

Cand.merc.(kom) kandidatafhandling

Toplederbloggen som platform for kommunikativ ledelse - et casestudie af en intern toplederblog i Alka

Christel Nygaard Engedal

Marie-Louise Honoré Valsted

22. april 2008

Vejleder: Karl-Heinz Pogner

237 127 satsenheder, 104 normalsider

Copenhagen Business School, Cand.merc.(kom) 2008

Abstract

The purpose of this thesis is to explore the executive blog as a new phenomenon in internal corporate communication. In particular, the thesis focuses on the possibilities and constraints of using the executive blog as a platform for communicative leadership. We present an empirical case study of an executive blog authored by the CEO of Alka, a Danish insurance company, published on the company's intranet.

The case study combines quantitative and qualitative data, including interviews with the CEO and two groups of employees, a survey amongst all employees, and quantitative and qualitative content analysis of blog posts and comments written in the course of five months.

Lacking a complete theoretical framework on blogging practices in corporate settings, we combine Taylor & Van Every's perspective on organizational communication with Yates & Orlikowski's structuration approach to genre studies and Askehave & Nielsen's notion of the interdependency between medium and genre. On the basis of this combined theoretical framework, we propose a new model for studying genres of organizational communication and apply it to a genre analysis of the executive blog in Alka. Furthermore, we develop the concept of communicative leadership defined as an ongoing process of sensemaking and sensegiving where the leader offers a number of interpretations to members of the organization and attempts to influence the organizational meaning construction in order to lead the organization toward a preferred direction.

We conclude that the executive blog can be used as a platform for communicative leadership, in the form of a mutual sensemaking and sensegiving process between the CEO and the employees participating in the conversation on the blog. However, there are also constraints and limitations. Some employees have barriers to participating, and the conversations on the blog tend to focus on consensus that excludes critical voices and alternative contributions that could be valuable to the organization. Furthermore, it is more difficult than could be expected to bypass geographical and hierarchical boundaries within the organization.

The case study bears evidence of the executive blog as an emerging genre which evolves through enactment and is not defined once and for all. The genre enactment draws on genre repertoires within and outside the organization and is a subject of negotiations and diverse interpretations between members of the organization. Furthermore, our genre analysis shows how the executive blog is not only a response to existing recurrent situations, but it also produces new recurrent situations on which to act, and thereby changes communicative practices in the organization. These conclusions call for a more dynamic understanding of emerging genres in organizations than implied by existing theoretical genre concepts.

*Abstract of cand.merc.(kom) Master's thesis "The Executive Blog as a Platform for Communicative Leadership" by Christel Nygaard Engedal & Marie-Louise Honoré Valsted
Copenhagen Business School, April 2008*

INDHOLDSFORTEGNELSE

SIDE

KAPITEL 1 INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING	7
1.2 CASEPRÆSENTATION	8
KAPITEL 2 METODE.....	11
2.1 VIDENSKABSTEORETISK S TÅSTED	11
2.2 CASESTUDIET SOM UNDERSØGELSESTRATEGI	13
2.2.1 Valg af case	13
2.3 AFGRÆNSNING AF ANALYSEENHEDEN.....	14
2.4 METODER TIL DATAINDSAMLING	15
2.4.1 Blogtekst	16
2.4.2 Kvalitative interviews	16
2.4.3 Spørgeskemaundersøgelse.....	18
2.5 UNDERSØGELSESDESIGNETS KVALITET.....	19
KAPITEL 3 TEORI.....	21
3.1 DEN ORGANISERENDE KOMMUNIKATION	21
3.2 BLOGGEN SOM WEBMEDIERET GENRE	25
3.2.1 Bloggen – medie eller genre?	26
3.2.2 Et webmedieret genreperspektiv.....	28
3.2.3 Et strukturationsperspektiv på genre	30
3.3 EN NY ANALYSEMODEL FOR BLOGGEN SOM ORGANISATIONS-KOMMUNIKATIONSGENRE	33
3.4 KOMMUNIKATIV LEDELSE.....	35
3.4.1 Tese om kommunikativ ledelse på bloggen.....	38
3.5 DELKONKLUSION.....	39
KAPITEL 4 RESULTATER AF DE EMPIRISKE UNDERSØGELSER.....	40
4.1 PRÆSENTATION AF BLOGGEN	40
4.1.1 Bloggens udseende og funktionaliteter.....	41
4.2 AKTIVITET PÅ BLOGGEN.....	42
4.3 BLOGINDLÆGGENE	44
4.4 KVALITATIVE INTERVIEWS	45
4.4.1 Resultater.....	46
4.4.2 Opsamling	51
4.5 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN	52
4.5.1 Svarprocent og repræsentativitet	52
4.5.2 Resultater.....	53
4.5.3 Opsamling	60

4.6 VURDERING AF UNDERSØGELSENS KVALITET.....	61
4.7 DELKONKLUSION.....	62
KAPITEL 5 ANALYSER.....	64
5.1 GENREANALYSE AF TOPLEDERBLOGGEN	64
5.1.1 <i>Genreform</i>	66
5.1.2 <i>Genrerepertoire</i>	72
5.1.3 <i>Samtaleform</i>	76
5.1.4 <i>Samtaleomstændigheder</i>	76
5.1.5 <i>Toplederbloggen som organisationskommunikationsgenre i Alka</i>	80
5.2 KOMMUNIKATIV LEDELSE PÅ TOPLEDERBLOGGEN	81
5.2.1 <i>Sensegiving og sensemaking om sundhed på arbejdspladsen</i>	82
5.2.2 <i>Bloggens potentiale for kommunikativ ledelse i Alka</i>	87
5.3 DELKONKLUSION.....	89
KAPITEL 6 DISKUSSION OG ANBEFALINGER	91
6.1 ER KOMMUNIKATIV LEDELSE STRATEGISK?	91
6.2 ANBEFALINGER TIL ALKA.....	93
6.2.1 <i>Generelle anbefalinger til Alkas brug af toplederbloggen</i>	93
6.2.2 <i>Forslag til at arbejde med Det Fælles Målbillede på bloggen</i>	94
6.3 MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER VED EN TOPLEDERBLOG	98
6.4 VILKÅR FOR AT SKABE EN NY ORGANISATIONSKOMMUNIKATIONSGENRE	102
6.5 DELKONKLUSION.....	104
KONKLUSION.....	105
LITTERATURLISTE.....	107

Figurer	Side
FIGUR 2.1 ANALYSEENHED OG DATA	16
FIGUR 2.2 METODE TRIANGULERINGEN I VORES UNDERSØGELSESDESIGN	19
FIGUR 3.1 TAYLOR OG VAN EVERYS KOMMUNIKATIONSMODEL	22
FIGUR 3.2 EN ANALYSEMODEL FOR ORGANISATIONSKOMMUNIKATIONSGENRER.....	33
FIGUR 3.3 SENSEGIVING- OG SENSEMAKINGPROCESSEN	38
FIGUR 4.1 SCREENSHOT AF JENS BÆRENTSENS BLOG	41
FIGUR 5.1 EN ANALYSEMODEL FOR ORGANISATIONSKOMMUNIKATIONSGENRER.....	65
FIGUR 5.2 KATEGORIER OG ANALYTISKE DIMENSIONER I BLOGDEBATTEN OM SUNDHED PÅ ARBEJDSPLADSEN	83
FIGUR 6.1 OVERSIGT OVER STUDIER AF VIRKSOMHEDSBLOGS.	98

Tabeller	Side
TABEL 4.1 NØGLETAL OM BRUG AF BLOGGEN.	42
TABEL 4.2 AFDELINGERNES DELTAGELSE PÅ BLOGGEN.	43
TABEL 4.3 FORMÅL MED BLOGINDLÆGGENE PÅ DIREKTØRENS BLOG.	44
TABEL 4.4 SVARPROCENT FORDELT PÅ AFDELINGER	53
TABEL 4.5 RESPONDENTERNES BRUG AF BLOGGEN FORDELT PÅ AFDELINGER.....	54
TABEL 4.6 MEDARBEJDERNES GENNEMSITLIGE VURDERING AF HOLDNINGSSPØRGSMÅL	55
TABEL 5.1 GENREKARAKTERISTIKA FOR TOPLEDERBLOGGEN I ÅLKA.	67
TABEL 5.2 ÅNLEDNINGER OG SITUATIONER.....	77
TABEL 6.1 MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER VED EN TOPLEDERBLOG.....	101

Kapitel 1 Indledning

Topledere er for dårlige kommunikatører og mangler synlighed og troværdighed i medarbejderne øjne. Det var en af pointerne i en undersøgelse foretaget af Nordisk Kommunikation i 2007, der konkluderede, at den interne kommunikation – og særligt hos topledelsen – i skandinaviske virksomheder har et stort forbedringspotentiale (Grumstrup 2007). Blogs er et af de midler, som nogle topledere har taget i brug for at blive mere synlige. En af disse topledere er Alkas adm. direktør Jens Bærentsen, hvis interne blog udgør casen i denne afhandling. Men gør introduktionen af ny teknologi en forskel for kvaliteten af den interne kommunikation? Kan det løse toplederens kommunikationsproblemer at begynde at blogge, eller er det blot en forbigående trend, der reelt ikke gør nogen forskel for medarbejdernes opfattelse af deres øverste ledelse?

Vores personlige motivation til at skrive en kandidatafhandling om toplederblogs er, at vi er interesseret i forholdet imellem teknologi og organisation. Vi er fascineret af de såkaldte nye sociale medier, der går under overskriften Web 2.0, fordi de har potentialet til at ændre måden, virksomheder kommunikerer med omverdenen på. Samtidig er vi også skeptiske, fordi overdrevne forventninger til it kan føre til skuffelser og fejlinvesteringer, som det fx skete for mange virksomheder, der spildte tid og penge på at etablere sig i 3D universet Second Life. Selvom virksomhedsblogging (også kaldet *corporate blogging*) har eksisteret et par år, er der stadig ubesvarede spørgsmål om bloggernes reelle potentiale i forhold til ledelseskommunikation. Derfor finder vi det interessant at undersøge toplederbloggens værdi i praksis.

Der er skrevet masser af ikke-forskningsbaserede bøger om virksomhedsblogs, hvoraf de mest berømte nok er Robert Scoble & Shel Israels *Naked Conversations* (2006) og i Danmark Trine-Maria Kristensen & Thomas Madsen-Mygdals *Weblogs* (2007). Men forskning om virksomheders brug af blogs er indtil videre begrænset til få studier, fx Tom Kelleher og Barbara

Miller (2006) om PR-strategier i relation til eksterne blogs, enkelte casestudier af interne medarbejderblogs med fokus på informative og sociale fordele for medarbejdere og virksomhed (Jackson, Yates & Orlikowski 2007) samt medarbejderblogs i et knowledge management perspektiv (Efimova & Grudin 2007; Grudin 2006; Kaiser 2007). I dansk sammenhæng er der skrevet flere kandidatafhandlinger om virksomhedsblogs med fokus på eksterne blogs med Arla som et gennemgående eksempel på en forbrugerorienteret virksomhed med et imageproblem, der anvender bloggen som en mulighed for at komme i direkte dialog med utilfredse og nysgerrige forbrugere (D. M. Eriksen & Kristensen 2007; Y. N. Eriksen 2006; Nielsen 2006). Problemet med meget af forskningen og især ikke-forskningsbaseret litteratur er, at der fokuseres på bloggens teknologiske muligheder, mens organisatoriske og sociale problemstillinger overses. Med undtagelse af Jackson, Yates & Orlikowski (2007), der har foretaget en af de få analyser med fokus på både sociale og tekniske aspekter ved bloggen. Vi ønsker derfor at undersøge de sociale og organisatoriske aspekter ved brug af blogs i intern kommunikation. De få eksisterende studier af interne blogs har til en vis grad kastet lys over, hvordan interne blogs kan anvendes som værktøj til vidensdeling imellem medarbejdere. Men der mangler empiriske studier af de tilfælde, hvor en topleder anvender bloggen til ledelseskommunikation internt i en virksomhed. Samtidig mangler der teoretiske diskussioner af bloggen som kommunikationsværktøj i relation til intern kommunikation og specielt ledelseskommunikation.

Formålet med afhandlingen er at undersøge toplederbloggen empirisk, samtidig med at vi ønsker at udvikle den teoretiske forståelse af bloggen i relation til ledelse og kommunikation. Vi ser ikke bare toplederbloggen som en ny kommunikationskanal eller -værktøj men som en ny kommunikationsmulighed, der potentielt kan være med til at forme måden at lede på igennem kommunikation, hvilket vi definerer som kommunikativ ledelse.

1.1 Problemformulering

På baggrund af manglen på empiriske undersøgelser af interne toplederblogs og teoretiske diskussioner af bloggen i forhold til kommunikation og ledelse er vores problemformulering som følger:

Hvordan kan en intern toplederblog anvendes til kommunikativ ledelse?

Dette besvarer vi igennem følgende underspørgsmål:

1. *Hvordan kan man forstå og analysere toplederbloggen som fænomen?*
2. *Hvordan anvender casevirkomheden Alka en toplederblog?*
3. *Hvilke muligheder og begrænsninger har toplederbloggen i relation til kommunikativ ledelse?*

Efter at have redegjort for vores metode i kapitel 2, diskuterer vi underspørgsmål 1 i kapitel 3, dvs. hvordan den interne toplederblog som fænomen kan forstås og analyseres i relation til organisationskommunikation og ledelse. Vi diskuterer forskellige teoretiske perspektiver på bloggen i forhold til intern kommunikation og organisering med henblik på at udvikle en analysemodel. Vi redegør for begrebet kommunikativ ledelse som en fortløbende proces af *sensemaking* og *sensegiving* og diskuterer det i forhold til toplederbloggen. Vi ønsker at undgå et teknologideterministisk perspektiv, hvor der sluttes direkte fra de teknologiske egenskaber til sociale og organisatoriske effekter. Det er vores tese, at det ikke er teknologien i sig selv, der skaber forandringer, men derimod den praktiske brug.

Hvilke anvendelsesmuligheder, bloggen har, kan bedst undersøges igennem et empirisk studie, hvorfor hovedvægten i denne afhandling vil være på et casestudie af en konkret intern toplederblog. I kapitel 4 præsenterer vi resultaterne af vores empiriske undersøgelse i form af et casestudie af toplederbloggen i Alka, og i kapitel 5 analyserer vi casen ved hjælp af vores analysemodel fra kapitel 3. Tilsammen giver de to kapitler svar på underspørgsmål 2.

De teoretiske og empiriske analyser syntetiseres i kapitel 6, hvor vi diskuterer, hvilke muligheder og begrænsninger den interne toplederblog har i relation til kommunikativ ledelse,

samt hvilke konsekvenser disse konklusioner har for teori og praksis, hvormed vi svarer på underspørgsmål 3.

1.2 Casepræsentation

Afhandlingens case¹ er en intern toplederblog i forsikringsselskabet Alka, hvor den administrerende direktør Jens Bærentsen siden august 2007 har skrevet en blog henvendt til medarbejderne på virksomhedens intranet. Jens Bærentsen kalder vi i afhandlingen Direktøren, ligesom vi benævner de øvrige personer i afhandlingen ved deres titel og funktion. Dette har vi valgt, fordi det interessante for vores analyse af bloggen er, hvilke roller og funktioner bloggen har indflydelse på og ikke hvilke personer.

Forsikringsselskabet Alkas historie går mere end 100 år tilbage, hvor selskabet blev stiftet af ledende fagforeningsmænd med det formål at tegne forsikringer til danske arbejdere. Alka ejes af en række fagforeninger under LO, og LO-medlemmerne er Alkas største kunde-gruppe. Fordi ejerne ikke er traditionelle aktionærer, men i praksis repræsenterer kunderne, er forretningsfilosofien først og fremmest at tilbyde gode og billige forsikringer frem for at skabe profit. Et eventuelt overskud skal tilbage til kunderne i form af lavere præmier, hvilket i forsikringstekniske termer vil sige, at målet er en *combined ratio* på lige under 100².

Tidligere havde Alka filialer i hele landet. Men i 1990'erne blev det besluttet at gøre selskabet call-baseret med hovedsæde i Høje Taastrup, og man opgav filialstrukturen med assurandører. Regionskontorerne blev nedlagt, med undtagelse af Kolding og Århus, idet der var behov for at ansætte flere telefonsælgere, end der var mulighed for i Høje Taastrup. Der er i dag 488 medarbejdere i Alka. Callcentrene i Kolding og Århus har hhv. 18 og 60 salgs-medarbejdere. Resten af medarbejderne befinder sig i hovedsædet i Høje Taastrup, der foruden salg også varetager skadesbehandling og administration.

¹ Vi bygger casepræsentationen på oplysninger fra Kommunikationschefen (Bilag N), en HR-medarbejder, www.alka.dk samt samtaler med Direktøren og Direktionssekretæren.

² Combined ratio er et nøgletal, der udtrykker omkostningernes og erstatningernes andel af hver 100 kroner, der kommer ind i præmier. Jo lavere tallet er, jo flere penge tjener selskaberne. De fleste store spillere i branchen har en combined ratio på under 90.

Organisationen er opdelt i forskellige områder: Salg af forsikringer til privatkunder sker i Kundecenter Privat (herefter benævnt Salg), mens Skade & Jura (herefter Skade) varetager skadesbehandling for privat kunder. Erhverv er selskabets erhvervskundecenter, der varetager både salg og skadesbehandling for erhvervskunder. Forbundsordninger & Person har primært til opgave at pleje relationen til fagbevægelsen og administrere de kollektive forsikringsordninger samt individuelle livs- og pensionsforsikringer. Desuden er der en række stabsfunktioner som HR, Økonomi, IT samt en kommunikationschef.

Organisationen er et forholdsvis traditionelt ledelseshierarki med en administrerende direktør, 8 direktører, vice- og underdirektører samt ca. 45 mellemledere i flere ledelseslag under den administrerende direktør. Den daglige interne ledelseskommunikation fra direktionen sker først og fremmest igennem ledelseshierarkiet som linjekommunikation. Direkte kommunikation imellem direktion og medarbejdere sker på medarbejdermøderne Mød Direktionen 3 gange årligt samt via intranettet, hvor direktionen (ligesom alle andre områder i organisationen) kan publicere nyheder og aktuelle informationer.

I 1989 blev der ansat en informationschef i Alka, der bl.a. igangsatte et medarbejderblad (skrevet af medarbejderne selv) og var med til at udvikle intranettet sammen med it-afdelingen. I 2002 blev informationsafdelingen nedlagt, og først i 2007 blev der ansat en kommunikationschef. I mellemtiden blev ansvaret for medarbejderbladet overdraget til HR, mens pressekontakt og andre kommunikationsopgaver i praksis blev varetaget af Direktionsssekretæren. I dag er Kommunikationschefen redaktør for medarbejderbladet, men hans fokus er primært pressekontakt og håndtering af kundeklager, og han arbejder ikke som sådan strategisk med den interne kommunikation. Til gengæld arbejder virksomheden aktivt med virksomhedskulturen og visionen under overskriften Det Fælles Målbillede, hvilket understreger et ønske om at involvere alle medarbejderne i en fælles vision for, hvor virksomheden skal hen. Arbejdet med Det Fælles Målbillede udspringer af Alkas vision og er et forsøg på at oversætte visionen til medarbejdernes hverdag, så medarbejderne får et billede af, hvordan deres arbejdsdag ser ud, når visionen er nået i 2012. Det Fælles Målbillede blev præsenteret som en film for medarbejderne på Mød Direktionen d. 6. og 7. marts 2008 (Bilag O) for at kickstarte diskussionen om virksomhedskulturen. Alka står nu

over for en stor intern kommunikationsudfordring med at engagere medarbejderne i en diskussion om, hvordan virksomheden og kulturen skal se ud om fire år.

Kapitel 2 Metode

I dette kapitel redegør vi for afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted og undersøgelsesstrategi, herunder valg af case, afgrænsning af analyseenhed og metoder til dataindsamling – kort sagt de metodiske valg, vi har truffet med henblik på at optimere kvaliteten af undersøgelsesdesignet.

2.1 Videnskabsteoretisk ståsted

I dette afsnit redegør vi for det videnskabsteoretiske ståsted i afhandlingen, fordi det har indflydelse på vores metodevalg og den viden, vi kan skabe i afhandlingen.

Formålet med denne afhandling er at undersøge en toplederblog i en organisatorisk kontekst og specifikt i forhold til kommunikativ ledelse. Derfor er det relevant at fastslå, hvordan vi forstår den sociale verden, som en organisation er et lille udsnit af. Den grundlæggende præmis i afhandlingen er, at de samfundsstrukturer og normer, som individer handler inden for, skabes i interaktion og dermed er socialt konstrueret. Denne forståelse ligger tæt op af en socialkonstruktivistisk samfundsteori (Wenneberg 2000). Vi afviger fra dette videnskabsteoretiske ståsted ved, at vi ikke har en intention om at lede efter, hvilke samfundsmæssige og kulturelle strukturer medarbejderne og Direktøren i Alka er betinget af i deres handlinger. En sådan demaskerende tilgang ville ellers være typisk for en socialkonstruktivistisk tilgang til en analyse (Wenneberg 2000).

I stedet er vores metode fænomenologisk, fordi vi ønsker at beskrive den meningsskabelse, der er forankret i personernes livsverden, dvs. *"den verden, vi i dagligdagen tager for givet, det er den forvidenskabelige erfaringsverden, som vi er fortrolige med, og som vi ikke stiller spørgsmålstejn ved."* (Zahavi 2003:30). Med en fænomenologisk metode ønsker man at indfange den umiddelbare meningsskabelse, der sker i den individuelle og sociale erfaringsverden, og derfor følger man aktørernes erfaringer og meningsdannelse for at beskrive den sociale verden

(Rendtorff 2004). En vigtig antagelse for den fænomenologiske metode er, at individer er sociale aktører og deler en fælles livsverden, hvorfor intersubjektivitet er central: "*Den fænomenologiske sociolog undersøger den sociale virkelighed, for så vidt som den opleves, erfares og formes af de sociale aktører*" (Zahavi 2003:83). Dette betyder for afhandlingens konklusioner, at vi ikke vil undersøge, hvorvidt den ene eller den anden udlægning af bloggens betydning er rigtig, men i stedet vil bruge de forskellige vinkler til at sammenstykke en forståelse af toplederbloggen i Alka som fænomen.

Vores videnskabsteoretiske ståsted er en kombination af en socialkonstruktivistisk samfundsteori og en fænomenologisk metodisk tilgang. Vi har som grundantagelse, at samfundsstrukturerne er socialt konstrueret, men undersøger den umiddelbare menings-skabelse om et fænomen – toplederbloggen – hvorfor vi vælger en fænomenologisk metode. Fænomenologien antager ligesom socialkonstruktivismen, at der ikke er en objektiv virkelighed, som venter på at blive erkendt, hvorfor de to godt kan kombineres. Det mest kendte eksempel på en sådan kombination er Berger og Luckmanns *Social Construction of Reality* fra 1966 (dansk udgave: Berger & Luckmann 2004), jf. fortolkningen af denne i Rendtorff (2004), Wenneberg (2000) og Zahavi (2003).

De teorier, vi bringer i spil i løbet af afhandling, vil derfor både have socialkonstruktivistiske og fænomenologiske træk. Det socialkonstruktivistiske perspektiv ligger i, at vores grundlæggende forståelse af organisation og kommunikation bygger på Taylor og Van Every's *The Emergent Organization* (2000). Taylor og Van Every's kommunikationsteori er grundlæggende socialkonstruktivistisk, idet de argumenterer for at kommunikation er konstituerende for den sociale verden i almindelighed og organisationen i særdeleshed (Taylor & Van Every 2000:65). Analysen af kommunikativ ledelse bygger på Karl Weick's begreb om *sensemaking* (Weick 1995). Weick's begreb *sensemaking* indebærer, at mening skabes retrospektivt, hvorfor der er tale om erfaringsviden. Der kan altså ses et fænomenologisk grundlag for teorien ved, at mening kun kan studeres igennem erfaring (Olsen 2004).

2.2 Casestudiet som undersøgelsesstrategi

Vi vil nu redegøre for afhandlingens overordnede undersøgelsesstrategi – casestudiet. Casestudier er dybdegående empiriske undersøgelser af, hvordan mennesker agerer og interagerer med hinanden inden for deres egne rammer, og de er derfor velegnede til at studere interaktion imellem mennesker i organisationer (Maaløe 2002). Casestudiet er velegnet som forskningsstrategi i tilfælde, hvor *"a 'how' or 'why' question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control"* (Yin 1994:9). Vi har valgt casestudiet som overordnet strategi for afhandlingens empiriske undersøgelse, fordi vi vil undersøge, hvordan bloggen bruges til kommunikativ ledelse i en nutidig dansk virksomhedssammenhæng. Endvidere betragter vi intern kommunikation og ledelse samt anvendelsen af specifikke kommunikationsværktøjer som bloggen til disse formål som en kompleks størrelse, der ikke kan studeres isoleret fra den organisatoriske kontekst. Casestudiet er velegnet til at studere komplekse sociale fænomener (som kommunikation) i deres virkelige kontekst ved hjælp af metodetriangulering (Maaløe 2002; Yin 1994). Med casestudiet anvender man flere forskellige dataindsamlingsmetoder, der tillader at gå i dybden med en problemstilling ved at indsamle informationer om mange aspekter ved casen (Gomm, Hammersley & Foster 2000). Vi ønsker netop at undersøge bloggen i dens sociale og organisatoriske kontekst, hvorfor casestudiet er et relevant undersøgelsesdesign for vores dataindsamling om toplederbloggen i Alka.

2.2.1 Valg af case

Valget af den konkrete casevirksomhed samt spørgsmålet, om der skal indgå en eller flere casevirksomheder i afhandlingen, er truffet på baggrund af både metodiske og praktiske overvejelser. De metodiske overvejelser handler først og fremmest om, hvordan vi bedst besvarer vores problemformulering. De praktiske overvejelser handler om afhandlingens omfang og adgang til empiri.

Vi har valgt at begrænse os til én case som empirisk grundlag for afhandlingen, i stedet for flere. Det er for det første en metodisk vurdering af, at det med casestudiet som overordnet undersøgelsesdesign er tilstrækkeligt at gå i dybden med én case, forudsat at vi kan få adgang til flere typer af empiri. For det andet er det en praktisk afvejning af, hvor omfattende en undersøgelse det vil være muligt at formidle i forhold til afhandlingens omfang.

Vores valg af den konkrete virksomhed afspejler nogle afgørende metodiske overvejelser. Vi ønskede at finde en virksomhed, der ikke tilhørte it- eller konsulentbranchen – en branche der er overrepræsenteret, når det gælder anvendelsen af nye kommunikationsteknologier som blogs³. Dette skyldes vores ønske om at gøre afhandlingen så relevant som muligt for virksomheder generelt og ikke kun for virksomheder, der traditionelt er gode til at prøve nye kommunikationsformer af. Endvidere vil det være optimalt, hvis virksomheden har nogle ledelses- og kommunikationsmæssige udfordringer. Hvis det er tilfældet, vil casen repræsentere den kritiske case (Yin 1994) i forhold til at afprøve vores tese om, at bloggen kan anvendes til kommunikativ ledelse og i givet fald hvordan. Vores casevirksomhed Alka lever på mange måder op til disse kriterier: Bloggen anvendes til intern kommunikation, hvor det er den adm. direktør, der blogger med medarbejderne. Det er en forsikringsvirksomhed, og den har en umiddelbar ledelsesmæssig udfordring, idet medarbejderne fysisk er spredt i flere afdelinger – på Sjælland og i Jylland. Derudover fandt vi undervejs i processen endnu en kommunikativ udfordring i form af arbejdet med at udbrede Det Fælles Målbillede i organisationen.

2.3 Afgrænsning af analyseenheden

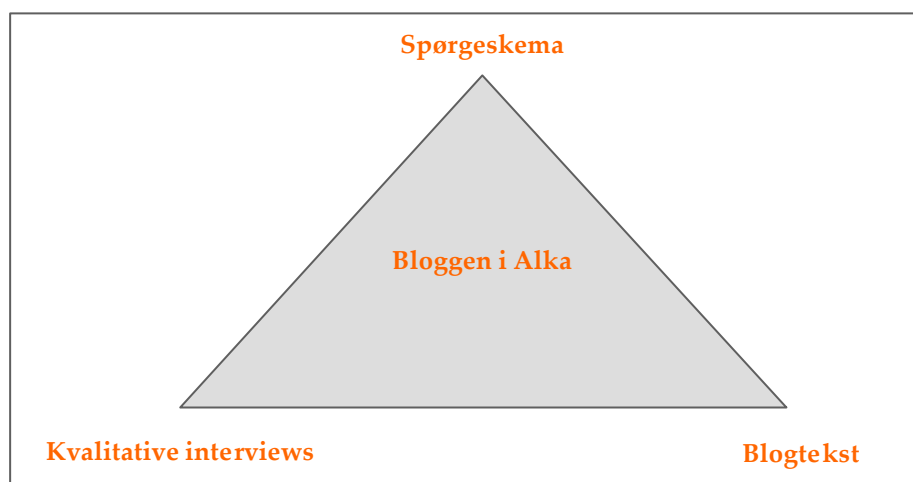
Afhandlingens overordnede analyseenhed er toplederbloggen i Alka, da formålet med case-studiet er at undersøge, hvordan en intern toplederblog kan anvendes til kommunikativ ledelse. Vi afgrænser os fra at foretage en organisationsanalyse eller en samlet analyse af den interne kommunikation i Alka. Men bloggen må nødvendigvis analyseres i forhold til den organisatoriske og kommunikative kontekst, den indgår i, bl.a. fordi vi ønsker at kaste lys over eventuelle forskydninger i den interne kommunikationspraksis i Alka. Casestudier er kendetegnet ved at inddrage analyseenhedens omgivelser som en integreret del af undersøgelsesfeltet (Maaløe 2002), og i denne afhandling indgår den organisatoriske og kommunikationsmæssige kontekst som en integreret del af analysen uden at være selvstændige analyseenheder, fordi fokus er på bloggen.

³ En optælling af ca. 60 eksterne, offentligt tilgængelige virksomhedsblogs fundet på http://socialsquare.dk/wiki/index.php/Professionelle_blogs_i_Danmark (Hentet 5/12 2007) viser, at godt halvdelen er reklamebureauer, konsulentvirksomheder eller it-virksomheder.

Vores indsamling af data om organisationen og den interne kommunikation har fokus på at opnå tilstrækkelig baggrundsinformation om konteksten til, at vi kan undersøge dens betydning for bloggen og omvendt. Bloggens betydning for organisationen er i høj grad afhængig af, hvilken mening organisationsmedlemmerne skaber om bloggen, og derfor kan bloggens betydning ikke blot aflæses igennem en analyse af selve blogteksten. Udover selve blogteksten er det derfor relevant at inddrage hhv. Direktørens og medarbejdernes forståelse af bloggen, da de er de sociale aktører i forhold til kommunikativ ledelse. Dermed bliver blogteksten og udsagnene fra medarbejderne og Direktøren afgørende for, hvilke informationer vi indsamler om den interne kommunikation og organisationen i det hele taget. Disse supplerende informationer har vi primært fået igennem Kommunikationschefen, en medarbejder i HR og en it-medarbejder, som vi har været løbende i kontakt med. Derudover har vi flere gange været på besøg i Alka, hvor uformelle samtaler med Direktøren og en række medarbejdere samt vores egne observationer har givet os et indblik i Alka som organisation. Vi har desuden deltaget i tre Mød Direktionen, som har givet os et indblik i anden kommunikation imellem direktionen og medarbejderne.

2.4 Metoder til dataindsamling

Med casestudiet som undersøgelsesstrategi arbejder vi med flere typer data og deraf følgende metodetriangulering. Afhandlingens empiriske målsætning – at undersøge brug af bloggen til kommunikativ ledelse i organisationen som social kontekst – fordrer først og fremmest kvalitative data, men vi inddrager også kvantitative data. Vi anvender kvalitative interviews med Direktøren og medarbejderne kombineret med tekstanalyse af selve blogteksten til at afdække kommunikationsparternes udfoldelse af bloggens betydningspotentiale jf. vores fænomenologiske metode. Styrken ved kvalitative interviewdata er, at de giver en detaljeret indsigt i de interviewedes livsverden (Kvale 1997). Svagheden er, at man kun får undersøgt interviewpersonernes livsverden. I forhold til Direktøren er dette nok, da han er den eneste blogger i Alka. Men i forhold til medarbejderne opvejer vi denne svaghed ved at kombinere med en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere. Mht. blogteksten supplerer vi vores kvalitative meningskondensering med en kvantitativ kodning. Vores analyseenhed og de data, vi indsamler for at belyse den, ses i nedenstående figur:



Figur 2.1 Analyseenhed og data

Vi vil nu redegøre for vores metodiske overvejelser i relation til de enkelte empiriindsamlinger og analyser.

2.4.1 Blogtekst

Vi analyserer fem måneders blogindlæg og kommentarer skrevet i perioden fra 10. august 2007 til 14. januar 2008. Det er tidsrummet fra bloggens start og frem til, at vi lavede medarbejderinterviewene. Vi vil analysere blogteksten både kvantitativt og kvalitativt. Antallet af kommentarer og medarbejdere, der har kommenteret, samt antallet af forskellige typer indlæg indgår som kvantitative data i vurderingen af bloggen i kapitel 4. Vi laver en række kvantitative optællinger af indholds- og formmæssige parametre i forbindelse med en genreanalyse af bloggen i kapitel 5. Af kvalitative analyser laver vi en meningskondensering af temaerne i indlæggene samt en tekstnær analyse af en af de længste debatter på bloggen⁴. De kvantitative optællinger og den kvalitative meningskondensering har vi lavet individuelt og derefter klippet sammen for at lave en analysekontrol (jf. Kvale 1997:202f.). Resultaterne af analyserne af blogteksten gennemgår vi i kapitel 4 og 5.

2.4.2 Kvalitative interviews

Interviewene med Direktøren og medarbejderne følger den fænomenologiske metode, idet formålet er at analysere bloggen som fænomen ved at undersøge de sociale aktørers erfaringer med den. Vi har valgt at foretage løst strukturerede kvalitative interviews (jf. Halkier 2002;

⁴ Meningskondenseringen af hele blogteksten kan ses i bilag K, uddraget af blogteksten i bilag L og meningskondensering af uddraget i bilag M

Kvale 1997), hvor vi spørger til interviewpersonernes erfaring med og brug af bloggen med det formål at afdække deres erkendelse og forståelse af den. Efter at have transskriberet interviewene har vi foretaget en meningskondensering (jf. Kvale 1997:192f.). Rent praktisk har vi hver især læst alle transskriberinger igennem, skrevet centrale udsagn ned med sidehenvisninger og givet dem en emneoverskrift. Derefter har vi sammenlignet vores versioner og klippet dem sammen til en fælles meningskondensering og sorteret udsagnene efter tema. Hvert tema er uddybet med pointer, der er vores fortolkning af interviewpersonernes budskaber, holdninger og erfaringer om de forskellige temaer.

Interviewet med Direktøren⁵ omhandlede hans personlige oplevelser med at blogge samt hans intentioner med og visioner for bloggen. Det har været vores hensigt at stille korte åbne spørgsmål og få lange uddybende svar for at påvirke ham så lidt som muligt. Vi bruger interviewet til at klarlægge de overordnede intentioner bag bloggen, Direktørens fortolkning af de emner, der er diskuteret på bloggen, og hans forståelse af interaktionen med medarbejderne både på og udenfor bloggen.

Vi har gennemført to fokusgruppeinterviews med medarbejdere⁶. Vi har valgt fokusgruppeinterviewet som metode, fordi det er velegnet til at få indblik i en gruppes meningsskabelse (Morgan 1997), hvilket passer med vores fænomenologiske udgangspunkt om, at intersubjektivitet er central. Vi har valgt at bruge homogene fokusgrupper, dvs. grupper bestående af medarbejdere fra samme afdeling eller område, fordi vi ønsker at undersøge, om der er forskelle i medarbejdergruppernes forståelse af bloggen. De to grupper, vi har interviewet, er en gruppe på fem stabsmedarbejdere, som Kommunikationschefen rekrutterede igennem afdelingslederne, samt en gruppe på fire salgsmedarbejdere, der meldte sig frivilligt på baggrund af en fællesmail. Interviewet med stabsmedarbejderne foregik i arbejdstiden, mens interviewet med salgsmedarbejderne foregik udenfor arbejdstiden, da vi ikke fik lov at foretage det i arbejdstiden. Der var desværre ingen medarbejdere fra Skade, der meldte sig til et interview udenfor arbejdstid, hvilket kunne være et metodisk problem, da de udgør 1/5 af

⁵ Interviewguide kan ses i bilag A, transskriberingen i bilag C, og meningskondensering i bilag F.

⁶ Interviewguider, transskriberinger og meningskondenseringer kan ses i Bilag B, D, E, G og H.

Alkas ansatte. Men de er en del af udvalgspopulationen for spørgeskemaet, og de deltager på bloggen, hvorfor de er repræsenteret i vores undersøgelsesdesign.

Det ene overordnede emne for medarbejderinterviewene var, hvordan bloggen indgår i dagligdagen. Det andet overordnede tema var interviewpersonernes fortolkning af specifikke blogtekster. Den sidste del er metodisk inspireret af receptionsanalyse (Rasmussen 1994) ved, at vi uddelte udskrifter af blogteksten og lod interviewpersonerne læse dem, inden vi stillede spørgsmål og opfordrede til diskussion. Den receptionsteoretiske forståelse af en tekst er, at teksten er åben for forskellige fortolkninger, hvilket indebærer, at tekstens mening opstår i mødet imellem tekst og modtager (Højbjerg 1994). Vi vil med interviewene iagttage medarbejdernes udfoldelse af bloggens betydningspotentiale. En svaghed ved vores metode er, at interviewsituationen er en konstrueret receptionssituation (Rasmussen 1994). Men det ville kræve en omfattende etnografisk undersøgelse at få adgang til den naturlige receptionssituation, dvs. når medarbejderne læser og snakker om bloggen i det daglige. Resultatet af de kvalitative interviews gennemgår vi i afsnit 4.4.

Vi har brugt meningskondenseringerne af medarbejderinterviewene til at udarbejde et spørgeskema. Dermed bliver de kvalitative interviews også baggrundsmateriale for en kvantitativ undersøgelse, hvilket højner kvaliteten af undersøgelsen (jf. Kvale 1997).

2.4.3 Spørgeskemaundersøgelse

Undersøgelsespopulationen for spørgeskemaundersøgelsen er alle ansatte i Alka, og da alle har haft mulighed for at svare på spørgeskemaet, er det samtidig også vores udvalgspopulation (Hansen & Andersen 2000). Spørgeskemaet består både af faktuelle spørgsmål og holdningsspørgsmål. De faktuelle spørgsmål går på respondentens alder, organisatoriske placering og brug af bloggen. Vi bruger disse spørgsmål som baggrundsvariabler til opdeling af respondenterne i forskellige grupper for at undersøge, hvad der har betydning for brugen og forståelsen af bloggen, samt lave bortfaldsanalyser for at vurdere om vores stikprøve (den gruppe der har besvaret spørgeskemaet, jf. Hansen & Andersen 2000) er repræsentativ. Holdningsspørgsmålene er formuleret på baggrund af interviewene, hvilket er med til at højne spørgeskemaundersøgelsens reliabilitet, fordi udsagnene er så tæt på medarbejdernes sprog som muligt, og de temaer, der kommer til udtryk i udsagnene, har rod i

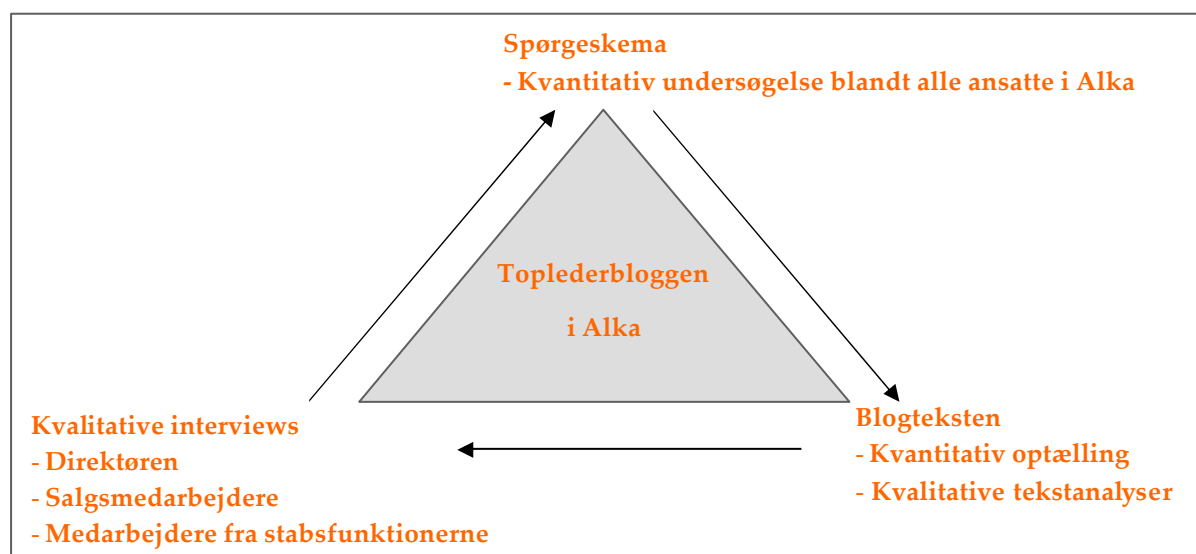
medarbejdernes erfaringsverden. Tilsammen mindsker det risikoen for, at udsagnene bliver misforstået.

Spørgeskemaet⁷ blev udsendt via Alkas intranet, og resultaterne gennemgås i afsnit 4.5.

2.5 Undersøgellesdesignets kvalitet

Vi vil nu redegøre for validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af vores undersøgelsesdesign ved at diskutere, hvordan vi kombinerer forskellige data og dataindsamlingsmetoder, så vi kan udtale os om analyseenheden – toplederbloggen i Alka.

For at højne kvaliteten af vores undersøgelse har vi gennemført empiriindsamlingen sideløbende med analyser af de indsamlede data, således at tidligt indsamlet empiri kunne danne grundlag for den videre empiriindsamling. En foreløbig analyse af blogteksten dannede således grundlag for at lave spørgeguiden til interviewet med Direktøren. Temaerne i dette interview, sammenholdt med blogteksten, dannede grundlag for udarbejdelse af spørgeguiden til medarbejderinterviewene. Meningskondenseringen af medarbejderinterviewene dannede grundlag for spørgeskemaet. Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen og interviewene er blevet brugt til den endelige analyse af blogteksten. Vores undersøgelse kan derfor beskrives som en proces, hvor vi bevæger os rundt i imellem forskellige typer af data og metoder, som illustreret i Figur 2.2.



Figur 2.2 Metodetrianguleringen i vores undersøgelsesdesign

⁷ Spørgeskemaet kan ses i bilag I og en oversigt over samtlige resultater kan ses i bilag J.

De tre typer af empiri afspejler formålet at undersøge den overordnede analyseenhed, toplederbloggen i Alka. Direktøren og medarbejderne er informanter til at analysere toplederbloggens betydning i forhold til den organisatoriske kontekst. I interviewene er en af de store medarbejdergrupper, Skade, fraværende, men de er en del af udvalgspopulationen for spørgeskemaet, og de deltager på bloggen, hvorfor de er repræsenteret i vores undersøgelsesdesign. Kombinationen af forskellige kvantitative og kvalitative metoder igennem metodetriangulering gør, at vi får belyst toplederbloggen i Alka fra forskellige vinkler, hvilket kan opveje evt. mangler ved de enkelte metoder og data. Dette giver en god balance og gør vores undersøgelsesdesign egnet til at drage valide konklusioner. Da vi begge har lavet optællinger og meningskondenseringer individuelt og derefter samlet dem, har vi øget vores undersøgelses reliabilitet ved at mindske risikoen for fejltælling og fejltolkning.

Et casestudie har ikke som mål at opnå statistisk generaliserbarhed, men derimod analytisk generaliserbarhed i forhold til den teoretiske forståelse af et fænomen (Yin 1994). Målet med vores afhandling er derfor at opnå analytisk generaliserbarhed i form af ny viden om bloggen som redskab til kommunikativ ledelse – viden, der både er relevant på et analytisk-teoretisk niveau og har praktisk relevans for Alka og andre danske virksomheder. Målet er derimod ikke at frembringe statistisk generaliserbare konklusioner om anvendelsen af blogs i danske virksomheder generelt.

Vi vil i næste kapitel diskutere, hvilke teoretiske perspektiver der er egnet til at forstå og analysere toplederbloggen som fænomen.

Kapitel 3 Teori

I dette kapitel redegør vi for de teoretiske perspektiver, som vi vil anvende i analysen. Formålet er at svare på, hvordan man kan forstå og analysere en toplederblog som fænomen.

Først redegør vi for vores organisations- og kommunikationsteoretiske perspektiv og diskuterer, hvordan man kan beskrive bloggen som medie eller genre. Dernæst kombinerer vi perspektiverne til en ny analysemodel for bloggen som en webmedieret organisationskommunikationsgenre. Til slut inddrager vi et ledelsesperspektiv for at formulere en tese om toplederbloggens potentiale for kommunikativ ledelse.

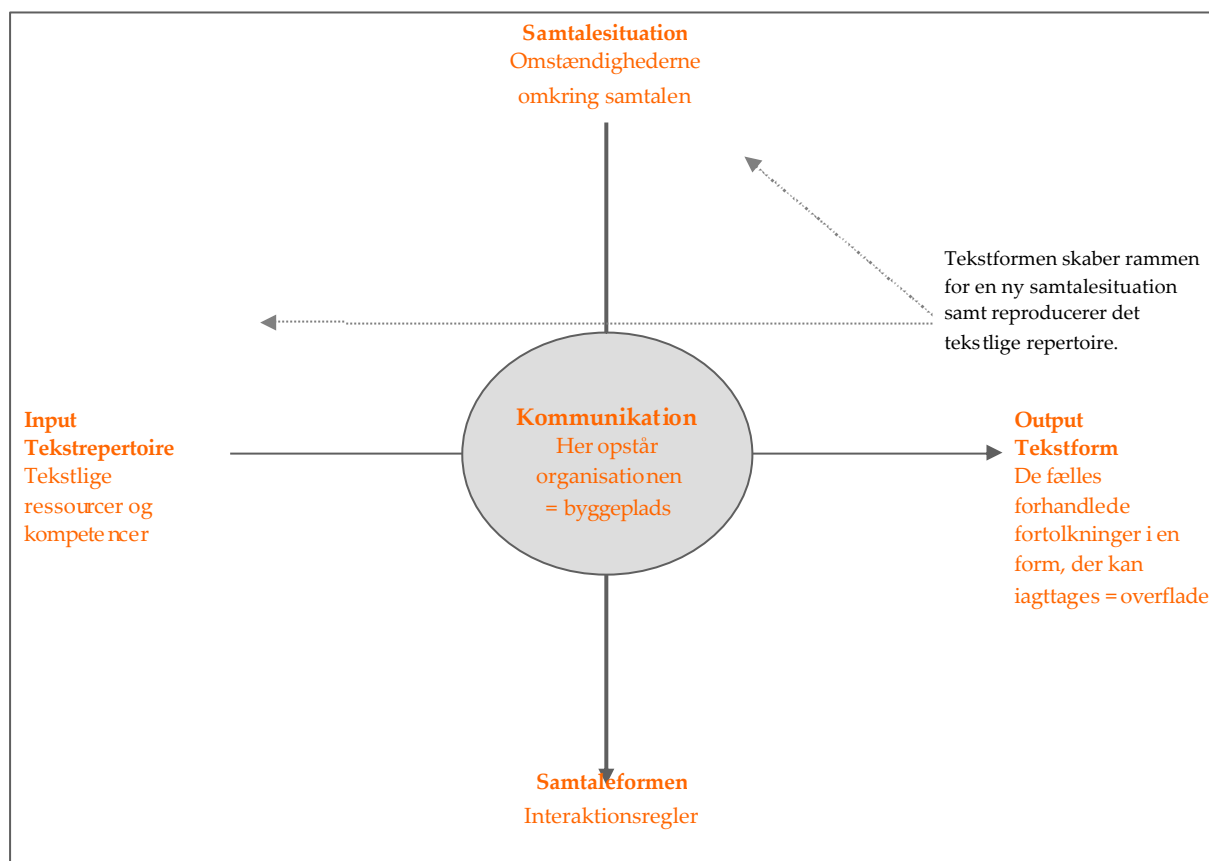
3.1 Den organiserende kommunikation

For at forstå den kontekst, som vi analyserer bloggen inden for, starter vi med at redegøre for det organisations- og kommunikationsteoretiske perspektiv, der er afhandlingens grundlæggende præmis.

"Communication is not about a social world: it is, literally, the constituting of a social world. The reality lies not behind communication, or through it, but in it." (Taylor & Van Every 2000:65). Sådan udtrykkes denne afhandlings grundlæggende kommunikationsforståelse i James R. Taylor og Elizabeth Van Every's bog *The Emergent Organization*. Sproget er i følge Taylor og Van Every ikke kun et instrument til at udtrykke allerede fortolket erfaring. Virkeligheden bliver derimod til i selve sproget, og kommunikation konstituerer derfor den sociale virkelighed, hvorfor Taylor og Van Every har et socialkonstruktivistisk ståsted. Deres teori trækker primært på Anthony Giddens og Karl E. Weick (Taylor & Van Every 2000:139-172).

Det helt centrale i Taylor og Van Every's teori er, at kommunikation er organiserende (Taylor & Van Every 2000; Taylor, Groloeu et al. 2001). Derfor er det både en kommunikations- og organisationsteori, hvor kommunikation ikke kun er sprog men også social interaktion. Dette skyldes, at deres kommunikationsteori kombinerer et lingvistisk perspektiv på kom-

munikation som tekst med et etnometodologisk inspireret perspektiv på kommunikation som samtale. Taylor og Van Every arbejder derfor med en todimensional kommunikationsforståelse, hvor kommunikation finder sted i krydsfeltet imellem tekst og samtale (se figur 3.1).



Figur 3.1 Taylor og Van Every's kommunikationsmodel, der viser hvordan organisationen opstår i kommunikation (Taylor & Van Every 2000:38) med vores tilføjelser

Det er i kommunikation som tekst og samtale, at organisationen *emerge*, dvs. både opstår og viser sig. Organisationen opstår i kommunikation, både som repræsentation (når folk taler om, beskriver og har meninger om organisationen) og som noget der *enactes*, dvs. udøves og realiseres igennem interaktion imellem organisationsmedlemmerne (Taylor & Van Every 2000:4). *Enactment* er et begreb, som de henter fra Weick. Kommunikation er derfor den byggeplads (*site*)⁸, hvor organisationen opstår igennem social interaktion, og samtidig er

⁸ Vi oversætter *site* med byggeplads, i stedet for det mere neutrale ord sted. Vi har valgt denne mere metaforiske oversættelse for at illustrere pointen om, at organisationen er under løbende konstruktion igennem kommunikation.

kommunikation organisationens overflade (*surface*), idet man kun kan iagttage organisationer igennem tekst: *"Conversation is the site of organizational emergence, text, its surface. We assume, in other words, that the structure of organizations is a property of communication"* (Taylor & Van Every 2000:37).

Taylor og Van Every beskriver kommunikation som en *sensemaking* proces: *"We see communication as an ongoing process of making sense of the circumstances in which people collectively find ourselves and of the events that affect them. [...] In the perspective of conversation, people interact to deal with their world. Sensemaking, however, involves translating experience into language through the production of text, spoken or written."* (Taylor & Van Every 2000:58). Mennesker skaber mening igennem kommunikation, dels via interaktion med andre (samtale), dels ved at oversætte deres erfaringer til talt eller skrevet sprog (tekst).

Taylor og Van Every's tekst- og samtalebegreber er lidt anderledes end almindelige definitioner af ordene. Tekst forstås ikke kun som det skrevne ord, men som både talte og skrevne *"strings of language"* (Taylor & Van Every 2000:37). Organisatoriske samtaler defineres som interaktion-igennem-sprogbrug imellem medlemmer af en organisation (Taylor & Van Every 2000:35).

Figur 3.1 viser Taylor og Van Every's kommunikationsmodel⁹, hvor den organisatoriske samtale starter med en samtalsituation, der indrammes af omstændighederne omkring samtalen vedrørende tid, sted, deltagere og anledning. Omstændighederne påvirkes af den fysiske og symbolske kontekst, som deltagerne befinder sig i. Samtaleformen er de interaktionsregler, der får interaktionen til at lykkes. Tekst er både samtalens input og output. Teksten som input er repertoire af tekstlige ressourcer og sproglige kompetencer (Taylor & Van Every 2000:37-39). Det er kort sagt organisationens kollektive viden, der gør det muligt at genkende en situation og formulere forståelsen sprogligt. Det er i tekstformen

⁹ Taylor og Van Every's kommunikationsmodel afspejler deres inspiration fra Giddens ved, at den indeholder ressourcer og regler for tekst og samtale, hvilket minder om Giddens strukturbegreb. Disse tekstlige og samtalemæssige strukturer er betingende for de handlinger, der sker i den organiserende kommunikation. Disse handlinger bliver betingende for fremtidige strukturer, hvilket viser den gensidige betingethed.

som output, at organisationen kan iagttages via de repræsentationer af verden, som samtale-deltagerne er nået frem til igennem en fælles fortolkning (Taylor & Van Every 2000:40). Tekstualiseringsprocessen – translationen fra samtale til tekst – er lige så vigtig for organisationen som samtale, da det er i teksten, at man kan iagttage organisationen, samtidig med at teksterne er med til at reproducere organisationen ved at få tidligere samtaler til at indgå som input i fremtidige samtaler.

Taylor og Van Every taler også om samtale som det subsymbolske niveau, dvs. den byggeplads, hvor organisationen opstår i kollektiv interaktion; og om tekst som det symbolske niveau, den overflade hvor organisationen kommer til syne igennem sproglig mediering. Organisationen er dermed både en levet verden og en fortolket verden, og organiseringsprocesser er en kontinuerlig translation af samtale til tekst og tekst til samtale. (Taylor & Van Every 2000:34f.).

En organisation består af en masse sociale grupper, hvis organisering sker igennem kommunikation, fordi de bruger sproget til meningsskabelse om den situation, de er i (Taylor, Groloeu et al. 2001:79-110). Det er disse grupper, der er organisationens byggeklodser, dvs. en organisation består af mange subgrupper, der tilsammen udgør den samlede gruppe – organisationen. Dette betyder, at man kan bruge Taylor og Van Everys begreber på flere niveauer, både om organisering imellem individer og grupper (Taylor & Van Every 2000:139-172). På baggrund af Taylor og Van Everys teori mener vi, at forandring bliver et grundvilkår for organisationen, fordi gruppernes organisering opstår igennem meningsskabelse, og organiseringen må derfor altid være til forhandling.

Taylor og Van Every definerer en organisation således: *"organization is a system of collective action, which develops subsymbolic knowledge whose formulation in a conventional language of symbols is the motivation for the emergence of organizational macroactors."* (Taylor & Van Every 2000:140-141). Det betyder, at organisationskommunikation adskiller sig fra kommunikation i almindelighed ved, at det handler om tekstualisering af organisationens kollektive viden skabt igennem interaktionsprocesser i organisationen. Og denne oversættelse af kollektiv viden til symbolform – sådan at denne viden bliver synlig for individerne og kan danne basis

for videre handling – må ske ved hjælp af en organisatorisk makroaktør, evt. en talsperson, der er autoriseret til at formulere denne viden (Taylor & Van Every 2000:140-141). Taylor og Van Every's teori handler ikke specifikt om ledelse, men begreberne omkring makroaktør og talsperson kan tolkes som en lederrolle, selvom det ikke nødvendigvis drejer sig om en formel leder. Med dette perspektiv vil det være nødvendigt for en leder at kende til så mange af de organisatoriske samtaler som muligt, fordi de har betydning for organisationens udvikling. Samtidig skal en leder kunne tolke og tale på vegne af organisationen – udtale (*enunciate*) organisationens kollektive viden og tolke noget tilbage til organisationen.

Med dette kommunikationsperspektiv in mente går vi nu videre til at redegøre for vores teoretiske perspektiv på bloggen som medie og genre.

3.2 Bloggen som webmedieret genre

Termen weblog blev opfundet i 1997 og først senere forkortet til blog (Blood 2000). De første blogs var et miks af links, kommentarer og personlige noter, de såkaldte filterblogs publiceret af webentusiaster. Udbredelsen af blogs blev kickstartet med lanceringen af gratis blogsoftware og –hosting som Blogger.com i 1999¹⁰, der gjorde det muligt for folk uden HTML¹¹-kendskab at starte deres egen blog. Introduktionen af Blogger, der ikke oprindeligt understøttede brug af links (med mindre man kunne HTML), var ifølge Rebecca Blood årsag til, at filterbloggen blev overhalet af en ny slags blog – dagbogen (*journal-style blog*), hvor almindelige mennesker skrev om personlige oplevelser og tanker (Blood 2004). Den gængse definition på en blog er, at det er en hyppigt opdateret webside, hvor daterede indlæg er listet i omvendt kronologisk rækkefølge med de nyeste indlæg øverst (Herring, Scheidt et al. 2005:142). Denne definition er dog ikke tilstrækkelig, når det gælder om at forstå bloggens muligheder og begrænsninger i relation til organisationskommunikation.

Rebecca Bloods beskrivelse af bloggens udvikling lægger stor vægt på teknologisk innovation som vigtigste parameter, hvorimod forskere som Susan Herring, Lois Ann Scheidt et al. (2005) og Carolyn Miller & Dawn Shepherd (2004) beskriver bloggen som en kompleks hybrid af forskellige kommunikationsgenrer. Et centralt problem ved at definere bloggen er

¹⁰ Blogger blev startet 23. august 1999 (www.blogger.com/about, Hentet d. 22.03.08)

¹¹ Hyper Text Markup Language (HTML) er det mest almindelige kodesprog for websider.

derfor, om den skal forstås som en kommunikationskanal med bestemte medieegenskaber eller en type af kommunikative handlinger eller tekster baseret på bestemte genrekonventioner.

3.2.1 Bloggen – medie eller genre?

Et hovedproblem ved at definere bloggen er altså, om den skal forstås som en genre eller et medie. De fleste blogs publiceres via standardiseret blogsoftware, der understøtter tekniske egenskaber som datostempel, tags¹², RSS feeds¹³, publicering i omvendt kronologisk rækkefølge, permalinks¹⁴ til det enkelte indlæg, kommentarfunktion m.m. Ud fra et rent medieperspektiv inviterer blogsoftwarens grundlæggende funktioner til at bruge bloggen som et hyppigt opdateret personligt website, mens egenskaber som kommentarfunktion og blogroll (liste med links til andre blogs og websteder) gør bloggen til et socialt medie, der inviterer til dialog og opbygning af sociale relationer. Imidlertid fortæller dette intet om, hvad folk i praksis bruger bloggen til. Man kan se en sammenhæng imellem bloggernes medieegenskaber (permalinks, kommentarfunktion etc.) og en række forventninger til bloggen, såsom at der foregår debat, og at der linkes til andre blogs eller websider. Interessant nok viser det sig, at disse forventninger ikke altid afspejler, hvad blog rent faktisk bruges til. Herring, Scheidt et al.'s empiriske studier af blogs viste fx, at antallet af kommentarer på hvert indlæg på private blogs i gennemsnit var under 1, altså langt færre end almindeligvis antaget, og det samme gjaldt for antallet af links i indlæg, idet kun en tredjedel af alle indlæg indeholdt links (Herring, Scheidt et al. 2005:156).

Medieegenskaberne ved bloggen er snarere ét aspekt blandt flere, der er med til at forme bloggen som genre, og dermed hvilken form for kommunikation, bloggen i praksis anvendes til. En nærmere definition af genrebegrebet kommer vi tilbage til om lidt. Foreløbig understreger vi, at det er vigtigt ikke at have en essentialistisk eller deterministisk tilgang til, hvad en blog er. Bloggen har ikke en essens, og det er i sidste ende ikke de teknologiske egenskaber, der determinerer bloggernes indhold og form. Når man skal forstå den organisatoriske

¹² Tags er emnekategorier, som man kan bruge til at markere, hvad et blogindlæg handler om.

¹³ Really Simple Syndication (RSS) er en publiceringsform, der gør det muligt at abonnere på indhold og læse det i en RSS-læser (feed reader) uden at gå ind på selve bloggen / websiden.

¹⁴ Permalink står for permanent link, og betyder at hvert blogindlæg har en unik URL (et unikt, permanent link).

betydning af ny kommunikationsteknologi, er det ikke nok at se på de materielle egenskaber, fordi det er igennem implementering og brug, at den organisatoriske påvirkning opstår (Rice & Gattiker 2001:553).

Herring et al. har vist, hvordan bloggen ikke er et fundamentalt nyt eller revolutionerende medie men en *bridging genre*, der kombinerer elementer fra forskellige genrer, både offline og internet genrer, men primært den statiske HTML webside og asynkron computemedieret kommunikation som online diskussionsfora. (Herring, Scheidt et al. 2005:145). Miller & Shepherd (2004) nævner bl.a. skibsblog, klummer og dagbøger som andre genrer, der har haft indflydelse på bloggenren. Samtidig kalder Miller & Shepherd bloggen et *moving target*, fordi nye subgenrer hele tiden udvikler sig.

Man kan derfor bedst forstå bloggen som en genre med flere undergenrer. Et af fælles-trækkene er, at der er tale om at udtrykke og formidle nogle budskaber samtidig med, at der åbnes for debat (Herring, Scheidt et al. 2005). Det nævnes ofte, at bloggen har en uformel og personlig omgangstone. Dette kan skyldes, at langt den største blogtype antalsmæssigt er de personlige dagbøger, og at blogindlæg så godt som altid indeholder forfatterens navn eller et alias (Herring, Scheidt et al. 2005). Det, der især adskiller de forskellige bloggenrer, er formålet. Den personlige dagbog har til formål at fortælle stort og småt fra bloggerens liv, mens formålet med filterblogs er at linke og kommentere på indhold fra andre websites (Herring, Scheidt et al. 2005). Virksomhedsblogs, også kaldet corporate blogs, kan deles op i eksterne og interne blogs. Eksterne virksomhedsblogs henvender sig til virksomhedens eksterne interessenter og kan have et eller flere specifikke kommunikationsformål til PR, imageforbedring og krisekommunikation (Y. N. Eriksen 2006; Kelleher & Miller 2006; Nielsen 2006). Blandt de interne blogs kan nævnes vidensdelingsblog eller projektblogs (Charman 2005; Efimova & Grudin 2007; Grudin 2006). Men som nævnt i indledningen er interne virksomhedsblogs generelt underbelyst i forskningen, og derfor er det endnu et åbent spørgsmål, hvad der kendetegner den interne toplederblog – genstanden for denne afhandling.

For at kunne analysere toplederbloggen som genre redegør vi i det følgende afsnit for to genreperspektiver, som vi derefter kombinerer med Taylor og Van Everyys kommunikationsmodel.

3.2.2 Et webmedieret genreperspektiv

Inger Askehave og Anne Ellerup Nielsen præsenterer deres genremodel i artiklen *"Digital genres: a challenge to traditional genre theory"* (Askehave & Nielsen 2005). Deres ærinde er at skabe en genremodel, der kan rumme de digitale genrer transmitteret via webben¹⁵. Deres genrebegreb bygger på John Swales' definition: *"A genre comprises a class of communicative events, the members of which share some set of communicative purposes"* (Swales 1990:58). Askehave og Nielsen tilslutter sig definitionen på en genre som grundlæggende formålsbestemt, men de tilføjer, at genre og medie er tæt forbundet. Der kan være knyttet specifikke genrer til et medie, men den samme genre kan også genfindes på flere medier. Introduktion af et nyt medie kan også medføre, at der opstår en ny genre. Askehave og Nielsen taler om mediegenrer, når medie og genre er uadskillelige, idet mediet ikke blot er en distributionskanal men en integreret del af genren, hvilket især er tilfældet for webmedierede genrer (Askehave & Nielsen 2005:138).

Webmedierede genrer udfordrer ifølge Askehave og Nielsen hidtidige genre teorier, der ser genre og medie som adskilt. Det er analytisk nødvendigt at inkorporere mediebegrebet i genrebegrebet, fordi webben som medie har nogle karakteristika, der er med til at definere, hvordan de webmedierede genrer ser ud og bruges (Askehave & Nielsen 2005:121). For det første er webben et multimedie, der gør, at webmedierede genrer kan integrere andre medier og kombinere tekst, lyd og billeder (Askehave & Nielsen 2005:125). For det andet er webben karakteriseret ved at være interaktiv og anvende hypertext, hvilket giver en ikke-lineær præsentation af indholdet. Dette giver modtageren en aktiv brugerrolle igennem navigation – tekstens opbygning skabes så at sige, mens den læses.

¹⁵ Askehave og Nielsen arbejder med en skelnen imellem internettet og www (webben) uden at forklare den. Det er vigtigt at skelne imellem internettet som det globale netværk af computere, hvor der transmitteres data vha. internet protokol, og webben (www) som er hypertext dokumenter, der er linket til hinanden og kan ses i en webbrowser transmitteret via internettet (Coulouris, Dollimore & Kindberg 2001: kap 1).

Askehave og Nielsen kombinerer Swales' genremodel med medierelaterede egenskaber igennem begrebet modale skift, som de henter fra Niels Ole Finnemann (2001) for at opstille en analysemodel for webmedierede genrer. Mediebrugeren zoomer ind og ud imellem læsemodus og navigationsmodus, hvorved webdokumentet både får karakter af tekst (læsemodus) og medie (navigationsmodus) (Askehave & Nielsen 2005:128).

Alligevel er der nogle svagheder ved modellen i forhold til at analysere bloggenren. Det er symptomatisk for Askehave og Nielsens model, at de kun anvender den statiske HTML-webside som analyseeksempel i artiklen – og ikke andre typer webmedierede genrer, der i højere grad er tovejskommunikation frem for envejskommunikation. Finnemann taler om et tredje modus – et *editing mode* (Finnemann 2001:43) – som Askehave og Nielsen ikke medtager. Selvom forfatterne understreger den aktive modtagerrolle, så er det som om, de har glemt at medtænke de webmedierede genrer (herunder blogs), hvor brugerne – ofte i samspil med hinanden – bogstaveligt talt er med til at producere indholdet ved at redigere, uploade billeder, skrive tekst etc.

Askehave og Nielsens model indebærer, at webtekster skal studeres for både deres genre- og mediekarakteristika. Modellen understreger webbens betydning for webmedierede genrers indhold, formål og form, hvilket umiddelbart gør den mere velegnet til at analysere bloggen som webmedieret genre frem for andre genreteorier. Fx er det oplagt, at links til andre web-sider kan være en del af formålet ved blogs.

En kritik af Askehave og Nielsens genremodel er, at den ikke er egnet til at forklare, hvordan genrer udvikler sig. Deres syn på genre er måske for statisk – især fordi genrer inden for et så relativt nyt medie som webben hele tiden udvikler sig. Bloggenren kan ikke antages at være defineret en gang for alle. Nye subgenrer opstår hele tiden. Og når en virksomhed opretter en intern blog, må den konkrete udformning og anvendelse af bloggen antages både at være påvirket af genrekonventioner for bloggen generelt, men også af den øvrige kommunikation, der foregår i virksomheden.

3.2.3 Et strukturationsperspektiv på genre

Hvad vi mangler er derfor en genremodel, der tager højde for, at en genre er en dynamisk størrelse, der ikke er defineret en gang for alle. Og endnu vigtigere – et perspektiv der beskæftiger sig med, hvordan en genre anvendes inden for en organisatorisk kontekst, hvor der er mange andre genrer af organisationskommunikation. Det kan JoAnne Yates og Wanda Orlikowskis strukturationsperspektiv på genrebegrebet give os (Orlikowski & Yates 1994; Yates & Orlikowski 1992).

Yates og Orlikowski kombinerer Carolyn R. Millers (1984) genrebegreb, der lægger vægt på genrer som sociale handlinger i tilbagevendende situationer, med Anthony Giddens (1984) strukturationsteori. Giddens strukturationsteori ophæver dualismen imellem handlings-sociologiens fokus på aktøren og dennes handlinger, og samfundsteorier, der kun lægger vægt på strukturer og dermed afskriver en handlende aktør. Pointen i strukturationsteorien er, at aktører handler inden for nogle samfundsstrukturer, som skabes, genskabes og ændres igennem aktørernes handling. Handling er således både muliggjort og begrænset af strukturer, der er egenskaber ved sociale systemer (fx organisationer) men kommer til udtryk ved de regler og ressourcer, som individer benytter i handling og interaktion. Interaktionsmønstre og social praksis i en organisation institutionaliseres med tiden og bliver til strukturelle egenskaber ved organisationen, men de skal hele tiden genskabes eller forandres igennem handling (Giddens 1984:1-40).

For Yates og Orlikowski indebærer strukturationsperspektivet et opgør med en dualisme inden for medieforskningen, hvor man enten fokuserer på kausale effekter imellem medier og organisation (fx hvordan tekniske, organisatoriske eller sociale faktorer influerer medievalg), eller på hvilken effekt specifikke medier har på organisationen. Et strukturationsperspektiv fokuserer derimod på den gensidige påvirkning imellem organisationen og medier, teknologi eller genrer (Yates & Orlikowski 1992:310). Dette gør sig også gældende for Yates og Orlikowskis genrebegreb, der fokuserer på den gensidige påvirkning imellem kommunikative handlinger på den ene side og struktur i form af genreregler på den anden side. Genrer muliggør og begrænser kommunikative handlinger, men genreregler er ikke defineret en gang for alle – de kan ændres over tid igennem individers handlinger (Yates &

Orlikowski 1992:306). Disse genreregler kan fungere som tavs viden hos aktøren, men kan også være standardiseret ved at være indlejret i selve mediet (Yates & Orlikowski 1992:303).

Yates og Orlikowski (1992) kombinerer et strukturations- og genreperspektiv på organisationskommunikation. Hermed kan en analyse af kommunikationspraksis kobles med genrebegrebet. Baseret på Millers genrebegreb¹⁶, definerer Yates og Orlikowski organisationskommunikationsgenrer således: *"A genre of organizational communication (e.g., a recommendation letter or a proposal) is a typified communicative action invoked in response to a recurrent situation"* (Yates & Orlikowski 1992:301). En af styrkerne ved denne definition – i sammenligning med Askehave og Nielsen – er, at der ikke blot er fokus på genrekonventioner vedrørende indhold, formål, form og medie, men også på genrer som et svar på bestemte typer af situationer. Dermed bliver det muligt at medtænke den organisatoriske kontekst i analysen. Med et strukturationsperspektiv bliver genre og organisationskommunikation gensidigt konstituerende: *"In structural terms, genres are social institutions that are produced, reproduced, or modified when human agents draw on genre rules to engage in organizational communication. As social institutions, genres both shape and are shaped by communicative action."* (Yates & Orlikowski 1992:305). Genrer fungerer som organiserende strukturer, der former og formes af individers kommunikative handlinger. Individer *enact* en genre ved at trække på genrerepertoire ind i fællesskabet samt deres eksplicite og tavse viden om genreregler, og dermed skabes, genskabes og forandres genrer igennem en strukturationsproces, hvor også nye genrer kan opstå (Orlikowski & Yates 1994:545). Dette genrebegreb indebærer derfor et syn på kommunikation i lighed med Taylor og Van Every som et centralt aspekt af de organiseringsprocesser, igennem hvilke sociale strukturer produceres, reproduceres og forandres (Orlikowski & Yates 1994:541). Organisationskommunikationsgenrer er socialt anerkendte typer af kommunikative handlinger, der vane-mæssigt *enactes* af organisationsmedlemmerne for at realisere bestemte formål (Orlikowski 1992; Orlikowski & Yates 1994).

¹⁶ Carolyn R. Miller definerer genrer som *"typified rhetorical actions based in recurrent situations"* (Miller 1984) side 159.

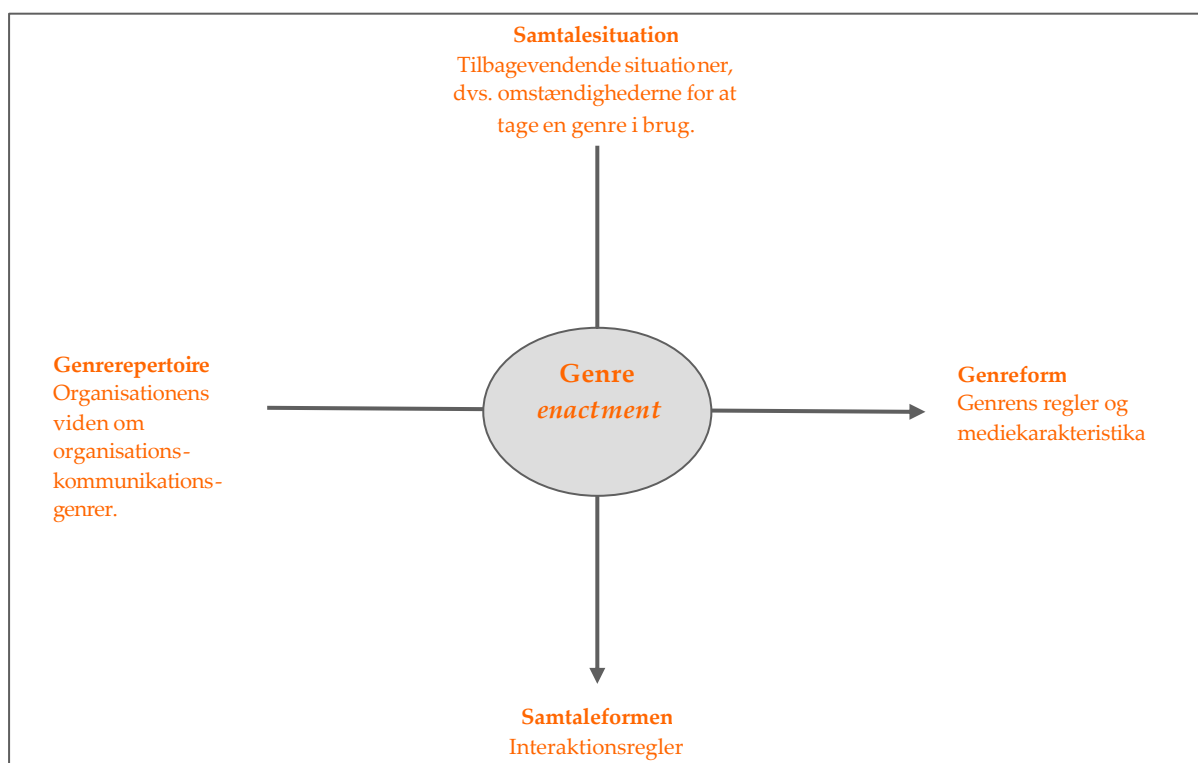
Askehave og Nielsen mener, at mediebegrebet skal integreres i en analysemodel for web-medierede genrer. Yates og Orlikowski mener derimod, at det er vigtigt at skelne imellem medie og genre: *“Media are the physical means by which communication is created, transmitted, or stored. Genres are typified communicative actions invoked in recurrent situations and characterized by similar substance and form.”* (Yates & Orlikowski 1992:319). Men samtidig anerkender de, at medieegenskaber kan være et aspekt ved genrens form, selvom nogle genrer spredt sig til flere medier (Yates & Orlikowski 1992:310). Et medie har egenskaber, der giver muligheder og begrænsninger for udviklingen af en genre (fx memogenren i mail) (Yates & Orlikowski 1992:317). Anvendelse af et nyt medie i en organisation afhænger af, hvordan organisationsmedlemmerne anvender genreregler fra eksisterende genrer samtidig med, at det nye medie kan give nye muligheder og begrænsninger, som påvirker udvikling af nye genrer (Yates & Orlikowski 1992:318). Det, at Yates og Orlikowski ser genre og medie som adskilte elementer, bliver problematisk, når vi ser på webmedierede genrer som bloggen. Hvis bloggen udelukkende beskrives som et medie, mister man blikket for nuancerne imellem de forskellige typer blogs, samt hvilke genrekarakteristika der påvirker brugen af bloggens mediekarakteristika.

Hvor Askehave og Nielsen analyserer den statiske HTML-side, bruger Yates og Orlikowski en dialogorienteret genre med memogenrens indtog i e-mailen som eksempel (Yates & Orlikowski 1992). Det er netop de to yderpunkter – internettet som både massemedie og samtalemedie – der ifølge Herring et al. blandes i bloggenren, hvorfor de betegner bloggen som en hybrid genre (Herring, Scheidt et al. 2005). Det er endnu en grund til at trække på begge genremodeller. Askehave og Nielsens genrebegreb påpeger det særlige ved web-medierede genrer, hvor medie og genrer ikke kan skilles ad. Yates og Orlikowskis (1992) model er velegnet til at analysere, hvordan individer *enact* genrer – og hvordan genren skabes, reproduceres og forandres inden for en organisatorisk kontekst. Dermed kommer vi også tættere på en model, der kan anvendes til at analysere, hvilken konsekvens indførelsen af en blog i en organisation kan have.

3.3 En ny analysemodel for bloggen som organisationskommunikationsgenre

I dette afsnit diskuterer vi, hvordan de beskrevne teoretiske perspektiver og begreber for organisation, kommunikation samt webmedierede organisationskommunikationsgenrer kan kombineres i en samlet model, som vi anvender i afhandlingens empiriske analyse af en toplederblog.

Taylor og Van Every's kommunikationsteori (Taylor & Van Every 2000) fungerer som den grundlæggende præmis for afhandlingens kommunikations- og organisationsforståelse. Men Taylor og Van Every's overordnede ønske om at anvende deres teori til at analysere, hvordan organiseringsprocesser sker, og hvordan organisationen kan iagttages i tekster, er imidlertid for bredt i forhold til denne afhandlings problemformulering. Vores mål er at analysere organisationskommunikation i mere specifik forstand, nemlig hvordan en bestemt kommunikationsgenre – toplederbloggen – fungerer i en organisation. Derfor operationaliserer vi modellen på en ny måde ved at inkorporere genrebegrebet som illustreret i Figur 3.2.



Figur 3.2 En analysemodel for organisationskommunikationsgenrer baseret på Taylor & Van Every (2000), Askehave & Nielsen (2005), Yates & Orlikowski (1992) og Orlikowski & Yates (1994).

Det genrebegreb, vi anvender, passer på mange måder fint ind i Taylor og Van Everyys to-dimensionelle kommunikationsmodel (figur 3.1), hvor tekst- og samtaledimensionerne hver især består både af ressourcer (tekstrepertoire og samtalsituation) og begrænsninger (samtaleform og tekstform). Samme tankegang vedrørende muligheder (dvs. ressourcer) og begrænsninger går igen hos Yates & Orlikowski, hvor genren indgår i et gensidigt konstituerende forhold med organisationskommunikation (kommunikative handlinger) i form af de muligheder og begrænsninger, som hhv. genre og organisation giver hinanden (Orlikowski & Yates 1994; Yates & Orlikowski 1992). Dette viser, hvordan begge teorier bygger på Giddens' strukturationsteori.

Processen i midten af modellen er de kommunikations- og organiseringsprocesser, der sker igennem *enactment* af en organisationskommunikationsgenre. Modellens tekstdimension hos Taylor og Van Every erstatter vi med en genredimension, hvor organisationens genre- og medierepertoire er de kollektive vidensressourcer, der trækkes på, når en genre *enactes*. Outputtet af processen sker ikke kun i en sproglig tekstform, men i en genreform, der konstituerer de genreregler og mediekarakteristika, der er forbundet med den konkrete genre, jf. Askehave og Nielsens webmedierede genrebegreb, der gør medie og genre uadskillelige. Mediekarakteristika er vigtige for at forstå en genre, men de vil i praksis sjældent blive ændret som følge af kommunikationspraksis i organisationen; det kan dog fx ske som til- og fravalg af tekniske funktionaliteter ved en blog, selvom de grundlæggende medieegenskaber ved webben (hypertekst etc.) ikke bliver ændret.

Taylor & Van Everyys oprindelige models samtaledimension er bibeholdt i en revideret udgave, idet samtalsituation og interaktionsregler (samtaleform) også indrammer organisationskommunikationsgenrer. Dog præciserer vi, at det interessante er at analysere de tilbagevendende situationer, der giver anledning til bestemte genrer, og ikke samtaleomstændigheder i bred forstand. At vi bibeholder samtaledimensionen i modellen er samtidig en understregning af, hvor vigtigt Taylor og Van Everyys perspektiv er for vores analyse. Havde vi kun taget udgangspunkt i genrebegrebet, ville det have den konsekvens, at vi kun analyserede den kommunikation, der foregår på selve bloggen. Fordi bloggens betyd-

ning ikke bare fastlægges på bloggen men også i samtalerne uden for bloggen, inddrager vi organisationsmedlemmernes samtaler om bloggen i vores genreanalyse.

Vi har nu redegjort for vores organisations- og kommunikationsperspektiv samt koblet det med vores forståelse af bloggen som webmedieret genre. Vi har udarbejdet en analysemodel for organisationskommunikationsgenrer, som vi senere i afhandlingen vil bruge i vores analyse af toplederbloggen i Alka. Vi vil i næste afsnit redegøre for vores definition af kommunikativ ledelse samt opstille en tese om, hvordan toplederbloggen kan bruges til dette.

3.4 Kommunikativ ledelse

Genstandsfeltet i afhandlingen er en toplederblog. Derfor er det relevant at undersøge bloggen i et ledelsesperspektiv. Taylor og Van Every taler ikke specifikt om ledelse eller ledelseskommunikation, og derfor må vi udvide med andre teorier.

At beskrive ledelse, og hvad der gør en leder til en god leder, er blevet forsøgt rigtig mange gange. Vi ønsker ikke her at lave et fyldestgørende resumé af ledelsesteoriens udvikling men blot nævne nogle få overordnede iagttagelser for at kunne sætte ledelse i relation til vores kommunikations- og organisationsforståelse.

Den gennemgående distinktion i ledelsesteorien er skelnen imellem *management* og *leadership* (Rollinson, Broadfield & Edwards 1998). *Management*-funktioner beskrives ofte som planlægning, organisering, udstedelse af retningslinjer samt kontrol. *Leadership* handler derimod mere om, at lederen på det personlige plan kan influere organisationsmedlemmerne til at arbejde mod et fælles mål. Meget forsimplet kan man sige, at legitimitet i *management* kommer fra oven (hierarkiet), mens legitimiteten i *leadership* kommer fra neden (medarbejderne) (Rollinson, Broadfield et al. 1998:333-334). Hvordan disse forskellige ledelsesforståelser udmøntes i praksis, er der ligeledes givet mange bud på, som ofte får en administrativ karakter, hvis der er tale om en *management* forståelse, eller en mere personlig og kulturbærende karakter ved *leadership*.

Vi har i afsnit 3.1 beskrevet, hvordan kommunikation ifølge Taylor og Van Every er organiserende, og at en leder skal være i stand til at kende og tolke de organisatoriske samtaler for

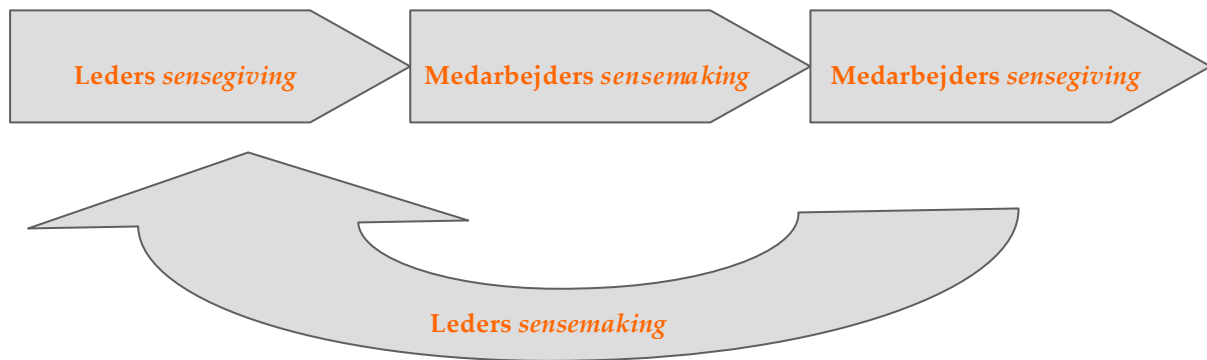
at kunne tale på vegne af organisationen. Derfor er det nærliggende at karakterisere en leders primære funktion som værende kommunikator. At en leder skal forstås som kommunikator betyder, at ledelse ikke skal ses som administration men som kommunikation, hvorfor vi skriver os ind i et *leadership*- frem for et *management*-perspektiv. Denne forståelse af ledelse som kommunikation har vundet stadig større indpas i ledelsesteorien og praksis (Brink Lund 2000; Hildebrandt 2000), og et argument er bl.a., at ledelse handler om overtalelse i bred forstand i form af "*formulering af gode grunde til konkrete beslutninger*" (Brink Lund 2000:58), dvs. at få organisationsmedlemmerne til at tro på strategien for at udføre den. Det er dog for snævert kun at forstå sammenhængen imellem ledelse og kommunikation som ledelseskommunikation, dvs. at en leder kommunikerer sine beslutninger for at få organisationsmedlemmerne til at udføre dem. Vi ønsker at tage forståelsen af ledelse som kommunikation et skridt videre, hvor en leder bruger kommunikation til at træffe sine beslutninger og ikke bare til at formidle dem. Dette betegner vi kommunikativ ledelse, og vi vil i det følgende argumentere for, hvordan vi definerer dette begreb.

Gail T. Fairhursts forståelse af ledelse ligger tæt op af vores begreb kommunikativ ledelse. Fairhurst beskriver ledelse som: "*leadership as management of meaning through framing*" (Fairhurst 2005:167). Mening er for Fairhurst det helt grundlæggende ved kommunikation, og hun mener, at meningsskabelse igennem mange mulige fortolkninger overses i en formidlings- og informationsoverførselsforståelse af kommunikation. Ledelse handler om *framing*, der defineres således: "*To hold the frame of a subject is to choose one particular meaning (or set of meanings) over another. When we share our frames with others (the process of framing), we manage meaning because we assert that our interpretations should be taken as real over other possible interpretations.*" (Fairhurst 2005:168). *Framing* er en proces af kommunikative aktiviteter, hvor lederen tilbyder sin fortolkning (*frame*) til organisationsmedlemmerne i håb om, at de tilslutter sig den. *Framing* er en invitation til fælles *sensemaking* og en måde at lede på igennem kommunikation (Fairhurst 2005:178).

Sensemaking går igen i Taylor og Van Every's forståelse af kommunikation, og vi tilslutter os, at kommunikation er en fortløbende proces af *sensemaking*. Derfor vil vi nu definere nærmere, hvad *sensemaking* er ved at inddrage Karl Weick (1995), som er ophavsmand til be-

grebet. *Sensemaking* – meningsskabelse – er en fortløbende proces, der starter ved individet men altid er en social proces, fordi man definerer sig selv og sin omverden i interaktion med andre, hvilket vil sige, det ikke er muligt at *sensemake* alene. Det, der skabes mening om, er allerede sket, hvilket gør *sensemaking* til en retrospektiv proces, hvor fortiden anskues fra nutiden, og hændelser derfor rekonstrueres ud fra outputtet. Formålet med *sensemaking* er at skabe en sammenhængende mening ud af den flertydighed, som individer møder i deres omverden. For Weick er *sensemaking* ikke kun en fortolkningsproces men også et mere aktivt begreb, hvor individet bevidst forsøger at skabe en ønsket omverden, og dette kalder han *sensemaking* som manipulation: *"Sensemaking by means of manipulation involves acting in ways that create an environment that people can then comprehend and manage"* (Weick 1995:165). *Sense-making* som manipulation har lighedspunkter med den proces, det er at forsøge at skabe mening for andre, som Dennis Gioia og Kumar Chittipeddi benævner *sensegiving*: *"Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality."* (Gioia & Chittipeddi 1991:442). Gioia og Chittipeddi har udviklet deres *sensegiving*-begreb i relation til lederens rolle i strategiske forandringsprocesser. Perspektivets pointer kan sagtens anvendes i andre sammenhænge, idet vores syn på organisationen indebærer, at organisationer er i konstant forandring via en forhandling imellem dens medlemmer.

Sensegiving og *sensemaking* er en fortløbende og gensidig proces, hvor den ene parts *sensegiving* fører til *sensemaking* hos den anden, som *sensegiver* tilbage, og sådan vil det fortsætte. Lederen *sensegiver* ud fra sin forståelse (*sensemaking*) af organisationen og den aktuelle situation. Dette formidler han eller hun videre som en forklaring til organisationsmedlemmerne eller andre interessenter, og denne *sensegiving* har til formål: *"to provide a viable interpretation of a new reality and to influence stakeholders and constituents to adopt it as their own."* (Gioia & Chittipeddi 1991:443). Organisationsmedlemmerne forsøger at *sensemake*, hvad de mener, lederen egentlig siger, og vil *sensegive* tilbage i håb om, at deres forståelse kan påvirke den situation, der *sensemakes* om. Processen kan illustreres på følgende måde:



Figur 3.3 Sensegiving- og sensemakingprocessen

Sensemaking og *sensegiving* er blevet brugt flere gange til at undersøge organisationers udvikling samt lederens rolle i denne (Gioia & Thomas 1996; Gioia & Chittipeddi 1991; Maitlis 2005). Fx har Sally Maitlis i sit studie af 13 britiske symfoniorkestre vist, at omfanget af en leders *sensegiving* påvirker formen og resultatet af den organisatoriske *sensemaking* (Maitlis 2005). En leder kan altså vælge at være en mere eller mindre aktiv *sensegiver* om et emne eller problemstilling alt efter, hvilken form for organisatorisk *sensemaking*, personen mener, er ønskværdigt i den givne situation. Dette viser, at en leder kan bruge *sensemaking* og *sensegiving* strategisk i sin ledelse.

Inspireret af ovennævnte perspektiver definerer vi kommunikativ ledelse på følgende måde: Kommunikativ ledelse er en fortløbende proces af *sensemaking* og *sensegiving*, hvor lederen ved at tilbyde en række fortolkninger forsøger at påvirke den organisatoriske *sensemaking-proces* og dermed lede organisationen i en ønsket retning.

3.4.1 Tese om kommunikativ ledelse på bloggen

Vores definition af kommunikativ ledelse og forståelse af organisationen som værende kommunikation (samtale og tekst) gør toplederbloggen særlig interessant. Bloggen er en særlig organisatorisk samtalsituation, hvor alle organisationsmedlemmer har adgang til at deltage uafhængig af tid og sted. Samtidig med, at kommunikationen foregår på bloggen, bliver den til en skreven tekst, der bliver bevaret og er tilgængelig for alle i organisationen, pga. bloggens mediemæssige egenskaber. Med andre ord er bloggen en samtale, der i sin tekstform når ud over samtalepartnerne. Dermed har bloggen potentiale som et unikt rum for kommunikativ ledelse, fordi den giver toplederen mulighed for at få indblik i og deltage i

nogle organisatoriske samtaler, som toplederen ikke tidligere har haft mulighed for. Toplederen kan *sensegive* via de indlæg, han eller hun lægger op, give medarbejderne mulighed for at *sensegive* tilbage og derigennem få indblik i deres *sensemaking* i kommentarerne. Herefter kan toplederen *sensemake* om, hvad der egentlig foregår i organisationen, og så *sensegive* tilbage igen. Vores tese er, at toplederbloggen kan bruges til kommunikativ ledelse, der kan iagttages igennem toplederens og medarbejdernes *sensegiving*- og *sensemakingprocesser* i indlæg og kommentarer på bloggen.

3.5 Delkonklusion

Vi har nu redegjort for de teoretiske perspektiver, som vi finder egnet til at forstå og analysere toplederbloggen som fænomen. Vi kombinerer Taylor & Van Every's teori om den organiserende kommunikation med Yates & Orlikowskis strukturationsperspektiv på organisationskommunikationsgenrer samt Askehave & Nielsens forståelse af genre og medie som uadskillelige begreber, når det handler om webmedierede genrer. Ved at kombinere disse teoretiske perspektiver udarbejder vi en ny analysemodel for organisationskommunikationsgenrer, som vi vil anvende i den konkrete genreanalyse af toplederbloggen i Alka. Derudover udvikler vi begrebet kommunikativ ledelse defineret som en fortløbende proces af *sensemaking* og *sensegiving*, hvor lederen ved at tilbyde en række fortolkninger forsøger at påvirke den organisatoriske *sensemakingproces* og dermed lede organisationen i en ønsket retning.

Vi kan foreløbig konkludere, at en toplederblog som fænomen kan forstås og analyseres som en webmedieret organisationskommunikationsgenre. Dette er udgangspunktet for analyserne i kapitel 5, hvor vi anvender vores nye analysemodel og afprøver tesen om, at bloggen kan bruges til kommunikativ ledelse. Men først præsenterer vi resultaterne af den empiriske undersøgelse af toplederbloggen i Alka.

overvejelser samt "et ønske om at bearbejde Alkas vision og kultur på en lidt uformel måde" (Interview med Direktøren:2).

4.1.1 Bloggens udseende og funktionaliteter

Medarbejderne har adgang til bloggen via et link på intranettets forside. Bloggen er lavet af en it-medarbejder, der ifølge eget udsagn har ladet sig inspirere af blogskabelonernes udseende og opsætning på Blogger.com. Skabelonen følger da også de generelle mediekonventioner for en blog: Indlæggene vises i omvendt kronologisk rækkefølge og er forsynet med datostempel og forfatter. Det er kun Direktøren, der kan oprette indlæg, men alle medarbejdere kan svare på de enkelte indlæg med en kommentar, der automatisk viser deres fulde navn i en bjælke under kommentaren. I bloggens sidehoved står der Snakkehjørnet under Direktørens navn. Denne titel skal man ifølge Kommunikationschefen ikke lægge så meget i, men det er med til at anslå den uformelle tone på bloggen. Direktøren er præsenteret i en boks, der hedder Om mig. Derudover er der et enkelt eksternt link – til virksomhedens website – samt en oversigt over de fem seneste indlæg og links til månedsvis arkiv (under Seneste indlæg).

Jens Bærentsen
Snakkehjørnet

28. AUGUST 2007

Tak til Alka Erhverv

Jeg er netop åbnet HKbladet og læser med stolthed og glæde artiklerne om jeres og kollegaernes arbejde med stress. Alka Erhverv har gjort det igen: I skaber gejst og fortjener en guldmedalje for jeres resultater!

Med stor hilsen
Jens

Skrevet af Jens Bærentsen @ 2007-08-28 09:40:28 [ny kommentar](#)

Hej Jens.

Du var med til vores fredagsmorgenmøde d.7/9-07.

Som du så og vist også selv gav udtryk for, så er det et arbejds- og informationsmøde og ikke et "morgenbrødsmøde".

Det var rart at se dig i "vores ende" af huset.

Om mig

 **Navn:** Jens Bærentsen
Sted: Alka, Taastrup, DK

FØDT 1954
UDDANNELSE: Cand. jur., Advokat (H). **JOB:** Ansatt i Alka 1991. Adm. direktør 2003.

Mine links

[Alka](#)

Seneste indlæg

[Hvordan skal vi fejre det?](#)

[Møder, møder, møder, møder, møder, møder, møder og møder!!!](#)

Figur 4.1 Screenshot af Jens Bærentsens blog

På visse punkter adskiller bloggen sig lidt fra de generelle konventioner for mange eksternt tilgængelige blogs: Direktøren anvender ikke tags (emne kategorier) til at beskrive de enkelte indlæg, selvom softwaren giver mulighed for det. Der er ingen blogroll eller linksamling, bortset fra det ene link til virksomhedens website. Og kun i et tilfælde linker Direktøren til et eksternt website, nemlig da han omtaler sundhedsguruen Chris MacDonald, men det sker via en medarbejdermail, som han har kopieret ind i dette indlæg.

4.2 Aktivitet på bloggen

Vi har analyseret de 26 indlæg, som Direktøren har skrevet på bloggen i perioden 10. august 2007 til 14. januar 2008, dvs. ca. 5 måneder. Vi har desuden lavet en liste over medarbejdere, der har skrevet en kommentar på bloggen samt hvilken afdeling, de arbejder i, for at kunne sammenligne aktivitetsniveauet imellem forskellige medarbejdergrupper¹⁹. Til gengæld findes der kun begrænset viden om, hvor meget bloggen læses. Blogsystemet tæller det totale antal sidevisninger, men ikke hvor mange unikke brugere, der har besøgt bloggen, hvor tit eller hvor længe den enkelte bruger besøger bloggen. Hvor tit medarbejderne læser bloggen, indgår derfor som et spørgsmål i spørgeskemaet, som vi vender tilbage til i afsnit 4.5.

Tabel 4.1 viser de vigtigste nøgletal for brug af bloggen i perioden 10.8.2007 til 14.1.2008, og tabel 4.2 viser tal for de forskellige afdelingers deltagelse på bloggen.

Indlæg	
Antal indlæg i perioden	26
Gns. antal dage imellem indlæg	6
Gns. antal indlæg pr. uge	1,2
Kommentarer	
Antal kommentarer i alt (inkl. Direktørens kommentarer)	108
Antal kommentarer fra medarbejdere	86
Antal medarbejdere, der har kommenteret på bloggen	47
Gns. antal kommentar pr. blogindlæg	4,2
Gns. antal medarbejdere, der kommenterer på hvert indlæg	3
Gns. antal kommentarer pr. medarbejder, der har kommenteret	1,8
Procentdel medarbejdere, der har kommenteret	10 %

Tabel 4.1 Nøgletal om brug af bloggen.

¹⁹ Kommentarerne på bloggen skrives under medarbejdernes fulde navn, og derefter har vi slået dem op i personalebasen på virksomhedens intranet.

Afdeling	Procentdel af medarbejderne, der har kommenteret	Afdelingens procentdel af den samlede medarbejderstab	Afdelingens procentdel af det antal medarbejdere, der har kommenteret på bloggen
Erhverv	25	3	9
Stabsfunktion	19	19	38
Skade	14	21	30
Salg Kolding	11	4	4
Salg Høje Taastrup	7	15	11
Forbund & Person	4	5	2
Salg Århus	2	12	2
Andre ²⁰	1	33	4

Tabel 4.2 Afdelingernes deltagelse på bloggen.

Direktøren har i gennemsnit skrevet 1,2 indlæg om ugen, dog med mest aktivitet i de første to måneder, hvor han skrev i alt 15 indlæg. 75 % af indlæggene på bloggen er blevet besvaret med kommentarer – op til 20 kommentarer og i gennemsnit 4,2 svar pr. indlæg. I afsnit 4.3 kommer vi tilbage til, hvilke emner der skabte mest respons.

47 medarbejdere har skrevet en eller flere kommentarer på bloggen i perioden, hvilket svarer til 10 % af alle medarbejdere i virksomheden. De fleste af disse har skrevet en eller to kommentarer, mens den flittigste medarbejder har skrevet 11 kommentarer i perioden. Der er stor forskel på aktivitetsniveauet imellem medarbejdere fra forskellige afdelinger. Medarbejderne fra stabsfunktionerne, Erhverv og Skade er forholdsmæssigt de mest aktive grupper på bloggen. Århus-afdelingen, der udgør 12 % af medarbejderstaben er dårligst repræsenteret på bloggen med kun 1 kommentar. 2 medarbejdere fra Kolding-afdelingen har skrevet en kommentar, men denne repræsentation på bloggen svarer dog til afdelingens forholdsmæssige størrelse. Salgsmedarbejderne i Høje Taastrup, der udgør 15 % af den samlede medarbejderstab, er derimod dårligt repræsenteret på bloggen, idet kun 7 % af denne medarbejdergruppe har skrevet en kommentar. Salgsmedarbejderne deltager generelt ikke særlig meget på bloggen.

²⁰ I den medarbejderoptælling, vi har fået fra Alka, er taksatorer og andre specielle funktioner tilknyttet Skade og Salg ikke medregnet under disse afdelinger. Derfor er de medtaget under Andre, hvilket gør denne gruppe relativt stor.

4.3 Blogindlæggene

Vi har foretaget en meningskondensering af de 26 blogindlæg, bl.a. med et resumé af hvert indlæg, identificering af temaer, anledninger og formål med at skrive de enkelte indlæg (se Bilag K). Temaerne på bloggen er bl.a. medarbejdertrivsel og ros til medarbejderne; virksomhedens ejere og kunder; nye produkter; strategi og identitet; samt kommunikation imellem ledelse og medarbejdere. På baggrund af meningskondenseringen har vi identificeret fem forskellige formål, som karakteriserer Direktørens blog, se tabel 4.3.

Formål	Antal indlæg	Antal kommentarer pr. indlæg
At udtrykke personlig kommentar	10	2,1
At starte en debat	6	6,5
At rose medarbejderne	5	5,8
At metakommunikere	3	5
At informere om beslutning	2	2

Tabel 4.3 Formål med blogindlæggene på Direktørens blog.

10 ud af 26 blogindlæg har til formål at udtrykke en **personlig kommentar**, dvs. indlæg hvor Direktøren kommenterer på forskellige begivenheder (internt og eksternt), presseomtale eller nyheder om virksomheden. Det er meninger eller oplevelser, som han har i kraft af sin direktørrolle, men er ikke nødvendigvis Alkas officielle holdning. Indholdsmæssigt er disse beslægtet med de to indlæg, vi betegner **information om beslutning**, blot med den forskel, at indholdet her er præsenteret kort og neutralt uden en personlig kommentar fra Direktøren.

Seks indlæg er **debatoplæg** om sundhed og kost på arbejdspladsen, social ansvarlighed, et nyt logo, virksomhedskultur, mødekultur og deltagelse i konkurrencen om Danmarks Bedste Arbejdsplads. Debatoplæggene lever som regel op til deres navn ved at skabe debat, da de har det højeste antal kommentarer pr. indlæg (6,5). Dog falder et enkelt debatindlæg om mødekultur udenfor ved slet ikke at blive kommenteret.

Fem indlæg har til formål at **rose medarbejderne**. Her roser Direktøren medarbejderne for deres indsats, enten i relation til arbejde og professionelle resultater eller en indsat i forhold

til sociale aktiviteter som fx personalerevyen. I et enkelt blogindlæg, der omhandler virksomhedens førsteplads i en kundetilfredshedsundersøgelse, bliver de rosende ord suppleret med et spørgsmål: *Hvordan skal vi fejre det?* – hvilket gav 20 kommentarer og gør indlægget til det mest kommenterede.

Endelig er der tre indlæg, som har til formål at **metakommunikere**, dvs. kommunikere om kommunikationen. I et af disse indlæg forklarer Direktøren, hvad han vil med bloggen (det allerførste indlæg), mens to andre indlæg er opfordringer til at stille spørgsmål på bloggen eller foreslå emner.

4.4 Kvalitative interviews

Vores interview med Direktøren var det første interview i vores dataindsamling. Vi oplevede Direktøren som åben og reflekteret om sin egen rolle som blogger og direktør og om barriererne i blogkommunikationen, samt ærlig og realistisk i forhold til tidshorisonten for den forandring i kulturen, han håber, bloggen kan medføre.

Det første medarbejderinterview var med fem medarbejdere fra forskellige stabsfunktioner. Interviewet foregik i arbejdstiden og tog halvanden time. Undervejs fik interviewpersonerne udleveret tekstudskrifter fra bloggen. Tonen og stemningen i interviewet var åben, ærlig og afslappet. To af interviewpersonerne havde skrevet kommentarer på bloggen, og alle læste jævnligt på bloggen.

Det andet medarbejderinterview var med fire medarbejdere fra et salgsteam. Dette interview foregik uden for arbejdstiden, og derfor havde vi sat lidt mindre tid af til hvert enkelt punkt i spørgeguiden, med mulighed for at udelade et punkt, for at kunne gennemføre interviewet på en time. Det lykkedes os dog at komme rundt om alle emnerne i spørgeguiden, da interviewet skred lidt hurtigere frem end det første. Interviewsituationen var præget af, at de fire deltagere kendte hinanden godt i forvejen, og stemningen var meget afslappet. Interviewpersonerne var yngre end gruppen af stabsmedarbejdere og havde kun været ansat i Alka siden 1. oktober 2007. Bloggen fandtes, da de startede, men ingen af dem havde skrevet en kommentar på bloggen, og de læste knap så ofte bloggen som deltagerne i det første interview.

4.4.1 Resultater

I det følgende præsenterer vi de temaer, vi har identificeret som centrale igennem meningskondenseringen af interviewene. Vi har delt temaerne op i tre overordnede kategorier – vurdering af bloggen, hvordan bør bloggen bruges samt deltagelse på bloggen – hvilket vi bruger som de overordnede kategorier i spørgeskemaet.

Vurdering af bloggen

Denne kategori af temaer omhandler, hvordan bloggen bruges i praksis, hvordan den indgår i dagligdagen, samt hvordan den opleves i forhold til andre kommunikationskanaler – kort sagt interviewpersonernes vurdering af, hvordan bloggen fungerer nu og her.

Direktøren siger, at han bruger bloggen som en kanal til aktuelle overvejelser, ros og motivering af medarbejderne samt til små ting, som han bliver inspireret af i sin dagligdag. Bloggen giver ham en mulighed for at kommunikere direkte og uformelt med medarbejderne uden om det traditionelle ledelseshierarki og linjekommunikationen. *"Giver en platform til at komme af med nogle af de ting, som jeg går med for mig selv og har lyst til at fortælle. Hvis de ventede til næste Mød Direktionen, ville de ikke være relevante og ødelægge dagsordenen."* (Interview med Direktøren:7). Samtidig forklarer han, at han gerne vil bruge bloggen til at stikke en finger i jorden og søge opbakning og legitimitet til en beslutning. Den store styrke ved bloggen er for Direktøren den potentielle medarbejderinvolvering, og han glæder sig over at have fået flere mails fra medarbejderne og af en anden type end før bloggen. Men han undrer sig over, hvad han betegner som manglende aktivitet på bloggen fra medarbejdernes og ledernes side.

Et gennemgående tema i interviewet med stabsmedarbejderne er forholdet imellem information og debat på bloggen. Der er lidt uenighed i gruppen om, hvorvidt bloggen fungerer som et godt diskussionsforum. Interviewpersonerne siger, at bloggen kan bruges til at lodde en stemning blandt medarbejderne men ikke nødvendigvis som decideret beslutningsgrundlag. Debat behøver ikke kun foregå på bloggen. Stabsmedarbejderne nævner flere eksempler på, hvordan et indlæg på bloggen har skabt debat i afdelingen. De nævner det fx som en positiv ting, at der kommer en dialog om sundhed og kost på arbejdspladsen – en diskussion, som de mener, de ikke ville have haft i afdelingen, hvis den ikke var blevet rejst på bloggen. Og de synes, at det gratis sundhedstjek er et godt tiltag og en konkret

konsekvens af bloggen. Bloggen kan også fungere som en slags underholdning – det er sjovt at se, hvad andre skriver, og man kan følge med i, hvad der sker i andre afdelinger. Dog nævner et par stykker det som problematisk, at ikke alle deltager på bloggen, fx salgs- og skadesmedarbejderne²¹: *”Og det er måske de primære, det er jo dem, der møder kunderne”* (Interview med stabsmedarbejdere:28).

Interviewpersonerne udtrykker et ønske om, at direktionen skal være synlig og nærværende. Nogle mener, at bloggen har gjort Direktøren mere synlig, mens andre mener, at det ikke har ændret noget, og én nævnte, at kollegaerne fra andre afdelinger også er blevet mere synlige. Der er lidt diskussion i gruppen om, hvorvidt direktionen er så åben, som Direktøren forsøger at signalere – hvordan vil direktionen tackle eventuel kritik? Et gennemgående tema er desuden, at man ofte hellere går til sin nærmeste leder, og i mange tilfælde ikke har behov for at tale direkte med Direktøren: *”En god direktør bør ikke komme rendende hele tiden, og egentlig burde det jo ikke være nødvendigt at have kontakt med ham. [Man] skal stole på at nærmeste leder går videre med det, der skal gå videre.”* (Interview med stabsmedarbejderne:25).

Interviewgruppen af salgsmedarbejdere har ikke særlig meget fokus på bloggen i hverdagen, og de har heller ikke snakket med deres kollegaer om indlæg på bloggen, så for dem er debat lig med debat på bloggen. De mener, at bloggen er et godt sted at tage en debat som den om sundhed og kost på arbejdspladsen, fordi det er en dejlig fri måde at bringe snakken op på. Bloggen giver mulighed for at komme til orde, og de mener, at direktionen lytter til medarbejdernes kommentarer. For denne gruppe er synlig ledelse lig med åbenhed og det at lytte til medarbejderne. De mener, at bloggen bruges for meget til information frem for debat. Men samtidig gør de mere informerende blogindlæg Direktøren synlig som person, og de kan godt lide, at han roser medarbejderne på bloggen. *”Det løfter os at få at vide, at det går super godt og få et skulderklap”* (Interview med salgsmedarbejdere:10). At bloggen ikke kun bruges til debat gør, at interviewpersonerne bliver lidt usikre på, hvad Direktørens intentioner med bloggen egentlig er, men han får *”point for at prøve”* (Interview med salgs-

²¹ I vores optælling af, hvilke medarbejdere, der har kommenteret på bloggen, viser det sig, at Skade er godt repræsenteret, se tabel 4.2.

medarbejderne:17). Ligesom stabsmedarbejderne er respekten for og tryghed ved nærmeste leder også et vigtigt tema.

Hvordan bloggen bør bruges

Denne gruppe af temaer er Direktørens intentioner med og visioner for bloggen, samt medarbejdernes holdninger til, hvordan en blog bør og kan bruges.

Direktørens intentioner med bloggen er primært et ønske om at være til stede i medarbejdernes dagligdag og derigennem blive en mere synlig leder. På lang sigt ønsker han at bearbejde kulturen (Interview med Direktøren:2), så der kommer lidt mere menneskelig gejst ind i organisationen. *"Det kunne være sjovt at være til stede i medarbejdernes bevidsthed (...) Få medarbejderne til at reflektere over de små ting, som også er med til at få mekanismen til at køre rundt"* (Interview med Direktøren:1). Målgruppen for bloggen er hele organisationen, og intentionen er, at alle skal være ligeværdige, dvs. ingens kommentarer skal have større vægt end andres. På sigt vil Direktøren gerne have dette overført til måden, man omgås hinanden på i Alka, og nedbryde nogle barrierer imellem ledelse og medarbejdere. Direktøren mener, at der bør være en helt særlig omgangstone og skrivestil på bloggen: *"Det skal være kort, have en overskrift der fanger, udtrykt på en måde så man får lyst til at sige noget, der skal være lidt kant. Må godt være lidt frisk og uformel"* (Interview med Direktøren:3). Direktøren er åben for, at der kommer flere blogs i Alka. Bl.a. kan afdelingsblogs og en blog til lederne være en mulighed.

For stabsmedarbejderne er valget af passende emne det centrale i diskussioner af, hvordan bloggen bør bruges. Der er enighed om, at den ikke skal bruges til at drøfte personspørgsmål, og flere mener, at et af Direktørens indlæg går lige til stregen. Der er også enighed om, at emnerne ikke skal være for abstrakte. En enkelt synes, at bloggen i stedet bør bruges til mere faglige emner, mens de andre synes, det er fint at bruge den til aktuelle og nære emner, der blandt andet kan sprede debat om emnet ud i organisationen. Det var til diskussion blandt interviewpersonerne, hvor kritiske kommentarer der skal være plads til på bloggen.

Med hensyn til en videreudvikling af bloginitiativet i Alka er der flere forslag på banen. En nævner, at man selv skal kunne lægge et indlæg på bloggen, men mener samtidig, at det vil

kræve en klar melding om, hvad bloggen skal bruges til. En anden nævner, at en blog kan bruges til at samle op på, hvad man er blevet enige om ved møder. Endelig nævnes et ønske om, at hele direktionen skal blogge og ikke kun Direktøren.

For salgsmedarbejderne er det helt centrale, at der generelt skal være mere debat end information på bloggen, hvilket bunder i deres forventninger til bloggenren generelt. *"Bloggen er til at diskutere ting, ikke til nyheder"* (Interview med salgsmedarbejderne:10). Interviewpersonerne ønsker mere debatdeltagelse fra kollegaerne, gerne med lidt mere kant. De foreslår, at Direktøren reklamerer mere for sin blog og fokuserer på at tage jordnære emner op for at få folk til at deltage. Samtidig mener de, at der bør være en ordentlig omgangstone på bloggen.

Deltagelse på bloggen

Denne gruppe af temaer handler om, hvad der virker som motivation eller barriere for at deltage i debatten på bloggen.

Direktøren peger på to helt overordnede barrierer for at skrive en kommentar og deltage i debatten på bloggen, som han forestiller sig, medarbejderne har. Den ene er et filter af distance imellem medarbejderne og direktøren: *"Så er der lige sådan et filter, der hedder, åh nej direktøren, hvad kan man nu risikere"* (Interview med Direktøren:6). Den anden er kollegaernes dom, især det at blive stemplet som fedterøv. Omvendt har Direktøren svært ved at gennemskue, hvad der motiverer medarbejderne til at skrive på bloggen: *"Alle indlæg er lige vigtige for mig, det der undrer mig er, at der er nogle af dem, der kalder på meget mere trafik end andre"* (Interview med Direktøren:7).

Nogle af stabsmedarbejderne udtrykker en usikkerhed over for nye tiltag, som de især oplevede som en barriere i starten, da Direktøren begyndte at blogge. En medarbejder fortæller fx, at der blev jeket lidt i hendes afdeling om, at man nok også snart skulle begynde at net-date. Denne vittighed tolker hun selv som usikkerhed over for noget nyt. En anden skepsis handler om, hvorvidt bloggen blot er endnu et sted at hente information og dermed medfører en fare for *information overload*. En it-medarbejder nævner, at hendes afdeling er de mest aktive, fordi de er vant til nye medier.

En barriere for at deltage, der fylder meget i interviewet med stabsmedarbejderne, er det grænseoverskridende i at skulle skrive noget, som alle ens kollegaer kan se. *"Det der med, at jeg ikke er anonym, at jeg føler, jeg er nødt til at udstille noget af mig selv, det er grænseoverskridende"* (Interview med stabsmedarbejdere:3). Relateret til dette er udsagn om, at det kan være svært at gå ind i en dialog, hvor alle andre er blevet enige, hvis man har et andet synspunkt. Frygten for kollegaernes dom synes større end frygten for ledelsens dom, der kun kommer indirekte frem i form af en diskussion blandt interviewpersonerne om, hvorvidt man vil fravælge at skrive noget kritisk af frygt for irettesættelse.

Selve emnet har ifølge interviewpersonerne også en indvirkning på, om man har lyst til at skrive en kommentar eller ej. Det kan føles for svært at skrive, hvis emnet er for abstrakt (fx om strategi), og det virker upassende at skrive noget, hvis det berører navngivne personer, eller hvis tonen i sjældne tilfælde er blevet for skrap. Det er motiverende for deltagelsen, hvis emnet er nærværende. Endelig synes interviewpersonerne, at nogle indlæg lægger op til debat, mens andre opfattes som ren information, hvor det ikke er meningen, man skal svare.

Begrænsningerne ved skriftlig kommunikation bliver også nævnt som en barriere i form af en bekymring for at blive misforstået på skrift. Ydermere er interviewpersonerne også inde på, at salgs- og skadesmedarbejderne ikke har tid til at kommentere på bloggen i løbet af deres arbejdsdag.

Gruppen af salgsmedarbejdere omtaler deres korte tid i virksomheden som den største grund til, at de ikke har skrevet noget på bloggen. At være ny betyder usikkerhed og fokus på at gøre et godt indtryk samtidig med, at andre ting fylder meget i hverdagen. To gange blev overvejelser om, hvad kollegaerne tænker, nævnt som en barriere, og ligeledes mener en, at man lige skal vænne sig til, hvor meget man kan tillade sig at skrive overfor direktøren. Ligesom hos stabsmedarbejderne nævner de emnets abstraktionsniveau som en afgørende faktor for, om de vil skrive en kommentar eller ej. Desuden udtrykker de tvivl om, hvornår det er rigtigt at give sin mening til kende, dvs. hvornår Direktøren har til hensigt at informere eller lægge op til debat. Manglende tid blev også nævnt som en barriere.

Interviewpersonerne mener, at det vil være motiverende for at skrive på bloggen, hvis de bliver lidt provokeret af et indlæg eller en kommentar.

4.4.2 Opsamling

Spørgsmålet om, hvad bloggen egentlig skal bruges til, ser ud til at være den helt grundlæggende problemstilling for medarbejderne. Direktøren skelner ikke skarpt imellem informative indlæg og debatskabende indlæg, men har en forventning om, at alt på bloggen er til debat, og at medarbejderne i det mindste kan skrive en lille hilsen eller kommentar. Medarbejderne derimod diskuterer meget, hvad formålet med bloggen egentlig er – information eller debat – og om det er et egnet forum til de små historier og postkort fra Direktøren, som de synes mere har karakter af information. Der er rimelig enighed blandt medarbejderne om, at blogindlæggene bør lægge op til debat, men der er ikke enighed om, hvad der skal debatteres – de nære dagligdagsemner, strategi eller faglige emner.

Direktørens ønske om at være mere synlig i medarbejdernes hverdag via bloggen virker til at være i fin overensstemmelse med medarbejdernes ønsker og oplevelse af bloggen.

Både Direktøren og medarbejderne er meget bevidste om, at bloggen er en ny måde at kommunikere på uden om det traditionelle ledelseshierarki, og at det derfor ikke er alt, man skriver på bloggen af hensyn til respekten for den nærmeste leder. Direktøren mener, at den primære barriere for medarbejderne er den usynlige direktørdør, dvs. at man ikke bare skriver ris eller ros til direktøren, men at der altid er et filter. Medarbejderne angiver også dette som en barriere, men for dem er kollegaernes dom en endnu større barriere. Den synlighed, man får ved at stå med sit fulde navn på sin kommentar, giver en sårbarhed. Derfor kan det bl.a. være svært at skrive en kommentar, der går imod flertallet. En af de store barrierer for medarbejderne er emnerne i indlæggene, herunder om det lægger op til debat eller ej, og om de er for abstrakte, for politiske eller for dagligdags.

Disse foreløbige pointer har vi efterprøvet i en spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejderne for at skabe et mere repræsentativt billede af medarbejdernes holdninger til Direktørens blog.

4.5 Spørgeskemaundersøgelsen

Vi udsendte spørgeskemaet til alle Alkas ansatte via intranettet, hvor spørgeskemaet kunne besvares i to uger fra den 12. februar 2008. Spørgeskemaet består af fire baggrundsspørgsmål (område, alder, anciennitet, leder/medarbejder), tre spørgsmål om respondentens brug af bloggen samt 33 udsagn, som respondenterne kunne erklære sig uenig, delvist uenig, neutral, delvist enig eller enig i. Disse svarkategorier har vi i den efterfølgende databehandling givet værdierne 1-5. Udsagnene er formuleret på baggrund af de kvalitative interviews, og vi har delt dem op i tre kategorier: 1) Udsagn om bloggen, der omhandler respondenternes vurdering af bloggen; 2) holdninger til bloggen, dvs. mere normative udsagn om hvad respondenterne mener, bloggen bør eller kan bruges til; og 3) udsagn om at skrive kommentarer på bloggen, der handler om de motivationsfaktorer og barrierer i forhold til at deltage i debatten, som vi identificerede i interviewene.

Inden vi præsenterer resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, vil vi diskutere undersøgelsens repræsentativitet i forhold til den samlede udvalgspopulation, dvs. alle medarbejdere i Alka.

4.5.1 Svarprocent og repræsentativitet

Der kom i alt 96 besvarelser på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 19,7. Muligvis kan den forholdsvis lave svarprocent forklares med, at udsendelsen af spørgeskemaet faldt sammen med vinterferien. Da vi således kun har fået svar fra hver femte medarbejder, er det vigtigt at vurdere, hvor repræsentative besvarelserne er i forhold til medarbejderstaben som helhed.

I spørgeskemaet har vi spurgt, hvilket område i organisationen respondenterne arbejder i. Vi har samtidig indhentet oplysninger om, hvor mange personer, der arbejder i hvert område. Når vi sammenligner hver medarbejdergruppes andel af besvarelserne med gruppens procentvise andel af den samlede medarbejderstab, giver det os et indtryk af, hvor repræsentativ undersøgelsens stikprøve (dem der har svaret på spørgeskemaet) er for udvalgspopulationen (alle medarbejdere), jf. Hansen & Andersen (2000). Som det fremgår af tabel 4.4, er stabsfunktionerne, Erhverv, Forbund & Person samt Salg Kolding overrepræsenteret. Salg Høje Taastrup og Århus har nogenlunde samme repræsentation i stikprøven som i den

samlede population, mens Skade er kraftigt underrepræsenteret. Disse forskelle afspejler sig også i en skæv fordeling i svarprocenterne imellem de forskellige områder i organisationen.

Afdeling	Svarprocent i undersøgelsen	Procent af samlede antal medarbejdere	Procent af samlede antal besvarelser
Erhverv	50,0	3,3	8,3
Stabsfunktioner	33,3	19,1	32,3
Salg Kolding	33,3	3,7	6,3
Forbund & Person	30,4	4,7	7,3
Salg Århus	18,3	12,3	11,5
Salg Høje Taastrup	17,6	15,2	13,5
Skade	10,8	20,9	11,5

Tabel 4.4 Svarprocent fordelt på afdelinger.

At medarbejderne fra Skade er så underrepræsenteret i stikprøven, samt at vi ikke har haft mulighed for at interviewe skadesmedarbejdere, er et problem for undersøgelsens repræsentativitet. Vi kan derfor ikke med sikkerhed konkludere, hvad medarbejderne i Skade mener om bloggen, fordi vi ikke har datagrundlag nok til dette. Undersøgelsen er heller ikke fuldstændig repræsentativ, hvis vi skelner imellem aktive og passive brugere af bloggen. 31 % af respondenterne i spørgeskemaet har skrevet en kommentar på bloggen, mens det kun gælder for 10 % af den samlede medarbejderstab (se tabel 4.1). Dette kan betyde, at vores respondenter er mere interesserede i bloggen end den gruppe, der ikke har svaret.

Hvis vi ikke kan iagttage de store udsving i besvarelserne imellem de forskellige medarbejdergrupper, ser vi os i stand til at kunne konkludere på, hvad den samlede medarbejderstab mener om bloggen, baseret på ca. 20 % af medarbejdernes holdning til bloggen.

4.5.2 Resultater

I tabel 4.5 præsenteres tallene for respondenternes brug af bloggen. Tallene viser, at bloggen læses jævnligt og medfører debat blandt medarbejderne, også uden for bloggen.

	Afdeling									
	I alt (procent)	Stabsfunktion	Salg Høje Taastrup	Salg Århus	Salg Kolding	Skade	Erhverv	Forbund & Pension	Andet	
Snakker du med dine kollegaer om det der står på bloggen?										
Ofte	24	29	23	9	17	18	38	14	33	
En gang imellem	73	71	69	82	83	73	63	86	67	
Aldrig	3	0	8	9	0	9	0	0	0	
Hvor tit læser du bloggen?										
Hver dag	16	10	31	9	0	27	13	14	22	
Flere gange om ugen	51	65	23	55	67	27	75	43	44	
Et par gange om måneden	31	26	46	27	33	45	13	43	22	
Mindre end en gang om måneden	1	0	0	0	0	0	0	0	11	
Aldrig	1	0	0	9	0	0	0	0	0	
Har du skrevet en kommentar på bloggen?										
Ja	31	45	46	9	33	18	38	14	22	
Nej	67	52	54	91	67	82	63	86	78	

Tabel 4.5 Respondenternes brug af bloggen fordelt på afdelinger. Tallene er opgivet i procent.

I det følgende præsenterer vi besvarelsene på de 33 udsagn om medarbejdernes holdninger til bloggen, se oversigten i Tabel 4.6. Vi strukturerer præsentationen tematisk, og ikke efter de tre kategorier af udsagn, for at få de analytiske pointer bedre frem. Spørgeskemaets indledende baggrundsspørgsmål og spørgsmål om respondentens brug af bloggen bruger vi til at sammenligne besvarelsene af holdningsspørgsmålene på tværs af forskellige medarbejdergrupper. Besvarelsene fordelt på diverse medarbejdergrupper kan ses i bilag J. Dermed undersøger vi – foruden et gennemsnitligt svar for alle respondenter – om der kan ses markante forskelle på tværs af områder, alder, anciennitet, imellem leder og medarbejder, om respondenterne har kommenteret, læser bloggen ofte, samt om de snakker om bloggen med deres kollegaer.

Udsagn	Vurdering (gns.)	Standard- afvigelse
Vurdering af bloggen		
1 Jens Bærentsen lægger op til debat i sine indlæg på bloggen	4,4	0,8
2 Jens Bærentsens blogindlæg indeholder primært information	2,9	1,2
3 Bloggen giver et godt indblik i Jens Bærentsens gøremål og holdninger	3,6	1,0
4 Emnerne på bloggen er relevante for mig	4,0	0,8
5 Diskussionerne på bloggen har tendens til at blive ligegyldige	2,4	1,2
6 Synspunkterne i kommentarerne afspejler de overordnede holdninger hos medarbejderne	3,3	1,0
7 Mange holder sig tilbage med at skrive en kommentar på bloggen, fordi ikke al kritik er velkommen	2,9	1,3
8 Jens Bærentsen lytter til medarbejdernes kommentarer på bloggen	4,3	0,9
9 Jens Bærentsen er blevet mere synlig i min hverdag, efter han er begyndt at blogge	3,9	1,0
10 Jeg er blevet opmærksom på kollegaer i andre afdelinger på grund af bloggen	3,4	1,2
11 Vi har manglet en kommunikationskanal som bloggen	3,7	1,1
Hvordan bloggen bør bruges		
12 Bloggen bør være et forum, hvor Jens Bærentsen informerer om sine gøremål og aktuelle begivenheder	3,5	1,2
13 Bloggen bør være et forum, hvor Jens Bærentsen giver sine holdninger til kende	4,0	1,1
14 Bloggen bør være et forum, hvor Jens Bærentsen roser medarbejderne	3,3	1,3
15 Bloggen bør bruges til at debattere dagligdagsemner, fx sundhed på arbejdspladsen	4,3	0,9
16 Bloggen bør bruges til at debattere de overordnede linjer i Alka, fx strategi og vision	3,7	1,1
17 Bloggen bør bruges til at debattere faglige emner	3,2	1,3
18 Jens Bærentsen må godt være mere provokerende i sine indlæg og kommentarer på bloggen	3,7	0,9
19 Det ville være rart, hvis flere ledere blandede sig i debatten på bloggen	4,1	1,0
20 Bloggen kan bruges til at lodde stemningen blandt medarbejderne	3,6	1,2
21 Debatten på bloggen kan bruges til at træffe fælles beslutninger ud fra	2,8	1,2
22 Bloggen er bare endnu en kanal, der gør det svært at finde relevant information	2,0	1,1
Deltagelse på bloggen		
23 Jeg ved ikke, hvordan man skriver en kommentar på bloggen	1,4	0,9
24 Jeg har ikke tid til at kommentere på bloggen	2,5	1,4
25 Jeg får lyst til at deltage i debatten på bloggen, hvis emnet er relevant og nærværende for mig	4,1	1,1
26 Jeg bryder mig ikke om, at mine kollegaer skal kunne se, hvad jeg skriver	2,2	1,3
27 Jeg har ikke lyst til, at ledelsen skal kunne se, hvad jeg skriver	2,1	1,2
28 Det er nemmere at skrive en kommentar, når man først har gjort det en gang	3,4	1,2
29 Jeg foretrækker at gå til min nærmeste leder frem for at skrive til Jens Bærentsen på bloggen	3,2	1,3
30 Det er svært at gå ind i en debat, når man er uenig med flertallet	2,9	1,4
31 Jeg har ikke haft brug for at skrive en kommentar, fordi andre allerede havde givet udtryk for min mening	3,0	1,1
32 Det er svært at deltage i debatten på bloggen, fordi man nemmere bliver misforstået på skrift	2,8	1,2
33 Jeg har fokus på så meget andet i min hverdag, at jeg reelt ikke har tid til at læse bloggen	2,5	1,3

Tabel 4.6 Medarbejdernes gennemsnitlige vurdering af holdningsspørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen på en skala fra 1 (uenig) til 5 (enig).

Debat og information

Samlet set mener medarbejderne, at bloggen bruges mere til debat end til information (udsagn 1 og 2). Dette går igen, når der spørges til respondenternes holdning til, hvad bloggen bør bruges til. Her er der størst opbakning til, at bloggen bør bruges til debat af dagligdagsemner (4,3 i udsagn 15). Herefter kommer, at bloggen bør bruges til at debattere de overordnede linjer som Alkas strategi (3,7 i udsagn 16), til at Direktøren informerer om sine gøremål og aktuelle emner (3,5 i udsagn 12), og til at debattere faglige emner (3,2 i udsagn 17).

Hvis man ser på de forskellige respondentgrupper, findes de største udsving imellem afdelingerne. Alder, anciennitet, om man er leder eller medarbejder, hvor tit bloggen læses eller om respondenter har skrevet en kommentar gør ikke den store forskel i forhold til, om indholdet vurderes til at være debatskabende eller information. Den samme tendens gør sig gældende i holdningerne til, hvad bloggen bør bruges til, hvor de største udsving også er imellem afdelingerne. Der er dog en undtagelse, og det er i holdningen til, om bloggen skal bruges til at debattere faglige emner. Her er at de mest positive dem under 30 (4,1) og dem med mindre end et års anciennitet (3,8), og tilslutningen til udsagnet falder både med alderen og ancienniteten.

I vurderingerne af, om bloggen bør bruges til at debattere dagligdagsemner, er det de hyppige læsere, dem med 1-10 års anciennitet og dem, der er ansat i Skade, Salg Høje Taastrup og stabsfunktionerne, der er mest enige i, at bloggen skal bruges til dagligdagsemner (4,5-4,7), mens de mindst enige er dem i Salg Århus (3,6), dem med mere end ti års anciennitet (3,8), og især dem over 50 år (2,9). I forhold til forskellen i afdelingerne kan det skyldes en geografisk afstand, hvor dem i Århus føler, at dagligdagsemner kun er relevante for dem i Høje Taastrup.

Direktørens brug af bloggen

Flere af udsagnene handler om, hvordan Direktøren bruger og bør bruge bloggen. Respondenterne hælder mod at være delvist enige i, at bloggen giver et godt indblik i Direktørens gøremål og holdninger (3,6 i udsagn 3). Der er stor tilslutning til udsagnet om, at Direktøren lytter til medarbejdernes kommentarer på bloggen (4,3 i udsagn 8), hvilket er

godt for bloggens troværdighed. Overordnet er respondenterne delvist enige i, at bloggen er et forum, hvor Direktøren bør give sine holdninger til kende (4,0 i udsagn 13). Der er en lille opbakning til udsagnet om, at Direktøren gerne må være mere provokerende i sine indlæg på bloggen (3,7 i udsagn 18). Til gengæld er der knap så stor opbakning til, at Direktøren skal bruge bloggen til at rose medarbejderne (3,3 i udsagn 14). Frekvensfordelingen viser, at medarbejderne er splittet i dette spørgsmål på tværs af respondentgrupperne.

Lederne og ledelseshierarkiet

I interviewet med Direktøren efterlyste han mere deltagelse fra lederne i debatten på bloggen, modsat var salgsmedarbejderne glade for, at bloggen var et forum for debat imellem medarbejderne og Direktøren uden ledernes indblanding. I spørgeskemaet er der opbakning til, at lederne skal blande sig mere i debatten på bloggen (4,1 i udsagn 19). Lederne selv (4,3), dem der har skrevet på bloggen (4,5), dem der læser bloggen hver dag (4,4) samt Salg Høje Taastrup (4,5) er de mest enige i udsagnet.

Respekten for ledelseshierarkiet som en barriere var meget udbredt i interviewene både hos medarbejderne og Direktøren, men gennemsnittet på udsagnet, om man foretrækker at gå til sin nærmeste leder frem for at skrive til Direktøren på bloggen, er 3,2 (udsagn 29). Det største udsving ses i afdelingerne, hvor Salg Høje Taastrup ligger i bunden med 2,5 og Salg Århus i toppen med 3,7. Dem, der har skrevet på bloggen, er mindre enige i udsagnet (2,7) end dem, der ikke har skrevet (3,4). Generelt er respondenterne meget splittet i dette udsagn, hvorfor gennemsnittet også lander på neutral, 27 har sagt neutral, 44 har sagt delvist enig eller enig, mens kun 25 har sagt uenig eller delvist uenig. Derfor er der en overvægt mod, at respekten for ledelseshierarkiet har en betydning for antallet af kommentarer på bloggen.

Synlighed

Synlighed i medarbejdernes dagligdag var ifølge Direktøren et vigtigt formål med bloggen. Ud fra spørgeskemaet må man sige, at dette delvist er lykkedes. Den samlede vurdering af, at Direktøren er blevet mere synlig i hverdagen efter, han er begyndt at blogge, er 3,9 (udsagn 9), og der er et meget lille udsving imellem respondentgrupperne. De mest enige er Salg Århus (4,3), hvilket kun kan være godt i forhold til, at den geografiske afstand gør, at de ikke ser Direktøren i hverdagen.

Kollegaerne i andre afdelinger er kun blevet lidt mere synlige (3,4 i udsagn 10), og alle grupper ligger imellem neutral og delvist enig, undtagen Salg Kolding (2,8). Det skyldes to respondenter, der er uenige, og trækker den lille gruppe ned under neutral.

Hvad kan bloggen bruges til?

Direktøren lagde selv meget vægt på, at der har manglet en kommunikationskanal som bloggen i den interne kommunikation imellem ham og medarbejderne. Samlet set hælder respondenterne mod at være delvist enig i dette (3,7 i udsagn 11). Det største udsving ses imellem afdelinger, hvor Salg Kolding (3,3) og Skade (3,3) er tæt på neutral, mens Salg Høje Taastrup er den mest enige afdeling (4,3). Lederne er mest enige i, at bloggen har manglet (4,4). Dem, der har skrevet en kommentar, giver udsagnet 4,2 i modsætning til dem, der ikke har skrevet, som kun vurderer udsagnet til 3,5. At der er jævn opbakning til, at bloggen har manglet, hænger godt sammen med, at der ikke er opbakning til udsagnet om, at bloggen bare er endnu en kanal, der gør det svært at finde relevant information (2,0 i udsagn 22).

Der er en lille tilslutning til, at bloggen kan bruges til at lodde stemningen blandt medarbejderne (3,6 i udsagn 20). Tilslutningen til dette udsagn falder, jo sjældnere man læser på bloggen (fra 4,1 hos dem der læser den dagligt, til 3,1 hos dem der kun læser et par gange om måneden). Til gengæld er der ikke opbakning til, at bloggen kan bruges som beslutningsgrundlag (2,8 i udsagn 21), hvilket svarer til udsagnene i interviewene. Dette kan hænge sammen med vurderingen af, om kommentarerne afspejler den generelle holdning hos medarbejderne (udsagn 6), der ligger på 3,3. Hvis man ikke kan se kommentarerne som udtryk for den generelle holdning, er bloggen heller ikke egnet som beslutningsgrundlag. Det er ikke umiddelbart de mere kritiske holdninger, der udelades på bloggen i følge spørgeskemaundersøgelsen, for vurderingen af udsagnet om, at mange holder sig tilbage, fordi kritik ikke er velkommen, er 2,9 (udsagn 7). Det interessante er, at dem med lavest anciennitet (under 1 år) hælder mod at være delvist uenig (2,6), mens dem med den højeste anciennitet og lederne hælder mod at være enig (3,5). Den samme tendens ses i udsagn 6 om, at kommentarerne afspejler den generelle holdning. Her er dem med lavest anciennitet hælder mod at være delvist enig (3,6) og dem med højest anciennitet er overvejende neutrale (3,3). Man kan se det samme i aldersrespondentgrupperne. Så jo længere man har været i Alka, jo længere man

kommer op i hierarkiet, og jo ældre man er, des mere kritisk er man over for, hvad bloggen kan bruges til.

Emne og indhold

Bloggen rammer meget godt, hvad den samlede medarbejdergruppe mener, den skal bruges til. Gennemsnitlig er medarbejderne delvist enige i, at emnerne på bloggen er relevante (4,0 i udsagn 4) og delvist uenige i, at diskussionerne på bloggen har tendens til at blive ligegyldige (2,4 i udsagn 5). Den eneste gruppe, der afviger væsentligt fra den overordnede tendens, er Salg Kolding. Men da respondentgruppen fra Salg Kolding kun består af to personer, giver deres holdning forholdsmæssigt stort udslag i gruppens samlede score.

Det kan motivere folk til at deltage i debatten, hvis emnet er relevant og nærværende. Her er alle delvist enige (4,1 i udsagn 25), og dem, der læser bloggen hver dag eller har skrevet en kommentar, er de mest enige (4,5 og 4,6).

Barrierer

Barriererne for at skrive en kommentar på bloggen var et gennemgående tema i interviewet med medarbejderne. De største barrierer var tid, respekten for ledelseshierarkiet, ens egen synlighed i organisationen, det at formulere sig på skrift samt at gå imod strømmen ved at erklære sig uenig med flertallet på bloggen.

I spørgeskemaet ser det ikke ud til, at manglende tid er en væsentlig barriere, da kun Salg Århus kommer over neutral (3,5) i udsagn 24 og 33, der omhandler tid som en barriere. Den gennemsnitlige vurdering er 2,5 for begge udsagn. At det er Salg Århus, der er mest enige i de to udsagn om tid som en barriere, er interessant, fordi det samtidigt er den afdeling, der har deltaget mindst på bloggen. Tid må derfor være en lille barriere for medarbejderne i Salg Århus.

At det er nemmere at skrive en kommentar, når man først har skrevet en, er ikke et udsagn, der får stor tilslutning blandt respondenterne (3,4 i udsagn 28). Der er slet ingen forskel imellem dem, der har skrevet på bloggen, og dem der ikke har, begge grupper svarer 3,4.

Der er stor spredning på de forskellige gruppers vurdering af udsagnet om, at det er svært at gå ind i debat, hvis man er uenig med flertallet (fra 1,9 til 3,6), men gennemsnittet lander lige under neutral (2,9 i udsagn 30). De mest enige er Forbundsordninger & Person, men de vurderer kun udsagnet til 3,6. Det kan derfor ikke siges at være en stor barriere. Heller ikke det, at andre har givet udtryk for ens mening, er en væsentlig barriere (udsagn 31). Gennemsnittet er 3,0, og alle grupper af respondenter ligger lige under eller lige over dette. Det er kun ganske få af grupperne, der erklærer sig delvist enig i, at det er svært at skrive på bloggen, fordi der er fare for at blive misforstået på skrift (udsagn 32), og gennemsnittet er 2,8.

Ens egen synlighed overfor kollegaer og ledelsen, hvis man skriver en kommentar, blev nævnt som en relativt stor barriere i interviewene, men dette bekræftes ikke i spørgeskemaundersøgelsen. Gennemsnittet er på henholdsvis 2,2 og 2,1 (udsagn 26 og 27), og kun én respondentgruppe når op på neutral (Forbundsordninger & Person). Selvom det er i marginalerne viser frekvensfordelingen, at der er lidt flere, der er enige i, at synlighed overfor kollegaerne er en barriere (19 er enig eller delvist enig i spørgsmål 26) end det, at ledelsen læser med (13 er enig eller delvist enig i spørgsmål 27). Kollegaernes dom er en større potentiel barriere for at deltage på bloggen, end hvad Direktøren evt. tænker. Men for den samlede medarbejdergruppe er der dog ikke tale om større barrierer.

Vi valgte også at efterprøve om, der kan være tekniske barrierer. Stort set alle erklærer sig uenig i udsagnet om, at de ikke ved, hvordan man skriver en kommentar på bloggen (1,4 i udsagn 23), hvorfor der ikke kan være nogen væsentlige tekniske barrierer.

4.5.3 Opsamling

De fleste respondenter læser bloggen flere gange om ugen eller oftere, og de fleste svarer desuden, at de snakker med kollegaerne om indholdet på bloggen en gang imellem eller ofte. Vi har fået bekræftet, at medarbejderne er overvejende enige i, at emnerne på bloggen er relevante. Men modsat interviewpersonerne vurderer respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen, at bloggen er mere præget af debat end ren information. Vi har også fået bekræftet, at Direktøren er blevet mere synlig i medarbejdernes hverdag, og at de opfatter ham som en åben leder, der lytter til dem på bloggen. Spørgeskemaundersøgelsen bekræftede udsagnene fra interviewene om, at dagligdagsemner var mere populære blog-em-

ner end strategi og faglige emner. Dermed var det ikke så overraskende, at de fleste var enige eller delvist enige i, at relevante og nærværende emner er motiverende for at deltage i debatten.

Overordnet set fik vi med spørgeskemaet ikke bekræftet, at de barrierer for deltagelse på bloggen, som vi så i interviewene, gælder for den samlede medarbejdergruppe. Det betyder ikke, at man skal afvise, at der findes barrierer, fordi det vigtige er, at der er nogle medarbejdere, der føler barrierer. Vi bragte ikke emnet barrierer op i interviewene, det var interviewpersonerne selv, hvorfor det må være noget, de har oplevet. Vi vil derfor tage overvejelserne om barriererne med i vores videre analyse, selvom de ikke blev bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen. Dog tilskriver vi dem lidt mindre betydning, end vi gjorde på basis af interviewene.

4.6 Vurdering af undersøgelsens kvalitet

Vi vil nu vurdere kvaliteten af vores empiriske undersøgelse ud fra dens validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

En enkelt medarbejdergruppe (Skade) er underrepræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket kan være et problem for reliabiliteten. Men dette opvejes af vores metode-triangulering, idet denne gruppe til gengæld er godt repræsenteret i kommentarerne på bloggen, hvormed der ikke er nogen særlig grund til at tro, at denne gruppe skulle have markant anderledes eller mere negative meninger om bloggen end resten af medarbejderne i Alka. Derudover ser vi ingen gennemgående tendens til en sammenhæng mellem holdninger og afdelinger, hvorfor en bedre repræsentation af Skade i stikprøven ikke må forventes at ændre væsentligt ved det samlede resultat. Det samme gør sig gældende for overrepræsentationen af de aktive brugere af bloggen (dem der har kommenteret). Der er ingen væsentlige udsving i svarene imellem dem, der har skrevet en kommentar, og dem, der ikke har skrevet en kommentar.

Det centrale for at vi drager valide konklusioner på baggrund af vores metodetriangulering er, om vi tolker sammenhængen imellem interviewene, spørgeskemaet og blogteksten pålideligt. I de tilfælde, hvor der er konsistens mellem datasættene, og de peger imod samme

resultat, ser vi os i stand til at konkludere på, hvordan bloggen anvendes i Alka, ud fra hvad flertallet mener. I de tilfælde hvor der ikke er konsistens mellem datasættene, fx i spørgsmålet om medarbejdernes barrierer, må vi foretage en tolkning af, hvad der er gældende i Alka. Dette gør vi ved ikke at give den ene type data større betydning end de andre, men afvejer dem for at komme frem til vores konklusioner om, hvad bloggen kan bruges til, og hvordan den bruges. Når vi på denne måde afvejer de forskellige resultater til at fremkomme med nuancerede konklusioner, er vores konklusioner valide. I tilfældet med barriererne konkluderer vi, at barriererne er til stede men ikke gælder for alle medarbejdere.

Mht. undersøgelsens generaliserbarhed, kan vi ikke konkludere, hvordan danske virksomheder generelt bruger blogs, hvilket hænger sammen med valget af casestudiet som undersøgelsesstrategi, hvor målet er analytisk frem for statistisk generaliserbarhed. Den analytiske generaliserbarhed af vores undersøgelse går på, at Alka på mange måder ikke skiller sig væsentligt ud fra mængden af mellemstore danske virksomheder, der har en relativ bred medarbejderskare. Vores resultater burde være generaliserbare for lignende mellemstore virksomheder, der opererer i Danmark. Globale virksomheder vil nok have andre problemstillinger ved at arbejde over meget store geografiske og kulturelle afstande. Produktionsvirksomheder vil nok også have nogle særlige udfordringer, fordi ikke alle medarbejdere sidder ved en computer.

4.7 Delkonklusion

Vi har igennem vores empiriske undersøgelser beskrevet, hvordan Alka anvender toplederbloggen. Direktøren bruger primært bloggen til at udtrykke personlige kommentarer og lægge op til debat. Både medarbejderinterviewene og spørgeskemaundersøgelsen viser, at medarbejderne helst vil debattere dagligdagsemner på bloggen. Medarbejderne mener ikke, bloggen kan bruges som beslutningsgrundlag, men at den godt kan bruges til at lodde stemningen blandt medarbejderne. Direktøren er blevet mere synlig i medarbejdernes hverdag, efter at han er begyndt at blogge. Synlighed og tilstedeværelse i medarbejdernes hverdag er to af Direktørens intentioner med bloggen, og medarbejderne synes, det er en positiv konsekvens.

I medarbejderinterviewene var skelen imellem debat og information et gennemgående tema. Medarbejderne mener, at der på bloggen er en overvægt af information, hvilket de ser som et potentielt problem. I modsætning til dette viser spørgeskemaundersøgelsen, at den samlede medarbejdergruppe mener, at bloggen bliver brugt mere til debat end information. Interviewpersonerne udtrykker en række barrierer for at deltage på bloggen (tid, hvor kritisk man kan være samt synlighed over for kollegaer og ledelse), men heller ikke disse bliver bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen. Vi afviser dog ikke, at der findes barrierer, og at der er et skævt forhold imellem mængden af information og debat, fordi medarbejderne selv bragte disse emner på banen i interviewene.

Direktøren vil gerne rykke ved nogle grundlæggende elementer i organisationskulturen ved at være synlig og have en uformel dialog med medarbejderne. Han vil gerne gå lidt uden om linjekommunikation i ledelseshierarkiet, men stadig bevare respekten for det. Medarbejderne tager de mere dagligdagsemner og diskussioner til sig, og tilslutter sig den direkte kommunikation imellem dem og Direktøren med respekten for ledelseshierarkiet in mente. Medarbejderne og Direktøren mener, at bloggen udfylder et hul, som der har været i den hidtidige kommunikation. 10 % af medarbejderne har skrevet en kommentar på bloggen, men salgsmedarbejderne, og især dem i Århus, er stort set fraværende på bloggen, hvilket er et potentielt problem.

Vi vil bruge de empiriske resultater i analyserne af toplederbloggen i Alka i kapitel 5, og igen i diskussionerne af toplederbloggens muligheder og begrænsninger i relation til kommunikativ ledelse i kapitel 6.

Kapitel 5 Analyser

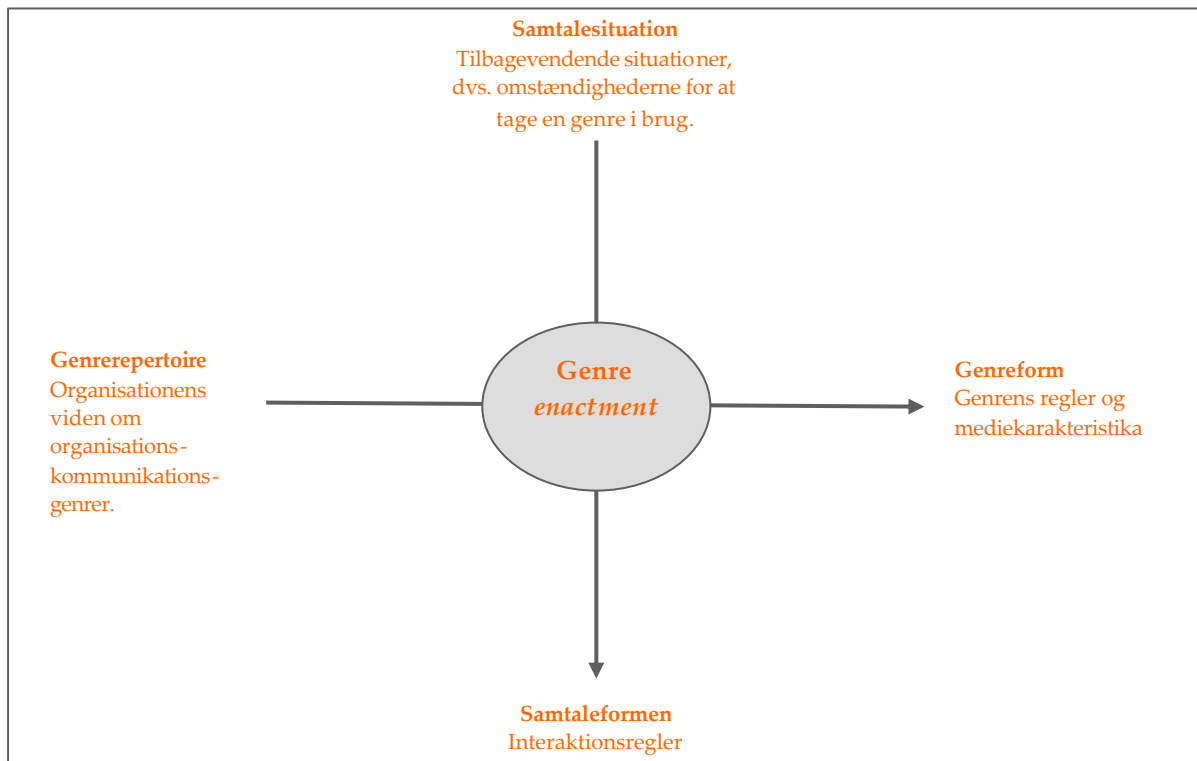
I dette kapitel analyserer vi resultaterne af de empiriske undersøgelser. Formålet med analyserne er at svare på, hvordan Alka anvender toplederbloggen. Analysen falder i to dele: Først foretager vi en genreanalyse af toplederbloggen i Alka med udgangspunkt i vores analysemodel præsenteret i kapitel 3. Dernæst analyserer vi bloggen i forhold til tesen om, at en toplederblog kan bruges til kommunikativ ledelse.

5.1 Genreanalyse af toplederbloggen

I dette afsnit vil vi analysere toplederbloggen i Alka som genre. Formålet er at undersøge, hvad der kendetegner en toplederblog som organisationskommunikationsgenre, og hvilken betydning den empiriske udmøntning af genren har for kommunikationen imellem Direktøren og medarbejderne.

Vi ønsker at undgå at *black-boxe* bloggen som analyseobjekt, og derfor har vi et bredere fokus end selve blogteksten. Vi udvider genreanalysen ved at tage udgangspunkt i både genren og de forhandlinger, der foregår samtidig med at genren *enactes*, for at indfange den gensidige påvirkning imellem organisation og genre. Interviewene med Direktøren og medarbejderne samt resultaterne af spørgeskemaet er lige så vigtig empiri som blogteksten i genreanalysen, fordi parternes meningsskabelse om bloggen er essentiel for at forstå, hvordan den fungerer som genre i organisationen, hvilken betydning bloggen har, og hvad den potentielt kan bruges til. Vores metode er at undersøge denne meningsskabelse om bloggen igennem Direktørens og medarbejdernes fortolkninger i interviewene. Med Taylor og Van Everyys begreber har vi fremprovokeret en tekst (udsagn om bloggen) igennem interviewene som samtale-situation. Dermed kan vi iagttage bloggen som organisationskommunikationsgenre igennem de fortolkninger og forhandlinger, der er i gang for at udvikle og fastlægge genren.

I kapitel 3 præsenterede vi en ny genremodel, der visualiserer genrebegrebet som en strukturationsproces bestående af en samtaledimension og en genre/tekst-dimension. Analysen vil være struktureret efter de fire dele af processen i Figur 5.1.



Figur 5.1 En analysemodel for organisationskommunikationsgenrer baseret på Taylor & Van Every (2000), Askehave & Nielsen (2005), Yates & Orlikowski (1992) og Orlikowski & Yates (1994).

Vi starter med at analysere selve blogteksten, som vi i modellen kalder **genreform**. Her analyserer vi bloggen med henblik på at karakterisere de genreregler, der kendetegner den empiriske anvendelse af toplederbloggen i Alka.

Derefter arbejder vi os ud i modellens andre dele: Analysen af **genrerepertoiret** handler om at undersøge, hvordan de forskellige blogindlæg (og kommentarer) trækker på et genre-repertoire, der reflekterer nogle genreforventninger hos kommunikationsdeltagerne.

Analysen af **samtaleformen** handler om de interaktionsregler, der er i spil på bloggen. Bloggens medieegenskaber er afgørende for samtaleformen, men vi inddrager også blogteksten og interviewene for at få en forståelse af interaktionsreglerne.

Analysen af **samtaleomstændighederne** handler om at identificere de tilbagevendende situationer, der giver anledning til at skrive på bloggen. Vi ser efter, hvilke situationer konkrete blogindlæg er svar på, og om vi kan identificere et overordnet behov i organisationen, bloggen som helhed er et svar på.

Tilsammen skal genreanalysen vise, hvordan toplederbloggen som genre *enactes* af Direktøren og medarbejderne i Alka. Hvilke genrekarakteristika finder vi på bloggen – og hvilke finder vi ikke? Kan vi karakterisere den empiriske toplederblog som en entydig genre, eller er der en forhandling i gang om normer og regler for den konkrete anvendelse af bloggen?

5.1.1 Genreform

I dette afsnit analyserer vi blogteksten med henblik på at karakterisere de genreregler, der kendetegner den empiriske anvendelse af toplederbloggen i Alka. Analysen af toplederbloggens genrekarakteristika vil i første omgang fokusere på genrens indhold og form, inspireret af Yates og Orlikowskis studier af organisationskommunikationsgenrer (Orlikowski & Yates 1994; Yates & Orlikowski 1992). I afsnittet om bloggens samtaleomstændigheder kommer vi tilbage til, hvordan disse karakteristika understøtter blogkommunikation som retorisk handling i tilbagevendende situationer.

For at undersøge, hvad der karakteriserer toplederbloggen i Alka, har vi foretaget en kvantitativ kodning af blogteksten med henblik på at finde de gennemgående karakteristika, hvad angår indhold og form. Der er ikke tale om en udtømmende kodning, men derimod en prioritering af de karakteristika, som vi fandt særligt gennemgående, interessante eller fraværende på bloggen. Resultatet af kodningen af de 26 indlæg, 86 kommentarer fra medarbejderne samt 22 kommentarer fra Direktøren fremgår af Tabel 5.1. I analysen i de følgende afsnit refererer vi til punkterne i tabellen, angivet med små og store bogstaver.

INDHOLD	Direktørens blogindlæg	Direktørens kommentarer	Medarbejder- kommentarer
Formål med indlæg			
a At udtrykke personlig kommentar	10	-	-
b At starte en debat	6	-	-
c At rose medarbejderne	5	-	-
d At metakommunikere	3	-	-
e At informere om beslutning	2	-	-
Formål med kommentarer			
f At kommentere emnet i indlæg	-	0	18
g At svare på spørgsmål i indlæg	-	0	20
h At kommentere andres svar	-	11	13
i At erklære sig enig i andres svar	-	2	17
j At erklære sig uenig i andres svar	-	0	2
k At tage et nyt emne op	-	0	3
l At rose, takke eller hilse	-	8	11
m Andet	-	1	2

FORM	Direktørens Blogindlæg	Direktørens kommentarer	Medarbejder- kommentarer
Formatering			
A Overskrift i kommentar	-	0	10
B Citerer fra mail eller kommentar	3	2	3
Starthilsen			
F Ingen starthilsen	25	7	70
D Kære	1	0	0
E Hej	0	13	14
F Anden start	0	2	2
Sluthilsen			
F Ingen sluthilsen	16	14	61
H Med venlig hilsen	5	4	5
I Uformel sluthilsen (god weekend m.m.)	4	3	16
J Fornavn og efternavn	5	0	10
K Fornavn	2	5	13
L Afdeling	-	-	11
M Flere underskrivere	-	-	3
N Slutter med spørgsmål	5	1	7
Sprog			
O Smiley	4	10	17
P Stave- eller formuleringsfejl	0	0	12
Q Stiller spørgsmål	10	2	15
R Direkte henvendelse	13	13	22
S Interne forkortelser og begreber	5	1	11
T Uformelle tegn (udråbstegn, versaler)	20	16	33
Mediekarakteristika			
U Links	1	0	3

Tabel 5.1 Genrekarakteristika for toplederbloggen i Alka.

Indhold

Vi har identificeret forskellige formål med Direktørens blogindlæg. Overordnet set kan man sige, at Direktøren primært bruger bloggen til: 1) At informere om og især knytte en personlig kommentar til en aktuel beslutning eller begivenhed (internt og eksternt), som han

finder relevant for virksomheden og medarbejderne (a+e i tabel 3.7). 2) At høre medarbejdernes mening om forskellige emner af relevans for arbejdspladsen (b); De meta-kommunikerende indlæg (d) indeholder som tidligere nævnt opfordringer til medarbejderne om at stille spørgsmål eller foreslå emner, så også disse har til formål at være debatskabende. Samt 3) til at rose medarbejderne i forskellige situationer (c).

I interviewene med medarbejderne fremgik det, at medarbejderne faktisk forholder sig til de to førstnævnte formål med bloggen – de kaldte det information og debat, hvorimod Direktøren selv ikke italesatte en sådan forskel. Her fremhævede han muligheden for dialog med medarbejderne som det vigtigste ved bloggen. På den ene side erklærer medarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen sig enige i, at Direktøren lægger op til debat på bloggen. På den anden side viser antallet af kommentarer på indlæg med forskellige formål (tabel 4.3) – sammenholdt med udsagnene i interviewene – at medarbejderne i praksis skelner imellem, hvornår et indlæg har et informativt hhv. debatskabende formål. De indlæg, hvor Direktøren informerer om eller kommenterer på en aktuel begivenhed, har i gennemsnit kun givet to kommentarer, mens debatoplæg har givet 6,5 kommentarer i gennemsnit.

Selvom halvdelen af blogindlæggene er Direktørens personlige kommentarer til forskellige emner, så bliver indholdet på intet tidspunkt privat. Selv ikke i den julehilsen, hvor han sender en hilsen til medarbejdernes familier, skriver han, hvordan han selv skal holde jul. På samme måde er præsentationen af Direktøren på bloggens forside neutral og professionel, idet kun uddannelse og fødsels- og ansættelsesår er nævnt, og billedet ligner et officielt portrætbillede, hvor han er iklædt jakke og slips. Adspurgte om denne skelnen imellem det personlige og private svarede Direktøren os, at han ikke ville have noget imod at vise lidt mere af sig selv på bloggen, fx havde han en idé om at linke til et par websites om hans fritidsinteresser, men undlod at gøre det efter rådgivning fra Kommunikationschefen²². Som helhed

har vi dog fået det indtryk, at Direktørens personlighed i høj grad skinner igennem på jobbet. Fx har han taget initiativ til at starte et rockband på direktionsgangen, der til tider underholder til personalefester.

²² Dette kom frem i en opfølgende samtale, vi havde med Direktøren.

Indholdet på bloggen er ikke kun Direktørens indlæg, men også de 86 kommentarer fra medarbejderne og 22 svar fra Direktøren på disse kommentarer. Interessant nok forholder næsten 4 ud af 10 medarbejderkommentarer sig direkte til de andres kommentarer (punkt h, i, j i Tabel 5.1), hvilket er næsten lige så mange som dem, der er direkte svar på Direktørens indlæg (f,g)²³. Og hver femte medarbejderkommentar stiller nye spørgsmål til sine kollegaer om det aktuelle emne (Q). Tallene vidner om, at der er godt gang i debatten på bloggen medarbejderne imellem. Selvom Direktøren er den eneste, der kan lægge et nyt indlæg op og dermed har stor indflydelse på dagsordenen, så har han ikke monopol på at være den, der stiller spørgsmålene eller bestemmer, hvor debatten fører hen. Bloggen kan med god grund beskrives som en åben genre, der inviterer modtagerne til at deltage (skrive på bloggen), hvorved distinktionen imellem afsendere og modtagere udviskes.

Alligevel er der grænser for debatten. Mens 17 kommentarer primært erklærer sig enige med andres mening (i), så er der kun to kommentarer, der siger andre imod (j). 13 kommentarer på andres svar uden at erklære sig direkte enig eller uenig med dem (h). Nok er der gang i debatten på bloggen, men konsensusdannelsen er dominerende. Dette understøttes også af udsagn fra medarbejderinterviewene om, at det er svært at gå ind i en dialog, når alle andre er blevet enige. En siger fx om en af diskussionerne på bloggen: *"Jeg valgte at lade være med at sige noget, fordi alle syntes det var en god ide"* (Interview med stabsmedarbejdere:3), og senere i interviewet: *"Man begrænser sig, hvis man er dybt uenig. Bloggen bliver et spørgsmål om at være med eller ikke være med"* (Interview med stabsmedarbejdere:6). Nok er formen debatskabende, men ikke alle medarbejdere kommer til orde. Som vi beskrev i afsnit 4.4, føler nogle medarbejdere, at det kan være grænseoverskridende at skrive på en blog, hvor alle ens kollegaer og chefen læser med. Nogle af interviewpersonerne mente, at man kun ville turde være kritisk, hvis man var anonym på bloggen. At dette skulle være tilfældet for alle medarbejdere, blev dog ikke bekræftet af spørgeskemaundersøgelsen.

²³ Der er 86 medarbejderkommentarer i alt. Kommentarer der svarer på indlæg = 38 (punkt f+g i Tabel 5.1), svarende til 44 %. Kommentarer på andres svar = 32 (punkt h+i+j i Tabel 5.1), svarende til 37 %.

Form

I afsnit 4.1.1 redegjorde vi for toplederbloggens udseende og funktionalitet og dermed en del af genrens mediekarakteristika. Vi observerede, at selvom toplederbloggen i Alka har de mest almindelige funktionaliteter ved en blog, så anvender Direktøren ikke tags (emnekategorier) til at beskrive de enkelte indlæg, og han linker ikke til andre blogs eller websites (der er dog et link i en af de mails fra en medarbejder, som han citerer i et indlæg). Det betyder, at Alkas interne toplederblog ikke får den netværksskabende effekt, som karakteriserer dele af den offentligt tilgængelige blogosfære (Herring, Kouper et al. 2005), hvilket dog på ingen måde er overraskende i og med, at bloggen kun er tilgængelig på intranettet og ikke har til formål at netværke med andre blogs. Man kunne desuden hævde, at emnerne på bloggen ikke giver anledning til at linke til andre websider, da mange indlæg handler om noget internt. Men omvendt ville det give god mening at bruge links noget mere, selvom det handler om interne ting – fx til nyheder på virksomhedens intranet, der omhandler bloggens emner, eller til de eksterne presseomtaler, der er emnet for tre indlæg på bloggen. Konklusionen er, at links til andre blogs eller websider ikke bliver en genrerregel her, selvom man kunne forvente det på baggrund af bloggens medieegenskaber. På samme måde benytter Direktøren sig heller ikke af muligheden for at indsætte billeder eller andre ikke tekstlige elementer, bortset fra smileys.

Sproget i Direktørens blogindlæg er karakteriseret ved en relativt uformel og personlig stil, og han starter ofte et indlæg med "Jeg". Både Direktøren og medarbejderne forstærker deres udtryk i mange indlæg og kommentarer med smileys (O) og uformelle tegn som versaler, udråbstegn el. lign. (T). Dette understreger kommunikationens uformelle karakter, hvilket en del stave- og formuleringsfejl i kommentarerne også vidner om (P). Smileys og andre *emoticons* er uformelle symboler, der kendes fra mange andre digitale medier og genrer, og de er medvirkende til at sørge for, at computer-medieret kommunikation tolkes som intenderet, idet der kompenseres for manglende mulighed for at se ansigtsudtryk og afkode humør og nonverbale udtryk (Rivera, Cooke & Bauhs 1996).

Vi har særligt lagt mærke til brug af start- og sluthilsner i indlæg og kommentarer på bloggen (C-N). Som hovedregel bruger Direktøren ingen starthilsen i sine indlæg, undtagen en

julehilsen, der starter med et *"Kære alle"*. De første fem indlæg på bloggen signerer Direktøren *"Med venlig hilsen Jens Bærentsen"*, hvorefter resten af indlæggene er uden sluthilsen, eller (i fem tilfælde) har en mere uformel sluthilsen, fx *"God weekend"*. Dette skift skyldes ifølge Direktøren selv, at det gik op for ham undervejs, at det passede bedre til formen – efter at have iagttaget, hvad medarbejderne gjorde i deres kommentarer. Dette viser dynamikken i genrerreglerne, idet sproget tilpasses som konsekvens af en forhandling om formen igennem konkret brug.

Medarbejderne er på fornavn med Direktøren, og hvis han svarer tilbage på en bestemt kommentar er det også som regel med et *"Hej [fornavn]"*. Ca. hver femte kommentar fra en medarbejder starter med *"Hej"* (E), og ligeså mange slutter med en uformel sluthilsen (I), fx. hilsen, god weekend, MVH, KH, stor hilsen o. lign. Nogle medarbejdere signerer sig med deres fulde navn (J) og evt. afdeling (L), nogle med fornavn (K). Mest almindeligt er det dog, at medarbejderne hverken skriver deres navn, en start- eller sluthilsen (G). Dette skyldes nok, at de fleste opfatter det som overflødigt at signere et svar, når ens fulde navn automatisk kommer til at stå i bjælken lige under. Men samtidig understreger det – sammen med den store mængde smileys og andre uformelle tegn – den kollegiale og uformelle tone på bloggen.

Tre kommentarer har flere medunderskrivere (M), hvilket vidner om, at bloggens emner bliver diskuteret i afdelingerne, hvilket også kom frem i interviewene. Andre har valgt at sende deres kommentar i en mail direkte til Direktøren, som i to tilfælde viderebringer dem på bloggen på deres vegne (B).

I ti kommentarer på bloggen er den først linje skrevet med fed skrift, der dermed fungerer som en slags overskrift for kommentaren (A). Seks af dem er skrevet af den samme person (som i øvrigt er den flittigste deltager på bloggen), og derfor er de mere undtagelsen end reglen for måden at skrive indlæg på. Men disse kommentarer er som regel lidt længere debatindlæg, der forholder sig til det emne, som Direktøren har skrevet om. Et andet eksempel på den debatskabende form er som tidligere nævnt, når medarbejderne ikke bare svarer

på Direktørens indlæg, men kommenterer direkte på andre medarbejderes synspunkter eller ligefrem stiller nye spørgsmål.

Direktøren henvender sig ofte direkte til medarbejderne på bloggen, enten via direkte spørgsmål eller med brug af personlige stedord i 2. person (du, I, jer). Samtidig benytter han sig ofte af et inkluderende "vi", der enten signalerer, at han taler på vegne af Alka, eller at han inkluderer både sig selv og medarbejderne. Det samme observerede vi på medarbejdermødet Mød Direktionen, hvor begge direktører undgik en sproglig os- og dem-skelsen imellem ledelse og medarbejdere og i stedet brugte et inkluderende "vi", og flere gange talte om sig selv som en del af medarbejdergruppen. Det inkluderende "vi" i ledelseskommunikationen kan have den effekt, at det sprogligt nedbryder grænsen imellem ledelse og medarbejdere. Det er netop en af Direktørens store ønsker med bloggen, at den er med til at nedbryde distancen imellem ham og medarbejderne. Men implikationen af det inkluderende "vi" kan samtidig være, at det udelukker kritiske røster, idet ledelsen allerede har talt på medarbejdernes vegne, hvorved det er svært at komme på banen med alternative vinkler.

5.1.2 Genrerepertoire

Vi vil nu se på, hvilke genreforventninger kommunikationsdeltagerne (Direktøren og medarbejderne) har for at identificere det genrerepertoire, der er med til at skabe bloggenren i Alka. Diskussionerne om, hvad bloggen kan bruges til, og hvordan den supplerer de andre kommunikationskanaler i Alka, viser hvilket internt genrerepertoire og hvilke generelle genreforventninger, der trækkes på i den konkrete udøvelse af bloggenren.

Direktørens helt overordnede forventning til bloggen er, at den er en uformel og direkte kommunikationskanal imellem ham og medarbejderne til at diskutere stort og småt. Det er hans "*megafon ude på siden*" af organisationshierarkiet (Interview med Direktøren:6). Direktøren beskriver selv bloggen som genre på følgende måde: "*Bloggen er en mellemting imellem et brev, privat e-mail, en officiel meddelelse på intranettet. Skulle gerne være ligesom at få en e-mail fra en, man gider kommunikere med.*" (Interview med Direktøren:3). De to udsagn viser, at bloggen både ses som en kanal til en-til-alle og en-til-en kommunikation. Det er ikke meningen, at bloggen skal erstatte andre kommunikationskanaler, men supplere dem ved at kunne rumme det uplanlagte og personlige.

Medarbejdernes helt overordnede forventning er, at bloggen skal bruges til debat. I interviewene beskriver medarbejderne bloggen i forhold til nyheder på intranettet, fællesmail og Mød Direktionen – kommunikationskanaler, som de opfatter som mere formelle end bloggen. De synes fællesmail og intranettet generelt er til det mere informative, mens de ser Mød Direktionen som et bedre sted end bloggen at diskutere strategi o. lign. emner på, fordi der her er tale om ansigt-til-ansigt kommunikation. Bloggens styrke er ifølge medarbejderne, at den er debatskabende, men de understreger, at den ikke kan bruges som beslutningsgrundlag, hvilket også blev bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen.

Den direkte kommunikation og mulighed for dialog imellem Direktøren og medarbejderne i Alka findes ét andet sted i Alkas interne kommunikation, og det er på Mød Direktionen. Vi var med til tre af disse stormøder (se observationsnoter i Bilag O). Her har Direktøren følgeskab af Direktøren for Salg, Skade og IT. Direktørerne har en dagsorden og slides med, men følger dem ikke stringent, de taler direkte til medarbejderne og lægger op til dialog ved at stille flere spørgsmål. Emnerne er de overordnede og strategiske ting, der rører sig i Alka. Vi finder, at omgangstonen og interaktionsformen på Mød Direktionen er afslappet og uformel ligesom på bloggen, men medarbejderne i interviewene synes, at formen er lidt mere formel. Direktøren henviser selv til, at Mød Direktionen indtil videre har været hans eneste mulighed for at komme med sine kommentarer om stort og småt, men at de lange intervaller imellem møderne har begrænset muligheden for at diskutere aktuelle problemstillinger.

Da bloggen er digital tovejskommunikation, er det nærliggende at sammenligne med e-mailen. Sproget i en e-mail²⁴ er ofte mere uformelt og kollegialt end andet skriftligt organisationskommunikation, og man skriver fx hej og fornavn som indgangshilsen og underskriver sig bare med sit fornavn, i modsætning til fx forretningsbreve hvor man skriver Kære og Med venlig hilsen (Yates & Orlikowski 1992:317). Yates og Orlikowski undersøger person-til-person e-mails. Hvis man i stedet ser på fællesmail (en-til-mange), som Pagner og

²⁴ Om e-mail er et medie, der indeholder flere genrer, eller en genre med flere undergenrer, vil vi ikke komme nærmere ind på her, men i stedet se på nogle af de formmæssige karakteristika ved e-mails, der går igen på bloggen.

Søderberg gør det (Pogner & Søderberg 2001), er skrivestilen mere faktuel og formel. Hver e-mail indeholder som regel kun et emne, og start- og sluthilsener er også mere lig forretningsbrevets Kære og Med venlig hilsen. Pogner og Søderberg nævner en anden ting ved e-mail, som er interessant i forhold til bloggen, nemlig at de fleste ofte har et elektronisk visitkort til slut i e-mailen. En sådan form for automatisk underskrift, der indeholder navn, titel, afdeling og kontaktoplysninger, er efterhånden blevet en norm ved forretningsmail. Dette kan betyde, at folk efterhånden har vænnet sig af med at skrive en sluthilsen i digital kommunikation, hvilket kan være en forklaring på, at så få bruger sluthilsener på bloggen.

Den tredje form for kommunikationsgenre, vi vil se på som en del af bloggens genre-repertoire, er direktionsnyheder på intranettet. På Alkas intranet har hver afdeling – heriblandt direktionen – sin egen forside, hvor afdelingen kan publicere nyheder og informationer fra afdelingen. Hver medarbejders browserstartside viser nyhederne fra den afdeling, vedkommende arbejder i, men der er mulighed for at abonnere på nyheder fra andre afdelinger. Derudover vises der på alle medarbejders startside en kolonne med Alka-nyheder, der har hele organisationen som målgruppe. Direktionsnyhederne har hidtil været den daglige informationskanal, hvor direktionen har kunnet henvende sig direkte til medarbejderne – vigtige informationer bliver samtidig publiceret som Alka-nyhed. Som organisationskommunikationsgenre er direktionsnyhederne kendetegnet ved at have et mere rent informativt og officielt formål end bloggen, men i visse tilfælde kan direktionsnyhederne også være lidt uformelle, fx når direktørerne takker medarbejderne for et godt Mød Direktionen. I netop den nyhed fandt vi, at den stil- og sprogmæssigt lignede Direktørens blogindlæg. Overordnet set er der etableret en kommunikationspraksis, der indebærer, at officielle informationer og fælles meddelelser fra flere i direktionen publiceres som nyhed på intranettet. Og Direktørens debatoplæg til medarbejderne eller personlige kommentarer til en nyhed publiceres på bloggen. Det er typisk Kommunikationschefen eller Direktionssekretæren, der skriver og publicerer direktionsnyhederne, mens Direktøren selv tager initiativ til at skrive på bloggen, når han har lyst. En vigtig skelnen er desuden, at nyheder på intranettet ikke kan besvares med en kommentar som på bloggen. Det er envejskommunikation, mens der på bloggen er mulighed for dialog.

Opsamlende kan vi konkludere, at toplederbloggen i Alka forholder sig både til et organisationsspecifikt genrerepertoire, og et mere generelt genrerepertoire. Mht. det interne genrerepertoire defineres kommunikationspraksis omkring bloggen i høj grad i forhold til det hul, som de andre kanaler for toplederkommunikation efterlader. Mød Direktionen har muligheden for interaktion med medarbejderne, men det sker inden for en fastlagt dagsorden og kun 3 gange om året. Direktionsnyhederne på intranettet er primært til officielle informationer fra direktionen, og hvis Direktøren udtrykker sig mere uformelt her, er det stadig på vegne af hele Alka, og det bliver ikke så personligt. Samtidig kan introduktionen af bloggen påvirke, hvordan de eksisterende genrer anvendes. Bloggens introduktion har fået Direktøren til at tænke over, hvornår han vil bruge direktionsnyhederne og bloggen til forskellige formål. Og på Mød Direktionen (Bilag O) blev medarbejderne bedt om at formulere et bud på Alkas og medarbejdernes vigtigste udfordringer for at nå visionen, bl.a. for at disse input kan bruges som udgangspunkt for nye blogindlæg fra Direktøren.

Toplederbloggen som genre forholder sig ikke bare til genrerepertoiret internt i Alka, men også til eksterne genrer. I interviewet refererer Direktøren til bloggens "tråde" (Interview med Direktøren:16), hvilket normalt bruges om emner i debatfora og nyhedsgrupper på nettet eller i e-mail korrespondance.

Der kan desuden ses genreforventninger til blogs generelt. I interviewene fremgår det, at medarbejderne forventer debat, og Direktøren siger selv, at alt på bloggen er til debat men synes, at der ikke er debat nok. Forventningen om, at der foregår debat på en blog, er udbredt, selvom empiriske studier har vist, at der i de fleste tilfælde er meget lidt reel debat på blogs (Herring, Scheidt et al. 2005). I Herring et al.'s undersøgelse af blogs var der kun 0,3 kommentarer pr. indlæg (Herring, Scheidt et al. 2005:155), så når bloggen i Alka har 4,2 kommentarer pr. indlæg, er den faktisk væsentligt mere debatterende end en typisk privat blog. Vi har tidligere diskuteret om forventningen til, at bloggen er mere personlig i sin stil end så meget andet kommunikation, kan skyldes, at langt de fleste blogs er af typen private dagbøger (Herring, Scheidt et al. 2005). De fleste blogindlæg på bloggen i Alka er da også en personlig kommentar eller Direktørens ros til medarbejderne, og både medarbejderne og

Direktøren opfatter bloggen som hans rum. Toplederbloggen i Alka afviger fra bloggenre generelt ved, at der ikke bliver brugt medieegenskaber som links, blogroll osv.

5.1.3 Samtaleform

Bloggens medieegenskaber afgør den grundlæggende interaktionsform på bloggen. Direktøren skriver et indlæg, som medarbejderne kan kommentere. Hvis medarbejderne har en idé til et emne, må de sende Direktøren en mail. I tre tilfælde tager en medarbejder dog et nyt emne op i en kommentar på bloggen, hvorved kommentaren bryder med normen om at skulle svare på Direktørens indlæg. Direktøren er altid den, der starter interaktionen, men vi kan se, at han er lydhør overfor medarbejdernes input, og bruger dem på bloggen. I starten er Direktøren meget aktiv med at skrive en kommentar hver gang, en medarbejder har været inde og kommentere. Disse kommentarer fra Direktøren går primært ud på at byde medarbejderen velkommen på bloggen. Direktøren bliver dog ved med at kommentere på medarbejdernes kommentarer, men fra at byde velkommen bliver kommentarerne mere rettet mod indholdet i medarbejderkommentarerne. Det er karakteristisk for samtaleformen, at medarbejderne ikke bare svarer på Direktørens indlæg, men i mange tilfælde skriver en kommentar for at svare på kollegernes input til debatten (se tabel 5.1).

Samtaleformen er mere end den måde, hvorpå samtalen forløber imellem samtalepartnerne. Normerne for interaktionen ses også i den skrivestil, der benyttes på bloggen. Vi har under genreformen og genrerepertoire beskrevet, hvordan skrivestilen er mere uformel og personlig end anden skriftlig kommunikation i Alka, samt at vi har iagttaget en lignende interaktionsform og interaktionsregler på Mød Direktionen. Både medarbejderne og Direktøren mener, at bloggen skal kunne rumme både ris, ros og kritiske indlæg, men vi kan samtidig iagttage en enighed om, at det skal ske i en ordentlig tone. Den mest kritiske kommentar bliver af både Direktøren og medarbejderne i interviewet set som positiv for bloggen ved, at den viser, der er plads til den slags, men samtidig er der enighed om, at den er for hårdt formuleret. Ydermere er der en tendens til hurtig konsensusdannelse på bloggen.

5.1.4 Samtaleomstændigheder

Taylor og Van Every's begreb om samtaleomstændigheder er bredt og dækker både tid, sted, deltagere og anledning for samtalen (Taylor & Van Every 2000:38). I vores analyse vælger vi at fokusere på de samtaleomstændigheder, der giver anledning til anvendelse af topleder-

bloggen, idet vi ser en parallel imellem samtaleomstændigheder i Taylor og Van Every's univers og genrebegrebets fokus på tilbagevendende situationer som anledning til anvendelse af bestemte organisationskommunikationsgenrer.

På basis af meningskondenseringen af de 26 blogindlæg kan vi identificere 12 forskellige konkrete anledninger, som har affødt blogindlæg fra Direktøren (Tabel 5.2).

Situationer	Konkrete anledninger
Henvendelse fra medarbejder	Mails og henvendelser fra medarbejdere (4)
Aktivitet, Direktøren har deltaget i	Ekstern aktivitet (6)
	Intern aktivitet (2)
	Social aktivitet i Alka (3)
Medarbejdernes indsats	Travl periode (1)
	Førstepladsen i kundetilfredshedsundersøgelse (1)
Omtale af Alka	Presseomtale (3)
	Annonce (1)
Kommunikation på bloggen	For lidt debat på bloggen (2)
	Opstart af blog (1)
	Tidligere blogindlæg (1)
	Jul (1)

Tabel 5.2 Anledninger og situationer med antal indlæg i parentes.

Den anledning, som hyppigst forekommer, er eksterne aktiviteter (møder, kongresser), som Direktøren har deltaget i (seks indlæg), mens alle andre anledninger kun ses imellem en og fire gange. Der kan altså ikke identificeres en primær anledning, som aktiverer brugen af bloggen, men fællesnævneren er, at de relaterer sig til Alka eller funktionen som adm. direktør for Alka, hvilket ikke er så overraskende for en intern toplederblog. Kun to indlæg handler ikke direkte om Alka eller aktiviteter, som Direktøren deltager i pga. hans funktion som adm. direktør for Alka, nemlig en julehilsen og en kommentar på presseomtale af LO. De mange forskellige anledninger kan hænge sammen med, at Direktøren selv beskriver processen omkring at finde emner til bloggen som *"sommerfugle"* (Interview med Direktøren:2), dvs. han skriver om det, han føler sig inspireret til på det givne tidspunkt.

”Sommerfugle-metoden” og de mange forskellige anledninger viser, at Direktøren eksperimenterer med genren og prøver sig lidt frem, i stedet for at bruge bloggen strategisk og planlagt.

Det er imidlertid ikke nok at se på de konkrete anledninger, der har ført til de enkelte blogindlæg. For at toplederbloggen kan defineres som en organisationskommunikationsgenre, må vi kunne identificere de tilbagevendende situationer, hvor der er et behov for bloggen. Disse situationer skal ikke bare afspejle et personligt behov hos Direktøren – den anden kommunikationspart, medarbejderne, skal også kunne genkende motivet, før der er tale om en social nødvendighed. Det er det, der gør brug af genren til en kommunikativ handling (jf. Miller 1984; Yates & Orlikowski 1992). En nærmere analyse af blogindlæggene afslører, at anledningerne kan grupperes i fem overordnede typer af situationer, der medfører forskellig respons og kommunikativ handling i form af et blogindlæg²⁵.

Henvendelser fra medarbejdere om forskellige nære emner relateret til dagligdagen på arbejdspladsen har resulteret i tre debatoplæg fra Direktøren på bloggen og en enkelt, der kan betegnes som en personlig kommentar. Ifølge Direktøren har han fået lidt flere henvendelser fra medarbejderne (typisk via mail), efter at han har opfordret til det på bloggen. Disse henvendelser repræsenterer altså ikke bare en tilbagevendende situation, der er oplagt at besvare med et blogindlæg – men ligefrem en ny type situation, der netop er blevet tilbagevendende på grund af bloggen. Og denne situation besvares af en kommunikativ handling fra Direktørens side, der har debat og dialog som formål.

En anden situation, der er opstået på grund af bloggen, er baggrunden for de meta-kommunikerende indlæg, vi har kaldt **kommunikation på bloggen**. Her drejer det sig enten om, at der har været en debat på bloggen, der nødvendiggør et opfølgende indlæg fra Direktøren – eller om en situation, hvor Direktøren synes, der er for lidt aktivitet på bloggen, hvorfor han efterspørger deltagelse fra medarbejdernes side. Kommunikationsmæssigt kan disse ses som hjælpe-indlæg i forhold til formålet om at skabe debat og dialog på bloggen.

²⁵ Et par stykker er dog overlappende, som tuborgklammerne i Tabel 5.2 viser. Et enkelt indlæg (jul) har ikke været muligt at give en situationsbetegnelse.

Flere af de konkrete anledninger til indlæg repræsenterer en situation, der er opstået på grund af **medarbejdernes indsats**, dvs. hvor medarbejderne har ydet en særlig professionel eller social indsats. Disse situationer giver Direktøren mulighed for at rose medarbejderne.

Aktiviteter, Direktøren har deltaget i – internt og eksternt – repræsenterer situationer, der giver anledning til refleksion hos Direktøren om fx strategi, forholdet til eksterne interessenter, produkter etc. Mens refleksion er indholdet i disse indlæg, så udmønter de sig som kommunikative handlinger i form af indlæg, hvor han enten udtrykker sin personlige kommentar eller lægger op til debat med medarbejderne. Enkelte gange er der dog mindre refleksion og mere ”postkort” over de indlæg, der er foranlediget af eksterne aktiviteter, fx kongresser og møder.

Omtale af Alka er den sidste type tilbagevendende situation, vi har fundet i analysen. Her er tale om presseomtale, der ikke er af en sådan karakter, at det fordrer en officiel udtalelse fra Direktøren. Derfor vælger han bloggen som det sted, hvor han kan udtrykke en personlig kommentar overfor medarbejderne.

Som svar på de omtalte typer af situationer, bruger Direktøren bloggen til tre overordnede handlinger: At udtrykke en personlig kommentar på aktuelle begivenheder af relevans for virksomheden; at sætte en debat i gang og gå i dialog med medarbejderne (inkl. meta-kommunikation); samt at rose og pep-talke medarbejderne. Kun to indlæg falder udenfor ved at være mere neutral information. Direktørens blogkommunikation som retorisk handling er ikke så langt fra blogs generelt, der ifølge Miller & Shepherd basalt set udfører to former for social handling: *self-expression* og *community development* (Miller & Shepherd 2004), men blot på en lidt anden måde end det er tilfældet for private blogs. I de ti blogindlæg, der er personlige kommentarer (tabel 5.1), bruger Direktøren bloggen som *self-expression* til at udtrykke sig konkret om nogle begivenheder eller problemstillinger. Men bloggen er også en måde at udtrykke, hvilken leder han er og ønsker at blive opfattet som. For Direktøren er en del af missionen med bloggen at mindske den mentale afstand imellem medarbejderne og direktionsgangen, og at være en åben og dialogsøgende leder. Ligesom private bloggere

arbejder med deres identitet via blogs som personlige dagbøger, så arbejder Direktøren her med sin identitet som topleder.

Den anden retoriske handling, Direktøren udfører med bloggen, minder om det, som Miller og Shepherd (2004) kalder *community development*. Men hvor de private blogs sigter mod at udvikle subkulturer på nettet og opbygge netværk med andre bloggere, så har Direktøren en ambition om, at han med toplederbloggen på sigt kan påvirke organisationskulturen i Alka. De indlæg, hvor Direktøren roser medarbejderne, har også den funktion at anerkende medarbejdernes indsats, skabe en god stemning og dermed understøtte virksomheden som fællesskab. Og de metakommunikerende indlæg handler ligeledes om at skabe bedre intern kommunikation imellem topleder og medarbejdere. Det sker også, at medarbejderne bruger bloggen til at rose Direktøren, fx i forbindelse med et oplæg på en kongres, hvor de roser ham for hans måde at repræsentere virksomheden på.

5.1.5 Toplederbloggen som organisationskommunikationsgenre i Alka

I dette afsnit samler vi op på analysen af toplederbloggen som organisationskommunikationsgenre i Alka.

Bloggen i Alka har nogenlunde stabiliseret sig formmæssigt og er kendetegnet ved at links stort set ikke bruges og ved et uformelt sprog. Der er sket en udvikling i Direktørens brug af sluthilsner, der er et konkret eksempel på forhandling om genren igennem brug.

Indholdsmæssigt er genren ikke endeligt fastlagt. Direktøren bruger den til at tage mange forskellige emner op. Formålene med at blogge er enten at udtrykke en personlig kommentar til et emne, at skabe debat eller at rose medarbejderne. Emnerne vinkles med en personlig stil, men uden at det bliver privat. Der er hos både Direktøren og medarbejderne en genreforventning om, at bloggen er rum for debat, men de personlige kommentarer opfattes af medarbejderne mere i kategorien information end som debatoplæg. Dette kan ses som en igangværende forhandling om toplederbloggens indholdsmæssige karakteristika, herunder normer for, hvad der skal debatteres. Ydermere er der grænser for debatten, der i overvejende grad er præget af konsensusdannelse.

Med toplederbloggen i Alka kan vi se, hvordan en ny genre opstår på baggrund af forhandling igennem brug, hvor der trækkes på organisationens genrerepertoire. Bloggen forholder sig til genrerepertoiret i Alka, primært medarbejdermøderne Mød Direktionen og direktionsnyhederne på intranettet. Kommunikationspraksis omkring bloggen defineres dermed i høj grad i forhold til det hul, som de andre kanaler for toplederkommunikation efterlader, samtidig med at interaktionsformen ikke er milevidt fra de andre genrer.

Selvom skriveprocessen er spontan, tegner der sig et mønster for de kommunikative handlinger og toplederbloggen i Alka som genre. Vi har identificeret fem typer af tilbagevendende situationer, der motiver anvendelse af bloggen: Henvendelser fra medarbejdere, der giver Direktøren mulighed for at starte en debat med medarbejderne på bloggen. En anden type situation, der også har dialog og debat som formål, er bloggen selv – i form af opfølgning på tidligere blogindlæg eller situationer, hvor Direktøren synes der er for lidt aktivitet og derfor opfordrer til deltagelse. En tredje tilbagevendende situation er, når medarbejderne har ydet en ekstraordinær indsats, hvilket giver Direktøren mulighed for at rose. Endelig er der situationer, der giver anledning til refleksion hos Direktøren – og dermed enten behov for at udtrykke personlige kommentarer eller oplæg til debat – nemlig presseomtale af Alka samt når Direktøren har deltaget i forskellige interne og eksterne aktiviteter. At Direktøren prøver sig lidt frem med forskellige emner og ved forskellige anledninger understreger, at toplederbloggen som genre er under konstruktion.

Samlet set bruges toplederbloggen i Alka til en særlig variant af *self-expression* og *community development*, der er to typer af kommunikative handlinger, der ses i forbindelse med blogs generelt. I Alka drejer det sig om *self-expression*, fordi Direktøren med bloggen arbejder med sin identitet som topleder, og *community development*, fordi den understøtter fællesskabet i organisationen igennem debat imellem medarbejderne og Direktøren.

5.2 Kommunikativ ledelse på toplederbloggen

Vi vil teste vores tese om, at en toplederblog kan bruges til kommunikativ ledelse, ved at undersøge om dette er tilfældet i Alka. Dette gør vi ved at analysere *sensegiving* og *sense-making* i en debat på bloggen om sundhed på arbejdspladsen.

Vores definition på kommunikativ ledelse er en fortløbende proces af *sensegiving* og *sense-making*, hvor lederen ved at tilbyde en række fortolkninger forsøger at påvirke den organisatoriske *sensemakingproces* og dermed lede organisationen i en ønsket retning. En leders *sensegiving* skal afføde en eller anden form for dialog, før der er tale om kommunikativ ledelse. Dialog bliver et grundvilkår, fordi *sensemaking* ifølge Weick (1995) er en social proces, der kræver minimum to personer. Aktørerne i *sensegiving-* og *sensemakingprocessen* er medarbejderne og Direktøren, og det er derfor deres meningsdannelse, vi skal iagttage for at beskrive, hvad der *sensegives* og *sensemakes* om.

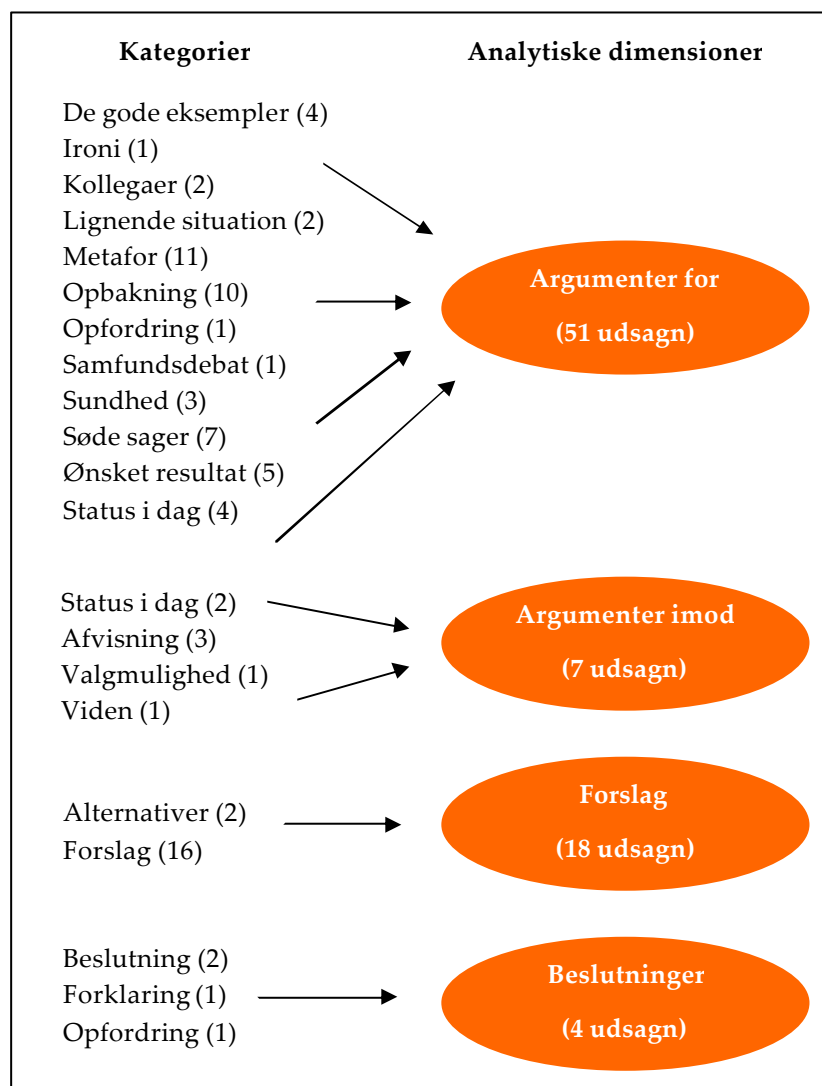
For at iagttage *sensemaking* skal man se efter de momenter og *cues*, folk trækker ud af den fortløbende proces af handlinger, der altid er i gang (Weick 1995:43). "*Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring*" (Weick 1995:50). I forhold til lederens mulighed for *sensegiving* betyder det, at han skal skabe et referencepunkt (et særligt *cue*) for den retning, han vil lede organisationen i (Weick 1995). I Gioia og Chittipeddis casestudie bliver organisationens vision det centrale referencepunkt for den fortløbende *sensemaking* og *sensegiving* proces om organisationens fremtid (Gioia & Chittipeddi 1991). I vores analyse af, hvorvidt bloggen bruges til kommunikativ ledelse, vil vi se efter hvilke *cues*, referencepunkter eller metaforer²⁶, der bliver centrale i den fortløbende proces af *sensemaking* og *sensegiving*.

5.2.1 Sensegiving og sensemaking om sundhed på arbejdspladsen

Vi har valgt et blogindlæg, der skabte debat om sundhed på arbejdspladsen, fordi det er et indlæg, der har trukket mange kommentarer (13 stk.). Samtidig er der kommet et konkret tiltag ud af det ved, at alle medarbejdere blev tilbudt et helbredstjek. Ydermere mener flertallet af medarbejderne, at bloggen skal bruges til at diskutere de nære og dagligdags ting, hvilket en debat om sundhed på arbejdspladsen må siges at være. Det er derfor relevant at undersøge, hvorvidt sundhedsdebatten kan ses som et udtryk for kommunikativ ledelse. Samtidig er sundhed på arbejdspladsen et relevant emne for ledelsen pga. sygefravær.

²⁶Begrebet metaforer henter vi fra Bente Halkier (2002). Vi vælger at inddrage dette begreb, fordi vi mener, at en metafor kan blive et referencepunkt eller et *cue*, ved at det beskriver en fortolkning mere billedligt. På den måde kan en metafor gå ind og blive den velkendte og simple struktur, der kan skabes mening ud fra, jf. Weicks definition på *cue* (Weick 1995:50).

Vi har begge læst blogdebatten igennem og udvalgt centrale udsagn og grupperet dem i kategorier. Herefter har vi samlet vores kondenseringer og struktureret kategorierne og udsagnene efter fire overordnede analytiske dimensioner²⁷ – argumenter for, argumenter imod, forslag og beslutninger (se bilag M). Disse dimensioner vil være styrende for vores analyse.



Figur 5.2 Kategorier og analytiske dimensioner i blogdebatten om sundhed på arbejdspladsen med antal udsagn. Alle udsagn kan ses i Bilag M.

Emnet for blogdebatten er, om Alka bør indføre en sukker- og kostpolitik. Spørgsmålet rejstes af en medarbejder, der har sendt Direktøren en mail, som Direktøren så har lagt op på bloggen med en opfordring til medarbejderne om at komme med deres holdning til emnet.

²⁷ Denne metode er inspireret af Gioia og Thomas (Gioia & Thomas 1996).

Direktøren er meget neutral og udtrykker både glæde ved søde sager ved at skrive, han får lyst til et stykke othellolagkage, samtidig med han stiller spørgsmålet: "*Har Thor alligevel lidt ret?*" (Bilag L, indlægget). Af de 12 medarbejderkommentarer, der kommer, er det kun to, der er kritiske overfor forslaget, mens alle andre bakker op om, at der bør gøres noget ved kosten og sundheden i Alka.

Argumenterne for en kost- og sundhedspolitik er, at der i dag er et løssluppent slik- og kageforbrug, for store poser slik i slikautomaterne, for meget slik og kage til møderne og for lidt sund mad til daglig i kantinen. De gode eksempler, der trækkes på, er eksterne autoriteter som Chris MacDonald²⁸ og oplevelser på tidligere arbejdspladser, mens en kommentar henviser til samfundsdebatten om fedmeproblemerne i Danmark. Kost- og sundhedsproblematikken bliver ligestillet med rygning og alkohol, og da der findes politikker på disse områder, bruges det som argument for en kost- og sundhedspolitik.

Alle de metaforer, der bliver brugt i debatten, kan ses som argumenter for nødvendigheden af at lave en kost- og sundhedspolitik, da de er billeder på, hvor svært det er at sige nej til søde sager: At have rygrad som en regnorm, at det er svært at have selvkontrol til at sige nej, at gå sukkerkold, at få en energikrise, samt at falde i sukkergrøften. De søde sager bliver beskrevet som unødvendige, uhensigtsmæssige og dårlig energi.

De ønskede resultater af en kost- og sukkerpolitik omtales som værende både til fordel for Alka og den enkelte medarbejder. Argumenterne er, at den enkelte medarbejder vil få mere energi og øget livskvalitet, hvilket vil give større medarbejdertilfredshed, øget produktivitet og færre sygedage, som er til fordel for Alka.

De *cues*, der bruges i *sensegivingen* for en kost- og sukkerpolitik, bliver meget svære at være uenige i, fordi de trækker på legitimiteten fra eksterne autoriteter, samfundsdebatter og for-

²⁸ Chris MacDonald har lavet en række programmer på DR1 om sundhed på Toms Chokoladefabrik og i en gymnasieklasse, derudover skriver han fast om motion og ernæring i Politiken. (www.chrismacdonald.dk)

dele for både den enkelte og virksomheden. Det bliver på denne måde svært at argumentere imod og afvise forslagene fra andre medarbejdere og ledelsens side.

De to medarbejdere, der er uenige i at indføre en kost- og sukkerpolitik, bruger især udsagn om status i dag som **argumenter imod** ved at påpege de sunde alternativer, som eksisterer (gratis frugt og daglig salatbar), og derfor mener de, at der er en god balance imellem det sunde og det søde, og ønsker ikke at få fjernet valgmuligheden. De erklærer sig ikke uenige i de *cues*, argumenterne for er bygget op om, men påpeger vigtigheden af at have viden til at vælge rigtigt, hvorfor de godt kan støtte forslagene om individuel rådgivning. De lægger dermed ansvaret tilbage på den enkelte medarbejder. De centrale *cues* i deres *sensegiving* er det frie valg og eksistensen af de sunde alternativer.

De **forslag**, der bliver stillet i løbet af debatten, handler om individuel rådgivning, foredrag, udbuddet i kantinen og slikautomaterne. Den individuelle rådgivning er forslag om adgang til en diætist, et sundhedstjek og motionsvejledning. I forhold til kantinen bliver det foreslået, at en diætist gennemgår udvalget, at man kan vælge udelukkende at betale for og få særlig sund mad samt generelt at udvide det sunde udbud. Mellemmåltiderne bliver ofte indtaget fra slikautomaterne, hvorfor det foreslås, at der kommer mindre slikposer eller sunde alternativer i form af nødder, sandwich og blandet frugt. Alle forslagene bliver *cues* i den videre debat.

I kommentar 11 skriver Direktøren:

"Jeg mener at der er tre ting vi kan gøre:

1. *På næste møde i kantineudvalget vil jeg tage spørgsmålet om diætist op. (...) Så vi kan få en diskussion af principperne for sødt og fedt, sund og grønt.*
2. *Det er meget bedre at forebygge end at helbrede: På Alkas vegne vil jeg tilbyde et gratis helbredstjek. (...) Det bliver et tilbud, altså frivilligt om man vil tage imod det. Det bliver gratis, Alka betaler.*
3. *Den enkeltes ansvar: (...) Man kan bare beslutte sig til at sige nej, en tankevækkende enkelt løsning. Til dem der bestiller forplejning til møder er rådet også ret enkelt: Bestil noget sundt!"*

(Bilag L, kommentar 11)

Dette bliver **beslutningen** på baggrund af *sensemaking*- og *sensegivingprocessen* om en kost- og sundhedspolitik. Af de forslag, der har været på banen, bliver slikautomaterne og et fælles

foredrag altså ikke medtaget, selvom begge dele nævnes af en stor gruppe af medarbejderne. Der er dermed nogle gennemgående *cues* hos medarbejderne, som ikke bliver en del af den endelige *sensegiving* fra Direktøren.

Selvom der er stor overvægt til argumenterne for at gøre noget drastisk ved kosten i Alka, er der en god balance imellem argumenterne for og imod i Direktørens *sensegiving* i kommentar 11. Der bliver lyttet til dem, der har ytret ønske om, at der skal ske noget, ved at muligheden for en gennemgang af kantinen bliver taget op, og især ved at alle får tilbud om et helbredstjek. Til gengæld tilslutter Direktøren sig de to medarbejdere, der siger, at det handler om at bruge sin valgmulighed, når han i pkt. 3 skriver, "*den enkeltes ansvar*", og opfordrer til at sige nej og bestille sund forplejning til møder. Direktøren skaber altså tre referencepunkter for det videre arbejde med kost og sundhed i Alka i hans *sensegiving* – gennemgang af kantinen, helbredstjek og den enkeltes ansvar.

Vi vil nu udvide den meget tekstnære analyse af *sensegiving*- og *sensemakingprocesserne* ved at inddrage diskussionerne om sundhedsdebatten fra vores interviews. Dette vil vi gøre for at diskutere Direktørens formål med at starte debatten om sundhed på arbejdspladsen samt medarbejdernes holdning i interviewene til den *sensemaking*, der foregår på bloggen. Vi vil forholde os til, hvorvidt blogdebatten repræsenterer medarbejdernes holdning, og dermed hvor egnet bloggen er til kommunikativ ledelse.

Direktøren siger i interviewet, at han havde fået ideen om at tilbyde alle medarbejderne et sundhedstjek inden, at han fik mailen fra medarbejderen, fordi han ønskede at gøre noget ved sygefraværet (Interview med Direktøren:8). Han bruger flere af de samme argumenter, som vi kan se hos medarbejderne på bloggen, nemlig at en bedre sundhedstilstand er lige så stor en fordel for den enkelte medarbejder, som den er for virksomheden. Umiddelbart kan der ikke ses meget *sensegiving* fra Direktørens side i starten af debatten, fordi han blot lægger en medarbejdermail op. Men sammenholdt med interviewet er det en meget bevidst handling fra Direktørens side at lægge mailen op og så ellers forholde sig passiv. Det er en form for indirekte *sensegiving*, at medarbejderne selv leverer argumenterne for Direktørens forslag.

I medarbejderinterviewene slutter salgsmedarbejderne sig til forslaget om, at der skal gøres noget ved kosten i Alka, og relaterer det til oplevelserne under deres uddannelsesforløb, hvor de beskriver, at de kun fik serveret slik, kage, cola og wienerbrød (Interview med salgsmedarbejderne:6-7). Stabsmedarbejdernes holdning til debatten er, at den er nuanceret, fordi begge modpoler er repræsenteret, og de synes, det er fint med tilbuddet om helbreds-tjekket, samt at det er i orden, hvis der bliver gjort lidt ved kantinens udbud (Interview med stabsmedarbejderne:12-13). De har alle snakket om emnet i deres afdelinger og mener, at bloggen er et godt sted for Direktøren at lægge op til en sådan diskussion for at lodde stemningen om emnet. Begge grupper af medarbejdere mener, at en sådan diskussion aldrig var kommet, hvis det ikke havde været for bloggen.

Blogdebatten om kost og sundhed har fungeret som kommunikativ ledelse ved, at Direktørens *sensegiving* igennem en medarbejdermail førte til debat på bloggen og i organisationen. Medarbejdernes holdning til emnet i interviewet gav et indtryk af, medarbejdernes *sensemaking* og *sensegiving* på bloggen gav et meget godt billede af meningerne i organisationen. En af salgsmedarbejderne havde efterfølgende oplevet, at der til et møde var gulerødder og tørret frugt (Interview med salgsmedarbejderne:4), så der kan også spores en effekt i organisationen på baggrund af debatten ud over det tilbudte helbredstjek.

5.2.2 Bloggens potentiale for kommunikativ ledelse i Alka

Vi har analyseret frem, at blogdebatten om kost og sundhed er et udtryk for kommunikativ ledelse, fordi vi kan iagttage en *sensemaking*- og *sensegivingproces* imellem medarbejderne og Direktøren, der fører til nogle små organisatoriske forandringer. Dermed er vores tese om, at bloggen kan bruges til kommunikativ ledelse, bekræftet. Vi vil nu diskutere bloggens potentiale som platform for kommunikativ ledelse generelt i Alka.

Indlægget om sundhed på arbejdspladsen er et tilfælde, hvor Direktøren benytter sig af en synergi imellem en medarbejderhenvendelse og en ledelsesmæssig dagsorden, som Direktøren gerne vil have på banen. Dette gør, at bloggen bruges mere strategisk end mange af de andre indlæg. Det lykkes at skabe en debat om emnet blandt medarbejderne – både på bloggen og i afdelingerne – og dermed skabe legitimitet om en ledelsesbeslutning. At det er en medarbejder, der bliver afsender på debatoplægget, fjerner det sprængfarlige fra udsagnet:

"Fordele for Alka: Måske færre sygedage" (Bilag L, mail fra medarbejder citeret i indlæg). I stedet *sensegive* medarbejderne til hinanden, at det vil være klogt, hvis der bliver gjort noget ved deres sundhedstilstand for deres egen skyld. Fordelene for Alka bliver til argumenter overfor ledelsen om, hvorfor virksomheden skal bruge penge på det. På denne måde kan Direktøren sige, "Jeg har hørt jer, I får tilbudt et helbredstjek, og vi kigger på kantinens udbud". Det giver emnet, processen og beslutningerne legitimitet. Faktisk siger to medarbejdere i interviewet: *"Det synes jeg, var et godt tiltag. Også fordi han [Direktøren] handler meget hurtigt og konsekvent"* (Interview med stabsmedarbejderne:13). Hvilket viser, at medarbejderne føler, at Direktøren har reageret på deres holdninger og ønsker.

Medarbejderne påpeger selv i interviewene, at bloggen er et egnet sted at tage en sådan debat, og at debatten nok aldrig var kommet uden bloggen. Bloggen giver en mulighed for, at medarbejderne selv kan være med til at *sensegive* overfor hinanden, og dermed give beslutningerne mere legitimitet. Til gengæld gør det også hele processen meget sårbar, fordi der bliver åbnet op for, at alt i princippet kan komme på bordet, hvilket vil sige, at kommunikationen ikke kan styres. Hvis medarbejderne først er blevet enige om noget på bloggen, er det stort set umuligt for Direktøren at sige eller gøre det modsatte uden at miste legitimitet. Omvendt kan vi konstatere, at debatten på bloggen i store træk er præget af konsensusdannelse, der er i overensstemmelse med Direktørens vinkling af blogindlæggene.

I vores begrundelse for valg af case skrev vi, at Alka var en god case, fordi der umiddelbart var nogle ledelsesmæssige udfordringer i, at virksomheden har to afdelinger i Jylland, mens hovedsædet ligger på Sjælland. Bloggen har potentialet til at imødegå denne udfordring, fordi den er uafhængig af sted. Hele analysen af debatten om sundhed på arbejdspladsen har vist, at der foregår kommunikativ ledelse på bloggen, men der er ingen medarbejdere fra Kolding eller Århus, der har deltaget i den debat. Vi kan derfor kun konkludere, at der foregår kommunikativ ledelse imellem Direktøren og medarbejderne i hovedsædet i tilfældet med sundhedsdebatten. Spørgsmålet er, om vi i debatten om sundhed på arbejdspladsen kan finde årsager til, at medarbejderne fra Jylland ikke deltager i denne diskussion, selv om sundhed er lige så relevant for dem som for medarbejderne på Sjælland. Der er ingen geografiske angivelser i indlægget eller kommentarerne, der direkte peger på hovedsædet, men

omtalen af kantinen og slikautomaterne relaterer sig til medarbejdernes egne oplevelser, hvorfor det underforstået peger på hovedsædet. Det ekskluderer indirekte de jyske medarbejdere, men der er ikke umiddelbart noget, som virker hindrende for, at de kommer med deres oplevelse af, hvordan det er hos dem.

Generelt er de jyske afdelinger dårligt repræsenteret på bloggen, hvilket svækker bloggens reelle værdi som rum for kommunikativ ledelse i hele Alka. Men spørgeskemaundersøgelsen viser, at medarbejderne i Jylland læser bloggen lige så ofte som dem i hovedsædet. Der er derfor mulighed for, at de kan blive en del af *sensegiving*- og *sensemaking*-processerne på bloggen.

Ikke alle indlæg på bloggen er udtryk for kommunikativ ledelse. Det er der to årsager til. For det første er dialog et grundvilkår for kommunikativ ledelse, men det er ikke alle indlæg, der kommenteres, hvorfor de ikke kan ses som kommunikativ ledelse på bloggen. For det andet skal Direktøren med sin *sensegiving* ønske at lede organisationen i en bestemt retning for at starte en kommunikativ ledelsesproces. I interviewet med Direktøren fremgik det, at ikke alle indlæg havde en specifik intention, fordi de mere var små postkort. Derfor kan de ikke ses som kommunikativ ledelse i sig selv, men de er et udtryk for Direktørens overordnede intention med bloggen om at lede kulturen i Alka i en bestemt retning. Bloggen kan derfor samlet set forstås som platform for kommunikativ ledelse.

5.3 Delkonklusion

Toplederbloggen i Alka bruges til at håndtere tilbagevendende kommunikationssituationer, der kalder på tre nye kommunikative handlinger. Den ene – at udtrykke en personlig kommentar – er en form for *self-expression*, mens de to andre – at lægge op til debat og rose medarbejderne – er udtryk for *community development*. Behovene har været der før, men med introduktionen af bloggen har de fået en større plads i den interne kommunikation. De andre kommunikationsgenrer i Alka, der er til rådighed for direktionen, er ikke egnet til at diskutere de mere nære ting med medarbejderne, eller til at Direktøren fortæller stort og småt om sin hverdag. Bloggen kan med sin mere uformelle og personlige stil rumme disse emner samtidig med, at den når ud til mange medarbejdere, fordi så stor en del af dem læser den

ofte. Ydermere er der også relativt meget kommentaraktivitet på bloggen, hvilket gør det muligt at lægge op til og tage en debat og dialog.

Bloggen bruges til kommunikativ ledelse, fordi den giver Direktøren og medarbejderne mulighed for at indgå i en gensidig *sensemaking*- og *sensegivingproces*. I det konkrete analyseeksempel lykkedes det at skabe legitimitet om en ledelsesbeslutning til håndtering af sygefravær ved i høj grad at lade medarbejderne selv foreslå og debattere løsningerne. Udfordringerne i relation til kommunikativ ledelse er, at emnerne ikke må blive for abstrakte eller politiske, at der er udpræget konsensusdannelse, samt at der er en skævvridning i, hvor meget de forskellige afdelinger deltager i debatten på bloggen.

Et væsentligt spørgsmål for Alka er, hvordan toplederbloggen i højere grad end i dag kan bruges til kommunikativ ledelse i hele organisationen på tværs af geografiske skel. Genreanalysen af bloggen i Alka giver også anledning til at spørge, om toplederbloggen er velegnet til kommunikativ ledelse om andre emner end de jordnære emner som sundhed på arbejdspladsen og mad i kantinen. Disse diskussioner kommer vi tilbage til i kapitel 6, hvor vi vil diskutere resultaterne af vores empiriske undersøgelse og analyser med henblik på at komme med anbefalinger til Alka samt perspektivere vores undersøgelse i forhold til teori og praksis.

Kapitel 6 Diskussion og anbefalinger

Vi vil i dette kapitel perspektivere casestudiet med en diskussion af konsekvenserne for teori og praksis. Først vil vi diskutere, hvorvidt kommunikativ ledelse er eller kan bruges strategisk, og dette bruger vi som et oplæg til en række konkrete anbefalinger til Alka. Herefter ser vi på, hvordan vores undersøgelse positionerer sig i forhold til andre empiriske undersøgelser af virksomhedsblogs for at diskutere generelle muligheder og begrænsninger ved at bruge toplederbloggen til kommunikativ ledelse. Til slut vil vi diskutere, hvordan afhandlingens konklusioner kan bidrage til den teoretiske forståelse af nye organisationskommunikationsgenrer.

6.1 Er kommunikativ ledelse strategisk?

Vi vil i dette afsnit diskutere, om kommunikativ ledelse er strategisk. Formålet med dette er at argumentere for begrebets potentiale.

Den gængse definition på strategi er en overordnet plan for, hvor organisationen skal bevæge sig hen. Der er sket en udvikling i måden strategisk planlægning forstås og beskrives på i litteraturen, og der kan identificeres tre bølger: design, udvikling og kompleksitet (Jess Hansen 2000:15-20). De tidligste tekster om strategi beskrev, hvordan strategisk planlægning handlede om at designe den bedste plan til at positionere organisationen bedst muligt i forhold til konkurrenterne. Strategi blev inden for denne forståelse en rationel aktivitet. I 1970'erne begyndte man at se strategi som en udvikling, der er drevet af organisationens læring og opstår omkring formuleringen af visioner. Derfor bliver toplederens primære opgave at skabe en fælles organisatorisk forståelse af formål og retning. I de senere år er flere begyndt at arbejde med et kaosperspektiv på organisationer og strategi, hvor strategisk planlægning bliver et spørgsmål om at kunne rumme kompleksiteten i kombinationen af ønsket om planlægning og den uforudsigelighed, organisationen møder i omverdenen.

Vi forstår strategi inden for udviklingsperspektivet og specifikt med Anne Marie Jess Hansens forståelse af strategisk planlægning som en fortløbende proces, hvor der skiftes imellem strategi og *strategizing* (Jess Hansen 2002). Inden for dette perspektiv behøver strategier ikke være nedskrevne dokumenter, men de kan også være implicite eller eksplicite forståelser, der kommer til udtryk i diskussioner (Jess Hansen 2002:26). Strategi er et objekt, der er til fortolkning (Jess Hansen 2002:25-26). *Strategizing* er en *sensemakingproces*, hvor organisationsmedlemmerne forsøger at skabe mening om objektet (strategien, visionen etc.) i forhold til deres kontekst. Organisationsmedlemmerne har mulighed for at påvirke strategien igennem deres *strategizing* (Jess Hansen 2002:27). Kommunikativ ledelse kan derfor ses som en form for *strategizing*, fordi kommunikativ ledelse handler om at påvirke organisationen i en ønsket retning igennem *sensegiving* og *sensemaking*. Da *strategizing* handler om at *sensemake* om strategi og vision, er kommunikativ ledelse om strategi og vision strategisk. Men er al kommunikativ ledelse strategisk?

Vi har vist, at debatten om sundhed på arbejdspladsen er et eksempel på kommunikativ ledelse. Kost, sundhed og udbuddet i kantinen er hverken en del af Alkas strategi eller vision, men vi vil alligevel argumentere for, at kommunikativ ledelse om hverdagsrelaterede emner også er strategisk. Som sagt er toplederens primære opgave inden for et udviklingsperspektiv på strategi at skabe en fælles forståelse af formål og retning, og flere forskere (bl.a. Gioia og Chittipeddi 1991) argumenterer for, at organisatoriske værdier er vigtige i strategiprocesser (Jess Hansen 2002:17). Derfor mener vi, at skabelsen af fælles værdier også er strategisk. Fælles værdier skal have rod i medarbejdernes hverdag, og derfor er diskussioner om kost og sundhed på arbejdspladsen vigtige i den sammenhæng. Kommunikativ ledelse om hverdagsrelaterede emner er altså også strategisk.

Kommunikativ ledelse er en måde, hvorpå en leder kan arbejde strategisk med den fælles organisatoriske forståelse og værdier, igennem *sensegiving* om alt fra organisationens vision til konkrete elementer i medarbejdernes hverdag.

6.2 Anbefalinger til Alka

Direktørens helt overordnede ønske med bloggen er at bearbejde kulturen i Alka (Interview med Direktøren:2), og analysen viste, at bloggen bl.a. bruges til at understøtte organisationen som fællesskab (*community development*). Dermed er Direktørens intentioner med bloggen strategisk jf. ovenstående diskussion. Til gengæld betyder hans meget spontane tilgang, at indlæggene ikke altid har et strategisk formål. Vi vil derfor komme med en række anbefalinger til, hvordan Alka kan arbejde mere strategisk med toplederbloggen. Først vil vi komme med nogle generelle anbefalinger, og dernæst med en række anbefalinger til brug af bloggen i forbindelse med en specifik kommunikativ udfordring, som Alka står overfor. Denne specifikke udfordring, som vi kort beskrev i casepræsentationen, er et igangværende internt projekt med fokus på konkretisering af Alkas vision i form af Det Fælles Målbillede og en Vinderkultur i organisationen.

6.2.1 Generelle anbefalinger til Alkas brug af toplederbloggen

Direktørens blog har en god balance imellem de personlige kommentarer og debatindlæg, og dermed imellem toplederbloggens to primære funktioner som *self-expression* og *community development*. Denne balance bør bibeholdes, fordi vi kan se at Direktørens *self-expression* giver bloggen troværdighed hos medarbejderne, og *community development* er vigtigt, hvis bloggen skal bruges mere strategisk. Ligeledes er det en god idé fortsat primært at blogge om emner, som medarbejderne relaterer til deres dagligdag, fordi det får medarbejderne til at deltage på bloggen, hvilket er en forudsætning for kommunikativ ledelse.

Sammenlignet med andre blogs, kan Direktøren godt være tilfreds med antallet af kommentarer på sin blog. Imidlertid fandt vi en modsætning imellem Direktørens opfattelse af, at alt på bloggen er til debat, og medarbejdernes forståelse af nogle indlæg som ren information, der ikke skal kommenteres på. Dette kan være en årsag til, at der nogle gange ikke kommer så meget aktivitet, som Direktøren forventer, særligt på den type af indlæg, som egentlig mere er Direktørens personlige kommentarer end debatoplæg. Vi mener derfor, at der kunne komme endnu mere medarbejderaktivitet på bloggen, hvis Direktøren i endnu højere grad eksplicit lægger op til debat, fx ved at stille direkte spørgsmål i flere af sine indlæg.

Vores analyse af blogdebatten om sundhed på arbejdspladsen viste, at det var et godt eksempel på kommunikativ ledelse. Problemet var imidlertid, at det kun var medarbejderne i Høje Taastrup og Direktøren, der deltog i *sensegiving*- og *sensemaking*processerne. Desuden har vi identificeret salgsmedarbejderne som en personalegruppe, der generelt er underrepræsenteret på bloggen, hvilket er et problem for de fremtidige *sensegiving* og *sensemaking* processer. Det er derfor vigtigt, at Direktøren får aktiveret de fraværende medarbejdergrupper, hvis bloggen skal kunne bruges til kommunikativ ledelse i hele Alka. Først og fremmest er det vigtigt at være løbende opmærksom på, om der fortsat er en skævhed i medarbejderdeltagelsen på bloggen. Det vil være hensigtsmæssigt ind imellem at lægge mærke til, hvor medarbejderne, der kommenterer, arbejder, så Direktøren kan henvende sig direkte til de medarbejdergrupper, der er fraværende. En metode til at få salgsmedarbejderne i tale kunne være at blogge om emner, der er af særlig relevans for dem. Det kunne være en god idé at kontakte nogle teamledere i Salg for at få input til, hvilke emner der er særligt relevante for salgsmedarbejdernes hverdag. Ved at kontakte teamlederne om gode emner, ville Direktøren desuden indirekte få gjort mere opmærksom på sin blog i salgsafdelingerne.

6.2.2 Forslag til at arbejde med Det Fælles Målbillede på bloggen

På Mød Direktionen blev medarbejderne præsenteret for Det Fælles Målbillede og blev bedt om at diskutere de udfordringer, som Alka og medarbejderne står over for i arbejdet for at opfylde visionen²⁹. Direktøren lagde op til at bruge medarbejdernes input som udgangspunkt for at diskutere disse udfordringer på sin blog. Dette er et blandt flere initiativer til at arbejde videre med Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen i Alka. En væsentlig aktivitet er en virksomhedskonference om Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen i maj 2008, hvor alle medarbejdere inviteres³⁰.

Hele arbejdet med at diskutere og udbrede Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen i organisationen er en stor kommunikationsudfordring for Alka. Direktørens blog er god at bruge i dette arbejde og kan supplere de planlagte aktiviteter som Mød Direktionen og virksomhedskonferencen. Bloggen er der hele tiden, så når medarbejderne bliver inspireret

²⁹ Se noter fra Mød Direktionen i Bilag O.

³⁰ Vi har fået informationer om denne konference og den foreløbige dagsorden fra Direktøren.

eller har fem minutter, kan de komme med deres input til diskussionen. Bloggen giver mulighed for at igangsætte nogle debatter, der kan skabe engagement og kvalificere diskussionen allerede før konferencen og give endnu flere medarbejdere lyst til at deltage. Efter konferencen kan bloggen bruges til at samle op på de aktiviteter, der har fundet sted, udbrede budskaberne herfra til dem, der ikke har deltaget, og give dem en mulighed for at komme til orde samt at komme med input til de fremtidige aktiviteter. Emnet – Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen – er egnet til at debattere på bloggen, fordi det er nærværende for medarbejdernes dagligdag, hvis det bliver præsenteret rigtigt. En sådan debat vil være kommunikativ ledelse, hvis Direktørens *sensegiving* i indlæggene skaber dialog og bliver besvaret med medarbejdernes egen *sensemaking* og *sensegiving*. Dermed mener vi godt, at der kan foregå kommunikativ ledelse om andet end de helt dagligdags emner som kost og sundhed. Det Fælles Målbillede er en oversættelse af visionen til medarbejdernes hverdag, og det er denne oversættelse, der bliver det springende punkt for, om det lykkes at skabe dialog.

I analysen af kommunikativ ledelse så vi en styrke i, at medarbejderne selv formulerede det, der blev til det konkrete output af debatten. Dette kan overføres til arbejdet med at debattere Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen på bloggen. Det gælder om at få medarbejderne til selv at *sensegive* og *sensemake*, hvad de mener, en Vinderkultur indebærer, for at få en større organisatorisk ejerskabsfølelse. Derfor er det et godt udgangspunkt at bruge de udfordringer, medarbejderne selv har identificeret på Mød Direktionen, som oplæg til blogindlæg.

Vi vil nu foreslå nogle konkrete måder, hvorpå Direktøren kan blogge om Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen.

Vores første forslag går ud på, at Direktøren skriver et indlæg, der opfordrer medarbejderne til at komme med historier fra hverdagen, som de mener, er gode eksempler på den fælles Vinderkultur. Som en lille gulerod kan det formuleres som en konkurrence, hvor den bedste historie belønnes med lagkage til eftermiddagskaffen til den / de involverede afdelinger. Et sådant blogindlæg skal gerne få aktiveret en række medarbejdere til at fortælle om deres

hverdag og give nogle referencepunkter i den videre *sensegiving* og *sensemaking* om Vinderkulturen i form af de historier, der bliver fortalt. I stedet for at erklære én som vinder, skal overraskelsen være, at alle i Alka får lagkage til kaffen for at fremhæve, at det er en fælles Vinderkultur, hvor alle er på samme hold i stedet for, at de enkelte afdelinger kæmper imod hinanden. En sådan lille happening vil forhåbentlig sætte gang i de mere uformelle samtaler rundt omkring i afdelingerne og øge opmærksomheden på bloggen og på arbejdet med Det Fælles Målbillede.

En af aktiviteterne på virksomhedskonferencen bliver at filme en række video-testimonials fra deltagende medarbejdere, der fortæller om, hvordan de forstår en Vinderkultur. Vores andet forslag er derfor, at Direktøren bruger disse video-testimonials i sine blogindlæg. Det skal konkret foregå ved, at Direktøren til hvert video-testimonial skriver en lille introduktion, hvor han *sensegiver* om emnet ved at udtrykke sin personlige tolkning af det sagte samt lægger op til debat ved at stille en række spørgsmål. Hvis der er to testimonials, der siger noget forskelligt og / eller supplerende om det samme emne, kan de bruges i samme indlæg. Ved at bruge video-testimonials på bloggen vil medarbejderne selv være opdragsgivere til debatten, og emnet vil være forankret i deres dagligdag, hvilket vi har set, fungerer godt på bloggen. Et blogindlæg, der på den måde inddrager medarbejderne, vil have potentialet til at afføde mange kommentarer og virke som et godt oplæg til kommunikativ ledelse. Derudover vil der helt sikkert komme nogle emner og vinkler på banen, som Direktøren ikke selv havde fundet på, og det vil gøre debatten på bloggen mere nuanceret. Samtidig er det en oplagt chance for at udnytte bloggernes mediemæssige muligheder bedre, end det er tilfældet i dag.

Resultatet af spørgeskemaet viser, at lederne gerne må være lidt mere aktive på bloggen. Derfor er vores tredje konkrete forslag, at Direktøren ind imellem giver plads til en gæsteblogger i form af en leder, der giver sit bud på Vinderkulturen forankret i personens arbejde. På denne måde bliver flere områder af organisationen mere synlig, og det kan være med til at give en bedre forståelse på tværs af afdelingerne. Vi foreslår, at det først og fremmest skal være mellemlederne, der gæsteblogger, for at få det relateret så meget som muligt til medarbejdernes hverdag. Det kan være en god ide at starte med en mellemleder fra Århus for

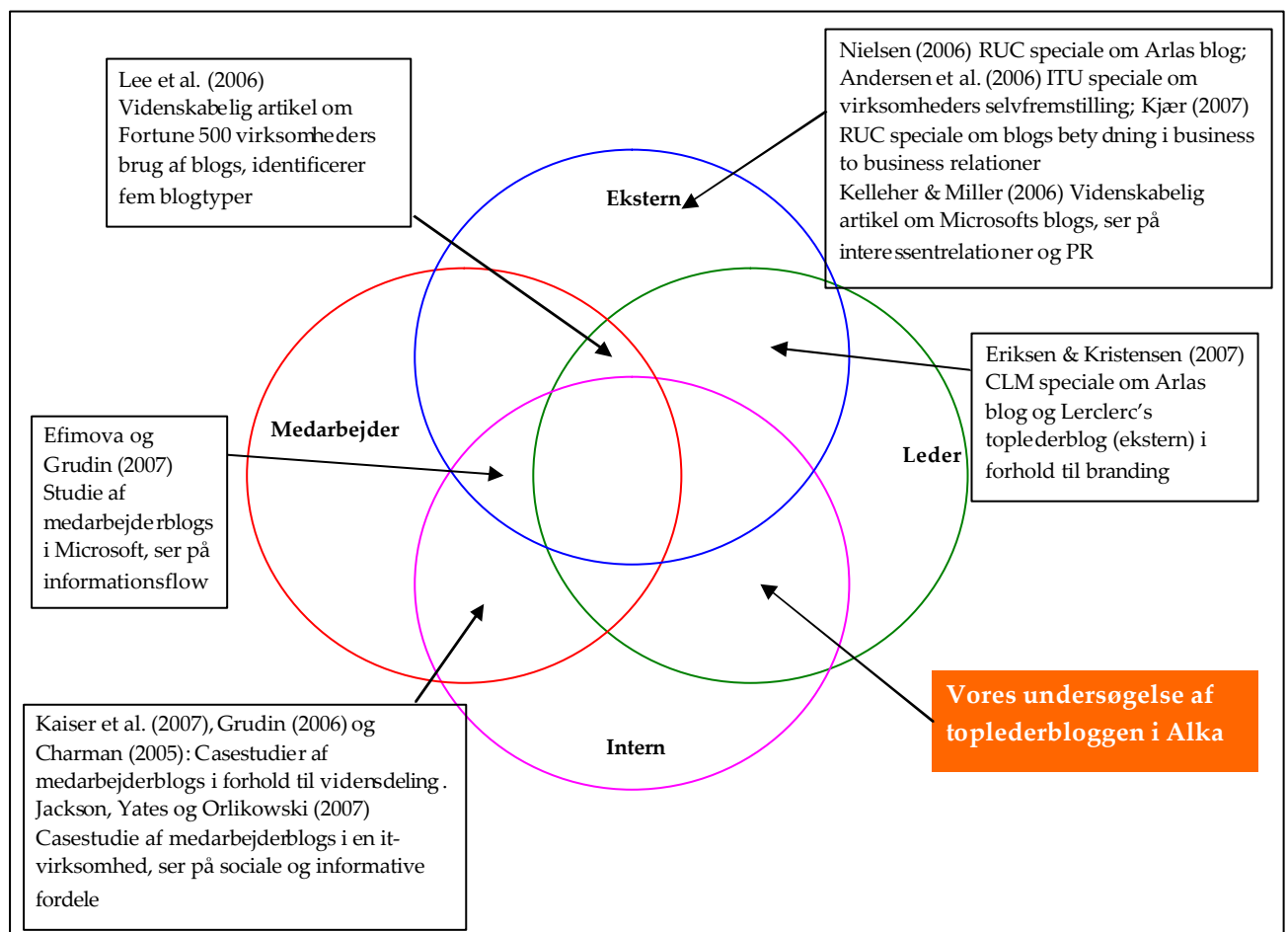
samtidig at få rykket lidt ved de geografiske problemstillinger, vi kan iagttage på bloggen. Det er vigtigt, at Direktøren en gang imellem skriver en kommentar til gæstebloggerne for at vise sin interesse for de oplevelser og synspunkter, de kommer med.

De forslag, vi her har stillet om at diskutere Vinderkultur og Det Fælles Målbillede på bloggen kan med fordel blandes med de sædvanlige blogindlæg. Det er bedst at arbejde med et langt tidsperspektiv, når man arbejder med virksomhedskultur, så diskussionerne kan bundfælde sig i organisationen. Derudover skal Direktørens blog stadig være hans egen, så den kan fortsætte uanset hvilke projekter, der kører i organisationen. Vores forslag er en mere planlagt og strategisk måde at bruge bloggen på, men det skal ikke erstatte Direktørens "sommerfugle-metode", hvor han skriver spontant om det, der optager ham lige nu. Denne metode fungerer godt, fordi det motiverer ham til at skrive på bloggen, det passer til hans person, og medarbejderne opfatter det som troværdigt, fordi personen Jens skinner igennem.

Vores tro på, at diskussioner om Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen overhovedet har nogen effekt, harmonerer med vores grundlæggende antagelse om, at organisering sker igennem kommunikation. Kommunikation handler ikke bare om formidling – kommunikation er i høj grad konstituerende for den organisatoriske virkelighed. Derfor mener vi, at realiseringen af visioner for en virksomhed i høj grad beror på, hvordan ledelse og medarbejdere *sensemager* og *sensegiver* om denne vision. Oversat til Alka betyder det, at der på sigt vil ske en påvirkning af organisationskulturen igennem en debat om forståelsen af Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen i Alka. Den store udfordring er at få skabt rammerne for nuancerede debatter om Det Fælles Målbillede og Vinderkulturen, frem for at det bliver ren peptalk. Det er vigtigt at fastholde, at bloggen kun skal ses som et supplement til andre aktiviteter, der har til formål at arbejde med kulturen i Alka, fordi flere medarbejdere foretrækker at diskutere et sådant emne ansigt til ansigt med kollegaer, ledere og direktion. Samtidig er det ikke noget mål i sig selv kun at skabe debat på bloggen, da vores analyse peger på, at blogindlæg kan sætte debatter i gang i afdelingerne, uden at dette nødvendigvis afspejles i kommentarer på bloggen.

6.3 Muligheder og begrænsninger ved en toplederblog

Denne afhandlings relevans skal som nævnt i indledningen ses i lyset af manglen på empiriske undersøgelser af og viden om interne virksomhedsblogs, og i særdeleshed om interne toplederblogs som nyt fænomen inden for organisations- og ledelseskommunikation. Det er dette videnshul, vi har ønsket at udfylde, både teoretisk og empirisk. Derfor vil vi i dette afsnit diskutere, hvordan vores undersøgelse relaterer sig til andre undersøgelser for at kunne formulere en række generelle muligheder og begrænsninger ved at bruge toplederblogs i intern kommunikation. Nedenstående figur viser en oversigt over de eksisterende studier af virksomhedsblogs, vi har fundet:



Figur 6.1 Oversigt over studier af virksomhedsblogs.

Oversigten viser, at vores empiriske undersøgelse udfylder det hul, vi ønskede, ved at undersøge en intern toplederblog. Der er i forvejen en overvægt af studier af eksterne blogs frem for interne, og medarbejderblogs frem for lederblogs. Om dette skyldes, at blogs primært bruges eksternt, og at virksomheder oftere lader medarbejderne blogge frem for direk-

tøren, har vi ikke grundlag for at svare på. Men vi finder, at det er relevant at supplere de eksisterende undersøgelser, bl.a. for at øge den tilgængelige viden om mulighederne for at anvende nye kommunikationsteknologier og –genrer i forbindelse med ledelseskommunikation. Desuden er de eksisterende blogstudier fra et internt perspektiv primært foretaget i it-virksomheder (Efimova & Grudin 2007; Grudin 2006; Jackson, Yates et al. 2007; Kaiser, Müller-Seitz et al. 2007), hvorfor vores afhandling er relevant i forhold til at vise, at bloggen har et potentiale for andre typer af virksomheder.

Vi finder det relevant at sammenligne vores resultater med andres empiriske resultater med henblik på at vurdere forskelle og ligheder imellem brug af blogs internt og eksternt. Samtidig ønsker vi at vurdere den analytiske generaliserbarhed af vores undersøgelse. Undersøgelser viser, at eksterne virksomhedsblogs bruges til at opbygge interessentrelationer (Kelleher & Miller 2006; Kjær 2007) og branding (Efimova & Grudin 2007; D. M. Eriksen & Kristensen 2007). De store udfordringer ved eksterne blogs er at bevare kontrollen (Efimova & Grudin 2007; Lee, Hwang & Lee 2006) samt skabe konsistens i fremstillingen af virksomheden på bloggen og i andre sammenhænge (Kjær 2007). Studier af interne virksomhedsblogs viser, at det giver potentiale for at ændre arbejdsprocesserne at lade medarbejderne blogge (Efimova & Grudin 2007), samt at det kan føre til opbygning af sociale fællesskaber (Jackson, Yates et al. 2007). Miller og Shepherds (2004) distinktion i formålene med at blogge – *self-expression* og *community development* – går igen både på de interne og eksterne virksomhedsblogs, men på forskellige måder.

Flere af studierne identificerer en række barrierer for, at virksomhedens interne og eksterne interessenter deltager i kommunikationen på bloggen. Nogle indlæg ses som informative og ikke som debat, hvorfor de ikke kommenteres (Kjær 2007); vurderingen af, om bloggen er relevant, har også indflydelse på, om folk kommenterer (Andersen, Bengtson et al. 2006; Jackson, Yates et al. 2007; Kjær 2007); ønsket om at skrive en god kommentar medfører, at det tager tid, hvilket derfor går hen og bliver en barriere (Jackson, Yates et al. 2007); og endelig er synligheden over for den brede offentlighed eller ledelsen en barriere for at skrive en kommentar (Andersen, Bengtson et al. 2006; Jackson, Yates et al. 2007).

Der er altså flere ligheder imellem eksterne og interne blogs, både i form af retoriske handlinger (*self-expression* og *community development*) og i forhold til barriererne for at få brugerne til at deltage aktivt i debatten på bloggen (information vs. debat, tid, relevans og synlighed). På et overordnet niveau er det elementer, vi kan genkende i vores undersøgelse af toplederbloggen i Alka. Vi kan derfor se en sammenhæng på tværs af blogstudierne, hvilket er et tegn på, at der er en række generelle handlinger og barrierer ved at anvende blogs, som dog udmønter sig på forskellige konkrete måder alt efter målgruppe og formål med kommunikationen. Derfor kan vi bruge vores empiriske undersøgelse til at udsige en række generelle muligheder og begrænsninger ved anvendelsen af en toplederblog i intern kommunikation, som vist i tabel 6.1.

Muligheder		Begrænsninger
Kommunikativ ledelse	Med bloggen har toplederen mulighed for at <i>sensegive</i> og <i>sensemåke</i> med medarbejderne i dagligdagen.	Bloggen er kun et supplement til anden ledelseskommunikation. Hvis ikke alle medarbejdergrupper deltager på bloggen, svækker det potentialet for kommunikativ ledelse.
Samtaler om hverdagen	På bloggen kan de små ting i hverdagen komme frem og få sin plads, og toplederen kan derigennem lodde stemningen hos medarbejderne.	Bloggen er ikke velegnet til at diskutere politiske og abstrakte emner, mens de nære og dagligdags emner kan virke ligegyldige.
Legitimitet	Bloggen giver legitimitet til topledelsens beslutninger fra medarbejderne.	Der er risiko for konsensusdannelse, fordi medarbejderne holder kritiske kommentarer tilbage.
Åben ledelse	Bloggen giver en særlig signalværdi om åbenhed hos ledelsen, ved at medarbejderne har mulighed for at kommentere.	Hvis bloggen skal signalere åbenhed, skal den fremstå troværdig ved at være konsistent med anden ledelseskommunikation og den virkelighed medarbejderne oplever i deres dagligdag.
Et personligt udtryk	Bloggen giver toplederen mulighed for at komme med sine personlige holdninger til en række emner. Det gør toplederen synlig, og han / hun kan med sin blog arbejde med sin identitet og sit image.	De personlige kommentarer må ikke være det altoverskyggende på bloggen, uden at de lægger op til debat. Debat er den altoverskyggende forventning til en blog.
Opfølgning på igangværende projekter	Bloggen kan bruges til at holde gryden i kog imellem planlagte aktiviteter for projekter, der strækker sig over længere tid.	Projekterne og aktiviteterne skal oversættes til den type emner og den form, der fungerer på bloggen, og det skal have relevans for hele organisationen.

Muligheder (fortsat)		Begrænsninger
Nedbryde hierarkiske og organisatoriske distancer	Bloggen kan forbedre kommunikation på tværs af afdelinger og fremme en fællesskabsfølelse. Ved at medarbejderne og toplederen er i direkte dialog på bloggen, kan den nedbryde distancen imellem topledelse og medarbejdere.	Distancen imellem afdelinger nedbrydes ikke, hvis der er store forskelle på, hvor meget de enkelte afdelinger deltager på bloggen. Bloggen fjerner ikke distancen mellem topleder og medarbejdere, fordi det er en barriere for medarbejdernes deltagelse.
Ny organisatorisk kommunikationspraksis	Bloggen medfører nye kommunikationssituationer og påvirker brugen af de eksisterende kommunikationsgenrer.	Kommunikationen på bloggen afspejler den eksisterende kommunikationspraksis i organisationen, hvorfor den ikke revolutionerer kommunikationspraksissen.

Tabel 6.1 Muligheder og begrænsninger ved en toplederblog.

Alle de nævnte muligheder kan være mål, som en organisation har med at introducere en toplederblog. Vi vil ikke gennemgå tabellen i detaljer men diskutere de ovennævnte muligheder og begrænsninger i forhold til kommunikativ ledelse, fordi det er hovedfokus i afhandlingen.

Kommunikativ ledelse og toplederbloggen er hinandens muligheder. Dette skal forstås som, at bloggen giver en topleder mulighed for dialog med medarbejderne, og dialog imellem topleder og medarbejdere er et grundvilkår for kommunikativ ledelse. At arbejde med kommunikativ ledelse gør, at der opstår et behov for en dialogbaseret genre som bloggen.

Kommunikativ ledelse har også været en mulighed før bloggen, men med bloggen er der mulighed for en mere direkte *sensegiving* og *sensemaking* imellem topledere og medarbejdere. Andre former for organisationskommunikation kan udbrede toplederens *sensegiving* i organisationen fx i form af fællesmail, nyhedsbreve, medarbejdermøder etc., hvilket sagtens kan sætte *sensemaking* i gang hos medarbejderne i form af debat i afdelinger o. lign. Men medarbejdernes feedback-mulighed er i disse tilfælde begrænset af at skulle gå igennem mellemlederne. Bloggen kan netop bruges til at lodde stemningen blandt medarbejderne inden der tages og meldes en beslutning ud. Dette signalerer en åben ledelsesstil og giver beslutningerne legitimitet ved, at medarbejderne selv er med til at *sensegive* omkring dem. I forhold til længerevarende projekter, der involverer hele organisationen, giver en topleder-

blog mulighed for at bevare organisationens opmærksomhed på projektet imellem andre aktiviteter.

Der er dog også en række begrænsninger ved at bruge bloggen. Det er ikke alle emner, som medarbejderne føler sig trygge ved at diskutere i et offentligt rum som bloggen, hvor alle kan kigge med. Vi kan se i Alka, at det er de nære dagligdagsemner frem for de mere abstrakte og politiske emner, der giver debat, hvorfor nogle emner kræver en oversættelse til medarbejdernes hverdag for at kunne fungere på bloggen. Udfordringen er, at emner skal have en vis substans og relevans for hele organisationen, så de ikke fremstår ligegyldige. At skulle formulere sig på skrift kan også være en barriere for mange, samt at bloggen bliver lagt oven i hverdagens opgaver og ikke er en skemalagt aktivitet, gør, at nogle kan fravælge at kommentere pga. manglende tid. Ydermere ser vi tegn på en overvægt af konsensusdannelse på bloggen, som dermed ikke altid afspejler alle holdninger i organisationen, hvilket især skyldes, at mange holder sig tilbage med de kritiske kommentarer. Hvis medarbejderne ikke oplever topledelsen som åben og lydhør i andre sammenhænge, fremstår bloggen ikke legitim og troværdig, hvorfor den i så fald ikke vil være egnet til kommunikativ ledelse.

Toplederbloggen er i sig selv en ny kommunikationspraksis ved, at den giver alle de ovenfor nævnte muligheder, men den bygger på allerede eksisterende kommunikationsgenrer i organisationen, hvorfor den ikke revolutionerer den interne kommunikation fra dag et. På sigt mener vi dog, at en toplederblog kan ændre en organisations interne kommunikation, hvis den bruges på en måde, der medtænker begrænsninger i lige så høj grad som mulighederne.

6.4 Vilkår for at skabe en ny organisationskommunikationsgenre

På baggrund af vores analyse af toplederbloggen i Alka kan vi konkludere, at det er en organisationskommunikationsgenre, der endnu ikke er fastlagt som genre, men er under udformning og forhandling. Disse forhandlinger kommer dels til udtryk igennem kommunikationsparternes udsagn om bloggen i interviewene, dels igennem praksis, dvs. den konkrete brug af bloggen. Mht. form er genren i løbet af kort tid blevet relativt fastlagt, og her kunne vi fx iagttage, at Direktøren tilpassede sine sluthilsner til medarbejdernes. På

indholdssiden foregår der stadig forhandlinger om, hvilke emner der er egnede til bloggen, og i hvilket omfang alt på bloggen er til debat, jævnfør medarbejdernes skelnen imellem debat- og informationsindlæg.

At genrer ændrer sig over tid, og at der hele tiden finder en gensidig påvirkning sted imellem den organisatoriske kontekst og genren, er en grundantagelse i afhandlingens bærende genreteorier (Askehave & Nielsen 2005; Miller 1984; Orlikowski & Yates 1994; Yates & Orlikowski 1992). Vores empiriske undersøgelse er foretaget kort efter introduktionen af en ny organisationskommunikationsgenre. Dermed har vi analyseret en genre under tilblivelse og ikke en allerede etableret genre. Vi har i bloggens tilblivelsesfase set tegn på mange forhandlinger om genren: Forhandlinger om, hvordan bloggen skal bruges, hvad den bør bruges til, hvad den ikke kan bruges til, og hvilken rolle bloggen spiller i forhold til allerede eksisterende genrer i organisationen – flere end vi havde forventninger om ud fra teorierne. Ydermere har vi set, at genreforhandlingerne om toplederbloggen i Alka trak meget på generelle forventninger til bloggen. Disse empiriske iagttagelser er et udtryk for, at der i en organisationskommunikationsgenres tilblivelse foregår en forhandling for at fastlægge og etablere genren, og denne forhandling trækker både på det organisatoriske genrerepertoire og på eksterne genreforventninger hos de enkelte organisationsmedlemmer.

Både Yates & Orlikowski (Orlikowski & Yates 1994; Yates & Orlikowski 1992) samt Miller (Miller 1984) beskriver genrer som svar på tilbagevendende situationer. Vores analyse peger på, at en ny genre ikke bare er svar på eksisterende situationer og behov, men at genren også kan skabe nye kommunikationssituationer. Toplederbloggen i Alka har bl.a. medført flere medarbejderhenvendelser til direktøren, hvilket kan ses som en ny kommunikationssituation, der er skabt af bloggen og samtidig besvares med bloggen. Derudover repræsenterer medarbejdernes indsats og Direktørens deltagelse i diverse aktiviteter nogle situationer, som ikke før har resulteret i direkte kommunikation imellem Direktøren og medarbejderne. Derfor er det først med introduktionen af den nye genre – toplederbloggen – at de er blevet til anerkendte tilbagevendende situationer i Alkas interne kommunikation, selvom behovet for kommunikation ved disse situationer kan have ligget latent i organisationen før. Dette understreger den gensidige påvirkning imellem organisation og genre, hvor

introduktionen af en ny kommunikationsgenre er svar på organisatoriske behov samtidig med, at den nye kommunikationsgenre skaber nye organisatoriske situationer.

Vi kan dermed konkludere, at vi i vores empiriske undersøgelse af en toplederblog kan iagttage vilkår for en genres tilblivelse, der rækker ud over de anvendte genreteoriens fokus. Vi har set en decideret forhandling om genren, inddragelsen af et eksternt genrerepertoire samt skabelsen af nye tilbagevendende situationer.

6.5 Delkonklusion

Vi har argumenteret for at kommunikativ ledelse er strategisk, fordi en leder igennem kommunikativ ledelse kan skabe en fælles forståelse og værdier i organisationen og lede organisationen i en ønsket retning. Derfor har vi givet en række konkrete anbefalinger til Alka, der skal understøtte kommunikativ ledelse på bloggen ved at fremme medarbejdernes deltagelse og den *community development*, som vi allerede ser finder sted.

Vore analyseresultater er i overensstemmelse med andre analyser af virksomhedsblogs. Derfor er de muligheder og begrænsninger for kommunikativ ledelse på en toplederblog, som vi har fundet, relevante for andre virksomheder end Alka, hvilket er formålet med vores afhandling.

Toplederbloggen i Alka er ikke endeligt fastlagt som genre, men derimod under udformning og genstand for forhandlinger. Med vores analyse af toplederbloggen i Alka kan vi give tre pointer tilbage til genreteorien: For det første, at genrer under tilblivelse er genstand for forhandlinger, dels igennem den konkrete genre *enactment*, dels igennem organisationsmedlemmernes forskellige respons på og forventninger til, hvad genren bruges til og hvad den bør bruges til. For det andet, at når en ny genre introduceres i en organisation, trækker den ikke bare på det organisatoriske genrerepertoire men forholder sig også til et eksternt genrerepertoire. For det tredje kan vi ikke blot forstå genrer som svar på tilbagevendende situationer – nye genrer kan også skabe nye kommunikationssituationer, hvor genren er med til at ændre kommunikationspraksis i organisationen.

Konklusion

Toplederbloggen er et nyt fænomen inden for virksomhedskommunikation, som eksisterende empiriske studier af virksomhedsblogs ikke har beskæftiget sig med. Formålet med denne afhandling har derfor været at undersøge, hvad en organisation kan bruge en intern toplederblog til, og mere specifikt hvorvidt og hvordan den kan anvendes til kommunikativ ledelse. Dette har vi gjort igennem et casestudie af Jens Bærentsens interne toplederblog i Alka.

For at forstå og analysere toplederbloggen som en webmedieret genre i en organisatorisk kontekst har det været nødvendigt at bearbejde eksisterende teorier til en ny analysemodel. Analysemodellen kombinerer Taylor og Van Every's kommunikations- og organisationsmodel med et webmedieret og strukturationsteoretisk genrebegreb, og vi anvender den i afhandlingen til at analysere toplederbloggen som organisationskommunikationsgenre. Derudover har der manglet et egnet begreb til at forstå og analysere toplederbloggen i relation til ledelse og kommunikation. På den baggrund opstillede vi en tese om, at toplederbloggen kan bruges til kommunikativ ledelse, som vi definerer som en fortløbende proces af *sensemaking* og *sensegiving*, hvor lederen ved at tilbyde en række fortolkninger forsøger at påvirke den organisatoriske *sensemakingproces* og dermed lede organisationen i en ønsket retning.

Toplederbloggen i Alka bruges til *self-expression*, fordi Direktøren igennem personlige kommentarer på bloggen arbejder med sin identitet som topleder, og *community development*, fordi den understøtter fællesskabet i organisationen igennem debat. En analyse af et specifikt blogindlæg om sundhed på arbejdspladsen bekræftede tesen om, at toplederbloggen i Alka kan bruges til kommunikativ ledelse, fordi vi observerede en gensidig *sensemaking-* og *sensegivingproces* på bloggen. Samtidig skabte indlægget debat imellem kollegaer uden for

bloggen, hvilket viser, at bloggens betydning ikke bare kan aflæses i antallet af medarbejderkommentarer på selve bloggen.

Afhandlingens analyser viste, at toplederbloggen har en række muligheder og begrænsninger i relation til kommunikativ ledelse. Med bloggen er der mulighed for direkte *sensegiving* og *sensemaking* imellem topleder og medarbejdere, hvor medarbejderne har en feedback-mulighed uden om linjekommunikationen. Toplederen kan via bloggen lodde stemningen blandt medarbejderne inden der tages en beslutning, hvilket giver den mere legitimitet. Toplederens og medarbejdernes gensidige *sensegiving* og *sensemaking* på bloggen har en funktion for understøttelse af organisationen som fællesskab. Analysen viste dog også, at toplederbloggen har sine begrænsninger i forhold til kommunikativ ledelse. Potentialet for kommunikativ ledelse i organisationen som helhed svækkes, hvis ikke alle medarbejdergrupper er repræsenteret på bloggen. Bloggen er bedst egnet til at diskutere emner, der er relevante for medarbejderne i deres hverdag. Emner af mere abstrakt eller strategisk karakter, synes medarbejderne, er sværere at diskutere på en blog, hvorfor disse skal oversættes, så de bliver relevante. I casen fandt vi desuden, at debatten på bloggen var præget af konsensusdannelse og dermed ikke altid afspejler alle holdninger i organisationen.

En intern blog giver toplederen mulighed for at arbejde strategisk med den fælles organisatoriske forståelse og værdier igennem *sensegiving* om emner, der er væsentlige for at lede organisationen i en bestemt retning. Når emnerne er relevante for medarbejdernes hverdag, kan det lykkes at skabe dialog på bloggen og få medarbejderne til at *sensemake* og *sensegive* tilbage. På denne måde kan toplederbloggen anvendes til kommunikativ ledelse.

Litteraturliste

- Andersen, Sonja, Pernille Bengtson, Malene Bentzen & Gry Gølnitz Thomsen (2006). *Brugernes engagement på corporate weblogs - et spændingsfelt mellem den personlige og den professionelle selvfremstilling*. Cand.IT-speciale, IT-Universitetet i København. Hentet d. 17.4.2007 på http://www.201070.info/guld4/speciale_brugeres_engagement_paa_corporate_weblogs_itu2006.pdf
- Askehave, Inger & Anne Ellerup Nielsen (2005). Digital genres: A challenge to traditional genre theory. *Information, Technology, and People*, 18(2), 120-141.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (2004). *Den sociale konstruktion af virkeligheden. En videnssociologisk afhandling*. Oversat af M. Visby. 1. udgave. København: Akademisk Forlag.
- Blood, Rebecca (2000). Weblogs: A history and perspective. *Rebecca's Pocket*. Hentet d. 20.12.2007 på http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html
- Blood, Rebecca (2004). How blogging software reshapes the online community. *Communications of the ACM*, 47(12), 53-55.
- Brink Lund, Anker (2000). Strategisk brug af æstetisk kommunikation. I Frederik Stjernfelt & Ole Thyssen (red.), *Æstetisk kommunikation*. 1. udgave. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Charman, Suw (2005). *Dark blogs: The use of blogs in business. Case study 01*. Corante Research. Hentet d. 23.10.2007 på http://www.suw.org.uk/files/Dark_Blogs_01_European_Pharma_Group.pdf
- Coulouris, George, Jean Dollimore & Tim Kindberg (2001). *Distributed systems - concepts and design*. 3. udgave. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Efimova, Lilia & Jonathan Grudin (2007). Crossing boundaries: A case study of employee blogging. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hentet d. 24.10.2007 på <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550086a.pdf>
- Eriksen, Ditte Marie & Thilde Kielsgaard Kristensen (2007). *Når virksomheden blogger. Et blogogram over de nye diskursarenaer*. Cand.ling.merc-speciale, Handelshøjskolen i Århus, Institut for sprog og erhvervskommunikation. Hentet d. 30.5.2007 på <http://www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=2921>

- Eriksen, Yvonne Neseth (2006). *Weblogs i ekstern organisatorisk kommunikation - fortælling og troværdighed*. Cand.it-speciale, Syddansk Universitet.
- Fairhurst, Gail T. (2005). Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership. *Leadership*, 1(2), 165-185.
- Finnemann, Niels Ole (2001). *The internet - A new communicational infrastructure*. Centre for Internet Research, Århus Universitet. Hentet d. 18.2.2008 på http://www.cfi.au.dk/publikationer/cfi/002_finnemann
- Giddens, Anthony (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Gioia, Dennis A. & James B. Thomas. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gioia, Dennis & Kumar Chittipeddi (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gomm, Roger, Martyn Hammersley & Peter Foster (Red.) (2000). *Case study method*. London: SAGE.
- Grudin, Jonathan (2006). Enterprise knowledge management and emerging technologies. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hentet den 4.9.07 på <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/03/250730057a.pdf>
- Grumstrup, Kirsten (2007). Toplederen er top dårlig til kommunikation. *Kommunikationsforum*. Hentet d. 2.9.2007 på <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12833>
- Halkier, Bente (2002). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Samfundslitteratur og Roskilde Universitetsforlag.
- Hansen, Erik Jørgen & Bjarne Hjorth Andersen (2000). *Et sociologisk værktøj - introduktion til den kvantitative metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Herring, Susan C., Inna Kouper, John C. Paolillo, Lois Ann Scheidt, Michael Tyworth, Peter Welsch et al. (2005). Conversations in the blogosphere: An analysis "from the bottom up". *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hentet d. 16.9.07 på <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/04/22680107b.pdf>
- Herring, Susan C., Lois Ann Scheidt, Elijah Wright & Sabrina Bonus (2005). Weblogs as a bridging genre. *Information, Technology, and People*, 18(2), 142-171.
- Hildebrandt, Steen (2000). Ledelse og kommunikation. I Anne Katrine Lund & Helle Petersen (Red.), *Den kommunikerende organisation*. København: Samfundslitteratur.
- Højbjerg, Lennard (1994). Receptionsanalysens problemstillinger og perspektiver. I Lennard Højbjerg (Red.), *Reception af levende billeder*. 2. udgave. Odense: Akademisk Forlag.

- Jackson, Anne, JoAnne Yates & Wanda Orlikowski (2007). Corporate blogging: Building community through persistent digital talk. *Proceedings of the Fortieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hentet d. 12.10.2007 på [http://seeit.mit.edu/Publications/Corporate BloggingHICSS_final.pdf](http://seeit.mit.edu/Publications/Corporate%20Blogging/HICSS_final.pdf)
- Jess Hansen, Anne Marie (2002). *To lead from a distance*. Ph.d-afhandling fra Copenhagen Business School. København: Samfundslitteratur.
- Kaiser, Stephan, Gordon Müller-Seitz, Miguel Pereira Lopes & Miguel Pina Cunha (2007). Weblog-technology as a trigger to elicit passion for knowledge. *Organization*, 14(3), 391-412.
- Kelleher, Tom & Barbara M. Miller (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2). Hentet d. 23.10.2007 på <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue2/kelleher.html>
- Kjær, Jonas (2007). *Corporate blogging - og dens betydning for virksomhedens kunderelationer*. Integreret speciale i virksomhedsstudier og kommunikation, RUC. Hentet d. 9.5.2007 på <http://rudar.ruc.dk/handle/1800/2438>
- Kristensen, Trine-Maria & Thomas Madsen-Mygdal (2007). *Weblogs*. København: Børsens Forlag.
- Kvale, Steiner (1997). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lee, Sang, Taewon Hwang & Hong-Hee Lee (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
- Maaløe, Erik (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.
- Maitlis, Sally (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Miller, Carolyn R. (1984). Genre as social action. *Quarterly Journal of Speech*, 70, 151-167.
- Miller, Carolyn R. & Dawn Shepherd (2004). Blogging as social action: A genre analysis of the weblog. I Laura J. Gurak, Smiljana Antonijevic, Laurie Johnson, Clancy Ratliff & Jessica Reyman (Red.), *Into the blogosphere: Rhetoric, community, and culture of weblogs*. Hentet d. 24.10.2007 på <http://blog.lib.umn.edu/blogosphere/>
- Morgan, David L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. 2. udgave. Thousand Oaks, Californien: SAGE.
- Nielsen, Jonas Friisberg (2006). *Tillid på corporate weblogs: Muligheder og barrierer for opbygning af tillidsrelationer via corporate weblogs*. Speciale i Kommunikation, RUC. Hentet d. 4.1.2007 på <http://diggy.ruc.dk/handle/1800/2055>

- Olsen, Poul B. (2004). Organisering. I Lars Fuglsang & Poul B. Olsen (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. 2. udgave. Roskilde Universitetsforlag.
- Orlikowski, Wanda (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, Wanda & JoAnne Yates (1994). Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organization. *Administrative Science Quarterly*, 39, 541-574.
- Pogner, Karl-Heinz & Anne-Marie Søderberg (2001). The discourse of all.department e-mails. A case study. *1st International and Interdisciplinary Symposium on Communication in Organizations*. University of Mannheim.
- Rasmussen, Tove Arendt (1994). Kvalitativ mediesociologi - målsætninger og metoder. I Lennard Højbjerg (Red.), *Reception af levende billeder*. 2. udgave. Odense: Akademisk Forlag.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2004). Fænomenologien og dens betydning. I Lars Fuglsang & Poul B. Olsen (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Rice, Ronald E. & Urs E. Gattiker (2001). New media and organizational structuring. I Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (Red.), *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Californien: SAGE.
- Rivera, Krisela, Nancy J. Cooke & Jeff A. Bauhs (1996). The effects of emotional icons on remote communication. *Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI96)*, Hentet d. 14.03.2008 på <http://doi.acm.org/10.1145/257089.257180>
- Rollinson, Derek, Aysen Broadfield & David J. Edwards (1998). Leadership. I Derek Rollinson, Aysen Broadfield & David J. Edwards (Red.), *Organisational behaviour and analysis*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Scoble, Robert & Shel Israel (2006). *Naked conversations. How blogs are changing the way businesses talk with customers*. New Jersey: Wiley.
- Swales, John M. (1990). *Genre analysis. English in academic and research settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, James R., Carole Groloeu, Lorna Heaton & Elizabeth Van Every (2001). *The computerization of work - A communication perspective*. London: SAGE.
- Taylor, James R. & Elizabeth Van Every (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Californien: SAGE.

- Wenneberg, Søren (2000). *Socialkonstruktivisme: Positioner, problemer og perspektiver*. København: Samfundslitteratur.
- Yates, JoAnne & Wanda Orlikowski (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17(2), 299-326.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2. udgave. Thousand Oaks, Californien: SAGE.
- Zahavi, Dan (2003). *Fænomenologi*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.