rolle de ansatte skal spille internt i bedriften. Kvalitative data er basert på betydningene av uttrykk gjennom ord. Resultatene er ikke-standardiserte data og krever derfor inndeling i kategorier (Sunders, Lewis og Thornhill 2007, 474).

5.1 Bedriftens bruk av sosiale medier

I følge Doorley og Garcia (2011) har bedrifter ulike grunner til å delta i sosiale medier, og man bør derfor tilpasse behovet til hver enkelt bedrift. Ut i fra dybdeintervjuene kan vi se at de fleste ser på sosiale medier som et relasjonsmedium som er brukerstyrt, hvor man kan skape, dele og samhandle med andre. Her har bedriften muligheten til å få en verdifull innsikt i hvordan målgruppen tenker og oppfører seg. Noe som gjennom markedsundersøkelser er svært kostbart. I sosiale medier kan bedriften generere nye ideer og få innspill fra kundene til å bli bedre.

Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det offisielle ansvaret for hva som sies fra bedriften i sosiale medier vil variere fra bedrift til bedrift. Størrelse, antall ansatte og den interne kulturen er faktorer som kan være med å påvirke dette ansvaret. I små bedrifter vil det ofte være en person som har ansvaret, i en større bedrift vil dette ansvaret ofte være delegert på flere ansatte. Ofte vil det være hensiktsmessig at det ved pressemeldinger eller krisesituasjoner er ledelsen som tar ansvar.

5.1.1 Sosiale medier og bedriftens omdømme

Sosiale medier er en rask og effektiv måte og spre informasjon på, samtidig vil også negativ omtale spres rask, noe som kan være skadelig for bedriften og dens omdømme (Gummesson 2003). Det kom også frem i undersøkelsen at samtalen om bedriften foregår i de sosiale mediene uansett, og at det da vil være bedre for bedriften å være tilstede og da ha muligheten til å ta en del i disse samtalene. Dette forteller oss at ved å benytte seg av sosiale medier kan bedriften snu en negativ kommentar/diskusjon ved å raskt ta kontakt med denne personen. Ved at

bedriften kommenterer eller snakker med personen, tror vi dette vil bidra til å opprettholde eller styrke bedriftens omdømme. I dag er det viktig at vi får svar og vi forventer det relativt kjapt. Når bedriften beviser for sine kunder og andre interessenter at de bryr seg om deres mening vil dette bidra til å styrke relasjonene med interessentene. Gillin (2009) hevder her at det blir viktig for bedriften å være ærlig og innrømme feil, da han mener ingenting annet vil stoppe en negativ diskusjon raskere. Man må her få brukerne til å føle seg viktig og det krever at man er villig til å innrømme feil. Hvis noen klager, er det viktig at man snakker direkte med den personen det gjelder. Jo lenger tid det tar før en tar kontakt desto større konsekvenser kan det ha, da dette kan være med på å gi bedriften et dårlig omdømme. Apeland (2010) beskriver omdømme som, summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten. Når en bedrift har et godt omdømme vil dette være med å bidra til et bedre utgangspunkt for å lykkes for å få bedre resultater.

5.1.2 PR

Ryan og Jones (2009) mener at det er viktig at bedriften jobber med online PR for å danne et positivt bilde av bedriften og opprettholde gode kundeforhold. Bedriften har flere ulike måter den kan jobbe med PR på gjennom sosiale medier. Her vil det være viktig å ha et klart mål med hvordan bedriften ønsker å fremstå. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at tradisjonell PR kan vris om til omdømmebygging. Der bedriften vil ha økte muligheter i sosiale medier. I sosiale medier kan bedriften bygge gode relasjoner med enkelt personer, samarbeidspartnere og kunder. Det vil her være like viktig å gjøre et godt førsteinntrykk som om man møter kunden ansikt til ansikt. Vi kan i tillegg se at bedriften gjennom sosiale medier, lettere kan nå ut til viktige aktører som kan ha innvirkning på bedriftens omdømme. Noe vi ser på som en viktig mulighet for bedriften.

5.1.3 Strategi for å lykkes i sosiale medier

I følge Bradley og McDonald (2011) er det flere bedrifter som tror at sosiale medier er noe som automatisk blir en fordel for bedriften. Mange bedrifter hopper ut i det, og håper alt går av seg selv. Cirka ti prosent av de som prøver seg på dette

får fordeler ut av det. En av de viktigste grunnene til at bedriften ikke får den oppmerksomheten de ønsker, er i stor grad at bedriften mangler nok kunnskap til å gå inn i sosiale media på en riktig måte. Ut i fra undersøkelsen kan vi se viktigheten i at bedriften har en klar strategi for sin deltakelse i sosiale medier der den stiller seg spørsmål om hvorfor en skal delta og hvordan. Her er det viktig at bedriften inkluderer de ansatte, slik at de også kan se verdien av bedriftens deltakelse. Vi tror at bedriften, ved hjelp av en strategiprosess, vil lettere få med de ansatte og at dette vil bidra til en involvering fra starten av. Dette vil gjøre de ansatte mer interessert og bidra til et økt engasjement. Vi tror en gjennomtenkt strategi er helt avgjørende for at bedriften skal lykkes i sosiale medier.

5.2 Ledernes rolle

Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det er viktig at ledelsen viser en forståelse av sosiale medier som verktøy. Sosiale medier er den største mediekanalen i dag og det vil derfor være viktig at ledelsen viser hvordan og hvorfor den skal benyttes. I følge Gillin (2009) vil det være viktig å bemyndiggjøre medarbeiderne sine, slik at de kan snakke for selskapet. Vi kan her se at det vil her være viktig at ledelsen viser at de har tillit til de ansatte. Ledelsen skal også bidra til å motivere og engasjere de ansatte ved å tilrettelegge for de ansattes deltakelse i sosiale medier. I følge Ind (2007) forklarer han hvordan det er mulig å engasjere de ansatte i virksomheten. Han mener kjerneargumentet er at det best oppnås ved at organisasjonen fremstår og føles som troverdig og motiverende, både internt og eksternt. En deltakelse i sosiale medier skal starte internt, da det interne vil gjenspeiles i sosiale medier. Ledelsens oppgave går mye på bevisstgjøring av de ansatte. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det vil være hensiktsmessig å vise til gode eksempler og suksesshistorier som de ansatte kan lære av. På en annen side kan det være de ansatte som bevisstgjør ledelsen. Her vil faktorer som kompetanse, alder og generasjonsskille spille inn. Vi ser i undersøkelsen at flere av respondentene kommenterte dette, som videre forteller oss at de ansattes kompetanse vil bli viktigere for bruk av sosiale medier i fremtiden.

I følge Bradley og McDonald (2011) vil ledelsens rolle bli enda viktigere i sosiale medier. Ved at ledelsen er "på plass" involvert vil dette hjelpe til for å skape et godt nettsamfunn av enkeltindivider som jobber for å skape gode verdier. De poengterte her at for mye kontroll vil kunne ødelegge de samme verdiene. Vi kan

her si at en stor utfordring for ledelsen blir å slippe løs de ansatte og ikke kontrollere alt de gjør. Vi så videre at dette kan være en av grunnene til at mange ikke våger å satse på sosiale medier, da de vil ha vanskeligheter med å gi opp kontrollen. I tillegg kan vi ut i fra undersøkelsen se at det blir viktig at ledelsen ikke tvinger de ansatte til å delta på vegne av bedriften, da styrken blir større om dette skjer frivillig. Ut i fra dette kan vi se viktigheten med at ledelsen ser nytten av en deltakelse i sosiale medier og at resultatet av en deltakelse vil bidra til at bedriften er tilstede som en mer helhetlig virksomhet.

Bradley og McDonald (2011) presenterte tre nøkkelroller som de mener ledelsen bør benytte seg av for å lykkes i sosiale medier. Gjennom DELTAKELSE, skal ledelsen gi råd og overvåke prosessen. Videre skal ledelsen være klar til å steppe inn der det trengs og være fokusert på prosessen for å nå målet. Denne rollen kalles FORMÅL. Den tredje rollen er YTELSE, her handler det om å representere det samarbeidene samfunnet i organisasjonen som helhet. Ut i fra undersøkelsen ser vi at disse rollene vil være nyttig for ledelsen i arbeidet mot å nå bedriftens mål. Med dette forstår vi at ledelsen må se viktigheten av å benytte de ulike rollene og se på sosiale medier som et verktøy som skal legges til rette for de ansatte. Det vil her være viktig at ledelsens rolle fungerer godt, da dette er med på å påvirke de ansattes rolle i sosiale medier.

5.3 Ansattes roller

Gjennom sosiale medier har de ansatte store muligheter til å bygge relasjoner med sine kunder. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at de ansattes deltakelse ofte vil være en forutsetning for at bedriften skal være tilstede i sosiale medier, da de vil ha en nøkkelrolle. I følge Gummesson (2003) vil ansattes rolle, deres holdninger og evne til å yte service, bli enda viktigere i de sosiale mediene. Dette fordi det de ansatte foretar seg i sosiale medier vil være mer synlig for et større publikum. De ansatte må, sammen med ledelsen, ha klart for seg hvilken rolle de har og hva som skal sies. Videre kan vi se at en felles verdioppfatning er sentralt, med dette forstår vi at bedriften som helhet trenger å bygge en forståelse i de ulike oppfatningene de ansatte har. Ind (2007) forklarer at de ansatte må hver dag "Live the brand". Ut i fra undersøkelsen så vi at de ansatte vil være med å personliggjøre kommunikasjonen, som vil bidra til å gjøre de til en mer sympatisk bedrift hvor kundene kan snakke med mennesker og ikke kun en logo.

5.3.1 Ansattes ytringer

I undersøkelsen ble det også lagt vekt på at det alltid vil være personer bak de offentlige bedriftsprofilene. Det vil derfor stilles krav til de ansatte også utenfor arbeidstiden, da vi kan se at skillet mellom jobb og fritid i dag er mer diffust. Ansattes ytringer i de sosiale mediene er et relativt nytt og omdiskutert tema, som det per i dag ikke finnes mye teori på. Når det gjelder hvilken rolle de ansatte skal ha i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme, ser vi viktigheten av de ansattes ytringer. Vi kan her si at det blir enda viktigere for de ansatte å passe på at ytringen samstemmer med det bedriften står for, og ikke uttale seg om tema som kan skape en negativ omtale. Ytringer i sosiale medier skjer ofte impulsivt og uten kvalitetskontroll, det vil derfor ofte være vanskelig å innse omfanget og konsekvensene det kan gi. Ved at personer som har en høyere stilling i bedriften ytrer sine meninger gjennom sosiale medier, vil dette være mer synlig. Vi mener disse personene må være ekstra forsiktig med hva de uttaler, ettersom de kan skape en større konsekvens for bedriften om de uttaler seg om noe som kan påvirke omdømme på en negativ måte. Vi kan dermed se at det finnes forskjellige grader av ansvar en person skal ha på vegne av bedriften.

5.3.2 Ansattes påvirkning av bedriftens omdømme

Når det kom til ansattes rolle i bedriftens bruk av sosiale medier, og hvordan opprettholde bedriftens omdømme, kan vi ut i fra undersøkelsen se at de ansatte som ambassadører ble trukket frem. Ind (2007) hevder at det stadig blir viktigere å bruke de intellektuelle ressursene til de ansatte. Da vil man lettere kan bygge sterke og langsiktige relasjoner med sine kunder basert på engasjement og entusiasme i organisasjonen. De ansatte vil da kunne være med på å spre et positivt inntrykk av bedriften de jobber i. Alt det de ansatte foretar seg i sosiale medier vil være med å danne et inntrykk av bedriften. Vi kan med dette ut i fra undersøkelsen se at de ansatte hele tiden må ha i bakhodet at de representerer bedriften og derfor ikke bør komme med uheldige utsagn som kan påvirke bedriftens omdømme negativt. I tillegg må de ansatte hele tiden være klar og tydelig på at de jobber i bedriften, og ikke utgir seg for å være noen andre. Da dette kan ha negative følger for bedriftens omdømme om det kommer frem.

5.4 Retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier

For å kunne lykkes i sosiale medier, mener Li og Bernoff (2008) at det kan være lurt for bedriften å begynne med noen grunnleggende regler om bedriftens engasjement i sosiale medier. De fleste av bedriftene i undersøkelsen hadde utviklet retningslinjer som et resultat av interne spørsmål fra de ansatte. Vi kan her se at retningslinjene for ledelsen kan være med på å gi en trygghet, da de på denne måten kan føle at de har litt mer kontroll over de ansattes deltakelse i de sosiale mediene. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det er en forskjell på hva praktikerne mente og det ekspertene mente om retningslinjer. Praktikerne hadde positive erfaringer med bruk av retningslinjer mens ekspertene mente at det ofte var et forsøk på å holde kontroll men at det ikke alltid ville være like hensiktsmessig. Vi kan med dette si at det ikke nytter å sette opp mange regler på hva som ikke er lov, og forvente at de ansatte skal følge disse. Det som vil være smart, er åpne retningslinjer som omhandler generell folkeskikk og at de ansatte må huske på at de representerer bedriften. Ut i fra undersøkelsen kom det også frem at det ofte ikke er retningslinjene i seg selv som er avgjørende, men prosessen i fastsettelsen av disse kjørereglene. Med dette forstår vi at denne prosessen kan være med å hjelpe bedriften til å tenke over hva de ønsker å oppnå med sin tilstedeværelse og hvordan de ønsker å bli oppfattet. De må på denne måten også involvere de ansatte. I tillegg kom det frem at bedriften ved hjelp av retningslinjer kunne, gjennom de ansatte, bli uttrykt slik de ønsker.

5.5 Muligheter og utfordringer

For bedrifter som tar i bruk sosiale medier vil dette kunne gi bedriften både muligheter og utfordringer. Ut i fra Ryan og Jones (2009) har vi flere potensielle muligheter med å engasjere bedriften i sosiale medier. Her kan bedriften holde seg informert og på denne måten ha mulighet til å danne en innsikt i kundenes oppfatninger. Det å kjenne til sine kunder vil fungere som nøkkelen til en effektiv digital markedsføring. De ansattes vil i fremtiden ha en viktigere rolle, da det ikke lenger er kommunikasjonssjef som snakker for bedriften, men alle de ansatte i sin deltakelse som også representerer bedriften. Videre nevner Ryan og Jones (2009, 156) "viral spredning" som en av de sosiale medienes mektigste aspekter. Dette vil fungere som en elektronisk "Word-of mouth" markedsføring, bare at den her vil spre seg raskere. Vi kan dermed se at bedriftens omdømme raskt kan påvirkes av ansattes deltakelse i sosiale medier. Dette kan være en effektiv måte å

markedsføre bedriften på om det skjer riktig. På den andre siden kan det også være med på å skade omdømmet bedriften om det ikke skjer riktig.

En utfordring som kom frem i undersøkelsen var de ansattes håndtering av sosiale medier som verktøy. Ettersom kompetansenivået ikke strekker til, vil dette skape utfordringer for ledelsen som har ansvaret for opplæring av de ansatte. En videre utfordring ut i fra dette er at den voksne generasjonen i mindre grad enn den yngre, har benyttet sosiale medier til daglig. De vil derfor ha vanskeligheter med å forstå mediets makt, verdi og brukerområder. Til slutt nevner Ryan og Jones (2009) visdom, der de mener at smarte bedrifter utnytter den kollektive intelligensen av nettsamfunn. På denne måten kan de finne svar på flere av virksomhetens problemer. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det blir viktig at bedriften utnytter den kollektive styrken av å være mange. Der bedriften har mange ambassadører som er “med på laget” som kan representere bedriften og på denne måten bidra til at bedriften kan opprettholde sitt omdømme. Det vil for mange også oppfattes som en ekstra arbeidsoppgave, da sosiale medier per i dag ikke er lagt godt nok til rette.

5.6 Nøkkelroller

For at bedriften skal kunne opprettholde sitt omdømme i sosiale medier ved hjelp av de ansattes deltakelse, vil det være viktig å ha en fordeling på ulike ansvarsområder. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at de ansatte vil spille en viktig og utøvende rolle i sosiale medier, da med tanke på bedriftens omdømme. Her kan de være med å bidra til innhold, dele, skape og engasjere brukerne. I tillegg kan vi se at den viktigste rollen for de ansatte vil være ambassadørrollen, der de representerer bedriften og er bedriftens ansikt utad. Dette kan være med på å gi bedriften et positivt omdømme der brukerne kan forholde seg til personer og ikke bare en logo. På den andre siden kan uheldige uttalelser gå tilbake til bedriften og på denne måten skade bedriftens omdømme. Vi kan videre se at de ansatte i rollen som en brobygger blir sentralt, der de bygger gode relasjoner med kundene. Dette er noe vi ser på som svært verdifullt for bedriften, der gode relasjoner kan bidra til lojale og lønnsomme kunder. Sosiale medier vil her legge til rette for at gode relasjoner kan oppstå, da mediet er såpass brukervennlig. Videre blir det lagt vekt på at det de ansatte uttaler seg om, må være i tråd med det bedriften står for, dette for at bedriften skal oppfattes som helhetlig og troverdig.

Schawbel (2009) presenterer fem ulike roller som de ansatte kan ha i bedriftens deltakelse i sosiale medier. Disse er: *Messenger*, *Talsperson*, *Supporter*, *Selger* og *Guardian*. Ut i fra undersøkelsen kan vi se at det var delte meninger om denne inndelingen, der de fleste så på de som en grei inndeling. Dette er roller de fleste bedriftene kjente seg igjen i, men at de ofte ikke var så definert. Med dette kan vi si at rollene ofte vil flyte mer over i hverandre, og at en og samme person kan ha flere av disse rollene. Dette vil ofte være avhengig av størrelsen på bedriften. I undersøkelsen kom det også frem at vi kan se på de ansattes roller i tråd med arbeidsoppgaver. Li og Bernoff (2008) presenterer her fem mål til suksess. Disse er *Listening*, *Talking*, *Energizing*, *Supporting* og *Embracing*. Dette er mål som kan ses i sammenheng med de ansattes arbeidsoppgaver og da de ansattes roller. Med dette forstår vi at de ansatte må bygge relasjoner gjennom å støtte, følge med, engasjer, snakke og lytte. På denne måten kan de ansatte gjennom sine roller være med å skape gode relasjoner med kunder og andre viktige interessenter, og bidra til at bedriften opprettholder sitt omdømme gjennom sosiale medier.

6.0 Konklusjon

Gjennom den foregående analysen har vi forsøkt å komme inn på det vi mener er det essensielle for å komme nærmere en forståelse og innsikt i vår problemstilling: *Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?* Problemstillingen kan deles i ulike elementer, vi har derfor tatt for oss de elementene vi mener er de mest sentrale gjennom oppgaven. Arbeidet med vår problemstilling har gitt oss en dypere forståelse av fenomenet sosiale medier og hvordan de ansatte kan delta i bedriftens bruk av sosiale medier som verktøy. Gjennom litteraturen vi har benyttet oss av, så vi at dette var et emne som var lite belyst. Vi så derimot at emnet var diskutert i noen artikler og ellers diskusjoner av praktikere på internett. Den fagbaserte informasjonen kan vi si er i en startfase, ettersom dette er et relativt nytt tema for mange bedrifter.

Når det gjelder hvilken rolle de ansatte skal spille i bedriftens deltakelse for å opprettholde bedriftens omdømme, har vi kommet frem til at de ansatte vil ha en viktig og utøvende rolle for bedriften. De vil være ambassadører og bedriftens ansikt utad. De ansatte vil ofte også være en brobygger, som danner viktige relasjoner med kunder. Gjennom ansattes deltakelse har vi sett at dette vil være

med på å menneskeliggjøre bedriften, der man viser menneskene i bedriften og ikke bare en logo. Dette kan være med på å gjøre bedriften mer sympatisk. Det vil her være viktig at kommunikasjonen samstemmer med bedriftens verdier, og at de ansatte er tydelig og ærlig i sin kommunikasjon. Vi kan si at *messenger*, *talsperson*, *supporter*, *selger*, og *guardian*, vil være roller som kan være en fin inndeling for de ansatte. Men at disse rollene vil flyte mer over i hverandre og ofte gå mer inn på arbeidsoppgaver knyttet til sosiale medier. Vi vil derfor se på de ansattes rolle gjennom arbeidsoppgaver som å støtte, følge med, engasjere, snakke og lytte. På denne måten kan de ansatte gjennom å skape gode relasjoner med viktige interessenter være med å opprettholde bedriftens omdømme. De ansatte er ambassadører for bedriften i større grad enn før, og det de foretar seg er også mer synlig. Effekten av dette er at omdømmet til bedriften i lettere grad kan påvirkes av de ansattes ytringer. I de aller fleste tilfeller, vil dette være positivt for både den ansatte og bedriften, men det kan også gi negative følger. Vi har her sett at det finnes forskjellige grader av ansvar en person kan ha på vegne av bedriften. Det vil ha større konsekvenser for bedriftens omdømme ved at en ansatt med en høyere stilling, uttaler seg på en uheldig måte. Dette vil føre til at ledelsen må kunne sette krav til de ansatte om hvordan de ønsker å representere bedriften gjennom deltakelse. Ledelsen kan da sammen med de ansatte sette opp noen åpne retningslinjer som går ut på at man må være bevisst på hvem man er, huske på hvem man jobber for og at man er tydelig på når man er arbeidstaker og når man er privat. Vi mener denne prosessen vil være viktig for at bedriften skal kunne inkludere de ansatte og tenke over hvordan de ønsker å bli oppfattet i sosiale medier.

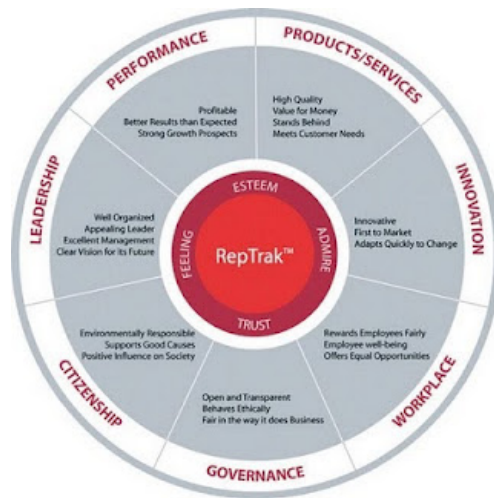
For at de ansattes rolle skal fungere optimalt vil ledelsens rolle være viktig. Gjennom rollene: *deltakelse*, *formål* og *ytelse* kan vi se at det av ledelsen kreves en forståelse av sosiale medier og hvordan de skal legge dette til rette for de ansatte. Det vil være viktig at ledelsen er klar over at de ikke kan kontrollere alt de ansatte foretar seg i de sosiale mediene, der det er en fin linje mellom kontroll og for mye kontroll. Det er fordi de ganske enkelt ikke kan "tvinge" noen til å dele ideer, erfaring eller kunnskap. Ved å bruke de ansatte aktivt kom det frem at dette ville menneskeliggjøre bedriften og skape et godt inntrykk blant interessentene. Gode relasjoner mellom ansatte og kunder er med på å skape et godt omdømme og viser en bedrift med en god, åpen og sunn kultur. En viktig oppgave for

ledelsen vil da være å bevisstgjøre de ansatte, det må komme tydelig frem hvilken rolle de skal spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier og det er da viktig at de ansatte er innforstått med dette. Det å være bevisst på de endringene og den utviklingen sosiale medier har bidratt til, vil hjelpe bedrifter til å forstå at dette er et verktøy som kan brukes for å effektivisere kommunikasjonsoppgaver. De ansatte sitter på ulike kunnskaper, relasjoner og kompetanse, det vil derfor være viktig for bedriften å best mulig utnytte dette.

Kilder

- Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis. 2.*
Utgave.[Høvik]: Hippocampus.
- Arndt, Johan. 1968. *Insights into consumer behavior.* Boston, Mass. : Allyn and Bacon. (Referert i Breazeale 2008, 298)
- Aula, Pekka. 2010. "Social Media, reputation risk and ambient publicity management". *Strategy & Leadership*, 2010 (Vol. 38 Issue 6): 43-49
- Bernoff, Josh og Ted Schadler. 2010. *Empowered: Slip dine medarbejdere løs i de sociale og mobile medier.* København: L&R Business.
- Bradley, Anthony J. og Mark P. McDonald. 2011. *The Sosial Organization*
Gartner, Inc. Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.
- Breazeale, Michael. 2008. "Word of mouse: An assessment of electronic word-of-mouth research". *International Journal of Market Research*, 51(3): 297-318.
- Brown, Rob. 2009. *Public relations and the social web: using social media and Web 2.0 in communications.* Philadelphia : Kogan Page Limited
- Doorley, John og Helio Fred Garcia. 2011. *Reputation management – The key to successful companies build winning reputations.* Upper saddle River, N.J. :FT Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management.* New York : Harper
(Referert i Breazeale 2008, 297)
- Furu, Nina. 2011. *Fra triggerord til hashtag.* Høyskoleforlaget AS, Kristiansand Norway.
- Gillin, Paul. 2009. *Secrets of social media marketing : how to use online conversations and customer communities to turbo-charge your business!*
Fresno, Calif.:Quill Driver Books.
- Grenness, Tor. 2004. *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister?*
Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Gripsrud, Olson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse.*
Kristiansand, Høyskole forlaget AS
- Gummesson, Evert. 2003. *Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 30R. 2. Utgave.*
[Oslo]:Kolle forl.

- Ind, Nicholas. 2007. *Living The Brand – how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3rd edition. London Philadelphia: Kogan Page, Ltd.
- Li, Charlene og Josh Bernoff. 2008. *Groundswell – winning in a world transformed by social technologies*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Rajan, Amin. 2000. *Leadership in the knowledge age*, (RSA Journal, 2 (4), 61. (Referert i Ind 2007, 49)
- Reicheld, Frederick F. 1993. "Loyalty based on management". *Harvard business Review*, 71(2): 64-73. (Referert i Ind 2004, 199)
- Riel, Cees B. M. Van og Fombrun, Charles J. 2007. *Essentials of corporate communication : implementing practices for effective reputation management*. London : Routledge
- Ryan, Damian og Calvin Jones. 2009. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page.
- Safko, Lon. 2010. *Social Media Bible: tactics, tools, and strategies for business success*. 2nd edition. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Schawbel, Dan. 2009. "Social Media and New Roles for Employee". *Bloomberg Businessweek*, 13. juli 2009.
- Sunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th edition. Harlow: FT Prentice Hall

Vedlegg***Vedlegg 1. RepTrak modell***

Verktøy: RepTrak modellen med 7 dimensjoner og 23 attributter.

Vedlegg 2. Intervjuguide ekspert**Intervjuguide: Ekspert*****Bedrifters bruk av sosiale medier (15 min)***

1. Hvordan vil du definere sosiale medier?
2. Hvem bør ha det offisielle ansvaret for hva som sies fra bedriften i sosiale medier?
3. Hvilke sosiale medier benyttes mest av norske bedrifter?
4. Hvordan kan bedriften jobbe med PR i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?

Ledelsens rolle (10 min)

5. Hva kreves av ledelsen for at bedriften skal lykkes i sosiale medier?
6. Hva bør ledelsen gjøre for å bevisstgjøre hva som kreves av de ansatte i sosiale medier?

De ansattes rolle (10 min)

7. Hvordan ser du på det å la de ansatte delta i sosiale medier på vegne av bedriften?
8. Hva kreves av de ansatte for at bedriften skal lykkes i sosiale medier?
9. Hvordan kan omdømme påvirkes av de ansattes deltakelse i sosiale medier?

Retningslinjer (5- 10 min)

10. Hva er motivet bak å innføre retningslinjer for bedriften i sosiale medier?

Fremtid (10 min)

11. Hvor viktig tror du ansattes deltakelse i sosiale medier vil være i fremtiden?
12. Hva ser du på som de største utfordringer/muligheter for bedrifter når det gjelder ansattes deltagelse i sosiale medier?

Avslutning (5-10min)

13. Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?

Vedlegg 3. Intervjuguide Bedrift**Intervjuguide: Bedrifter****Bedrifters bruk av sosiale medier (10-15 min)**

1. Hvordan vil du definere sosiale medier?
2. Hvem har det offisielle ansvaret for hva som sies fra bedriften i sosiale medier?
3. Hvilke sosiale medier benytter deres bedrift i dag, og hvordan bruker dere disse?

Ledelsens rolle (10 min)

4. Hva kreves av ledelsen for at bedriften skal lykkes i sosiale medier?
5. Hva har ledelsen gjort for å bevisstgjøre hva som kreves av de ansatte i sosiale medier?

De ansattes deltakelse (10 min)

6. Hvordan ser du på det å la de ansatte delta i sosiale medier på vegne av bedriften?
7. Hva kreves av de ansatte for at bedriften skal lykkes i sosiale medier?
8. Hvordan kan omdømme påvirkes av de ansattes deltakelse i sosiale medier?

Retningslinjer (10 min)

9. Har deres bedrift utviklet retningslinjer i sosiale medier?
10. Hva er motivet bak å innføre retningslinjer for bedriften i sosiale medier?

Fremtid (10 min)

11. Hvor viktig tror du de ansattes deltakelse i sosiale medier vil være i fremtiden?
12. Hva ser du på som de største utfordringer/muligheter for bedriften når det gjelder de ansattes deltagelse i sosiale medier?

Avslutning (5-10min)

13. Hvilken rolle skal de ansatte spille i bedriftens deltakelse i sosiale medier for å opprettholde bedriftens omdømme?

Vedlegg 4 – Roller til intervju**Roller**

Vi har sett på fem ulike roller de ansatte spiller i virksomhetens bruk av sosiale medier. Ved at de ansatte forstår hvor stor kraften er i de sosiale mediene er, vil man kunne skape reell forretningsverdi, relasjoner med kundene og styrke virksomhetens omdømme.

Messenger:

Pressemeldinger

Bruker sosiale medier som verktøy for å få frem bedriftens budskap

Talsperson

Bedriftens ”offisielle” talsmann

Benytter PR-byråer og hjelpe til med å formidle budskap om ideer, produkter og tjenester

Snakker positivt om bedriften – bidrar til positiv PR

Supporter

Benytter sosiale medier som plattform for kundeservice

Skaper sterkere forhold mellom ansatte, kunder og bedriften.

Selger

Salg gjennom sosiale medier

Skaper tillitt og relasjoner med kundene

Guardian

De ansatte veileder kundene til bedriften på nett

De ansatte svarer på spørsmål og/eller kommentarer om merkevaren selv