

Sosiale medier i offentlig sektor

- fra et gevinstrealiseringsperspektiv

Pål Bulien Tjøgersen

Veileder

Øystein Sæbø

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende, tidkrevende og lærerik prosess! Jeg har tatt et skritt inn i forskernes verden, fått en smakebit på den offentlige forvaltning og gjort mange oppdagelser og erfaringer fra en lang og innholdsrik ferd.

Det største problemet underveis har nok vært tidsrammen. Jeg visste innledningsvis at å skrive en masteroppgave var en krevende og omfattende affære. Jeg begynte derfor tidlig med arbeidet og bestemte meg for å jobbe konstant hele veien. Men selv om jeg jobbet kontinuerlig og iherdig hele veien, følte jeg meg aldri ferdig i den forstand. Man lærer godt underveis at det alltid er ting å gjøre! Temaet byr fortsatt på veldig mye interessant å forske på, både i og utenfor oppgavens rammer, men det får bli til en annen gang.

Til å starte med vil jeg sette en stor takk til Øystein Sæbø, min veileder, for veldig god, informativ og grundig tilbakemelding og oppfølging i oppgaven. Når man jobber individuelt med en oppgave er det veldig lett å grave seg ned og komme for tett på teksten. De gode og konstruktive tilbakemeldingene har vært til stor hjelp for å komme meg opp igjen og viet ut synet. Jeg vil også takke Arendal kommune og representantene derifra for et godt samarbeid og for å stille seg disponible til informative og hyggelige intervjuer. Til slutt vil jeg takke min kjære, Lin-Mari, for å ha vært der, motivert meg og gitt meg noen spark i riktig retning når det har trengtes. Tusen takk, alle og enhver!

07.06.2013

Pål Bulien Tjøgersen

Sammendrag

Brukerne av sosiale medier er mange, deriblant naturligvis også innbyggere. Forskere og litteratur peker ofte på viktigheten med å involvere innbyggere i den offentlige forvaltning. Her er det store rom for sosiale medier.

Forskningsspørsmålet for oppgaven er:

«Hvilke gevinster kan oppnås ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»

Offentlige etater har i stor grad vanskeligheter (store utfordringer) med å utnytte teknologi, realisere mål og oppnå gevinster. Mulighetene og potensialet med sosiale medier er og blir i liten grad realisert, særlig innenfor den offentlige forvaltning. Målinger og økt målsetting kan være med på å fremme prioritering av sosiale medier og få utnyttet det tilstedeværende potensialet som de sosiale medier kan tilføye. Sosiale medier kan medvirke til effektivisering av offentlige tjenester og gjøremål, samt gjøre informasjon mer tilgjengelig og forenkle kommunikasjonen med innbyggerne.

I hovedsak er sosiale medier og Facebook tatt i bruk som resultat av en trend, uten å gjøre vurderinger av mål og formål i forkant. Det føles som kommuner fortsatt, til dels, er i dette samme stadiet - hvorav bruken av disse mediene kun er trend-basert. Man gjør lite målrettet refleksjon eller målinger, og bare flyter på det vanlige og hverdagslige som er forstått Facebook-bruk. Slik bruk holder ikke til å skape engasjement blant innbyggerne.

Engasjement på sosiale medier skapes ved å være åpen, nysgjerrig, spontan, kreativ og utfordrende i den forstand å tørre å ta sjanser. Det viser seg at den største utfordringen og den viktigste gevinsten for kommuner, er å oppnå best mulig bruk av de sosiale mediene for å nå ut til innbyggerne. Økt kompetanse og mer målbevisst bruk av sosiale medier er blant hjørnesteinene for å oppnå dette. Kommuner og kommuneansatte kan bedre sin kompetanse og kunnskap om sosiale medier ved blant annet økt horisontal samhandling.

Kommuner har vanskeligheter med å finne saker som engasjerer, og er klar over at de som oftest blir oppfattet som tørre og kjedelige. Her står de overfor en stor utfordring. Deres formuleringer kan bli i overkant formelle for flertallet av innbyggerne, og er motstridende til sosiale mediers egenart og hensikt. Dette gjenspeiler den generelle oppfatningen jeg har fått av kommuner og deres forhold til de sosiale mediene. At temaet er nytt og dynamisk er ingen hemmelighet, men det er viktig å være mer målbevisste og nytenkende i deres håndtering for å skape oppslutning på disse kanalene.

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Figurer	vi
Tabeller.....	vi
1 Introduksjon	1
1.1 Motivasjon	4
1.2 Oppgavestruktur.....	6
2 Tilnærming til litteraturgjennomgang.....	7
3 Forskningsspørsmål, forskningsområde, kildevalg og kilder	11
3.1 Forskningsspørsmål	14
3.1.1 Delspørsmål	14
3.2 Forskningsområder.....	15
3.2.1 Sosiale medier	15
3.2.2 Facebook.....	17
3.2.3 Gevinstrealisering	18
3.2.4 E-forvaltning.....	22
3.2.5 eDialog	22
3.2.6 eDeltakelse.....	23
3.3 Litteratursøk og valg av kilder	23
4 Gevinster og utfordringer ved bruk av sosiale medier	24
4.1 Nytte/verdi	27
4.1.1 Kommunikasjon	27
4.1.2 Tilgjengelighet.....	27
4.1.3 Krise/handlingshåndtering.....	27
4.1.4 Markedsføring.....	28
4.1.5 Økonomisk gevinst.....	28
4.1.6 Brukermasse	29
4.2 Utfordringer/problemområder	29
4.2.1 Varsomhet.....	30
4.2.2 Finansiering.....	31
4.2.3 Målinger	31

4.2.4	Kompetanse	32
5	Forskningstilnærming.....	34
5.1	Forskningsmetode	34
5.2	Case-beskrivelse	36
5.3	Forskningsdesign	37
5.4	Validering.....	40
5.5	Dokumenter.....	40
5.6	Intervjuer	40
5.7	Dataanalyse	41
6	Resultat.....	43
6.1	Arendal kommunes mål med sosiale medier:.....	45
6.1.1	Formål, bakgrunn og utgangspunkt for å ta i bruk de sosiale mediene	47
6.2	Nytte/verdi	49
6.2.1	Kommunikasjon	49
6.2.2	Tilgjengelighet.....	50
6.2.3	Krise/handlingshåndtering.....	50
6.2.4	Markedsføring.....	53
6.2.5	Økonomisk gevinst.....	55
6.2.6	Brukermasse	57
6.2.7	Nøytraliserer hendelser	57
6.3	Utfordringer/problemområder	57
6.3.1	Varsomhet.....	57
6.3.2	Finansiering.....	59
6.3.3	Målinger	59
6.3.4	Kompetanse	60
6.3.5	Skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte.....	60
6.4	Hvordan oppnå bedre bruk av Facebook?	61
6.4.1	Likealyzer.....	61
6.4.2	Tiltak for å skape engasjement	62
7	Diskusjon	64
7.1	Kommunikasjon	66
7.2	Tilgjengelighet.....	66

7.3 Krise/handlingshåndtering.....	67
7.4 Markedsføring.....	68
7.5 Økonomisk gevinst.....	69
7.6 Brukermasse.....	69
7.7 Varsomhet.....	70
7.8 Finansiering.....	70
7.9 Målinger.....	71
7.10 Kompetanse.....	72
7.11 Skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte.....	75
7.12 Nøytraliserer hendelser.....	75
7.13 Mål og måloppnåelse hos Arendal kommune.....	75
7.14 Gevinstrealisering.....	76
7.14.1 Samhandling.....	79
7.2 Oppgavens begrensninger.....	81
8 Konklusjon.....	82
Referanser.....	85

Figurer

Figur 1 - Litteraturoversikt med konsepter og kategorier.....	26
Figur 2 - Utfordringer knyttet til bruk av sosiale medier.....	30
Figur 3 - Forskningsdesign og forskningstilnærming.....	39
Figur 4 - Resultatoversikt med konsepter og kategorier.....	44

Tabeller

Tabell 1 - Litteraturgjennomgang, basert på Grounded theory(Wolfswinkel et al., 2011).....	8
Tabell 2 - Valg av forskningstilnærming (Yin, 2009).....	35
Tabell 3 - Dokumentanalyse.....	40
Tabell 4 - Intervjuoversikt.....	41

1 Introduksjon

Internett og tjenestene som finnes der, øker stadig i popularitet. Det har faktisk blitt så populært at vi nå bruker mer tid på disse tjenestene enn vi gjør foran den tradisjonelle TV-en;

«2012 er året vi for første gang bruker mer tid på å surfe enn foran TV-en»(T.Moen, 2012b, p. 10).

«Ingen som er født i 1993 og senere har opplevd en verden uten internett. Denne generasjonen nordmenn er ikke bare født med ski på beina. De har i tillegg lesebrett mellom hendene. For dem er mobiltelefonen like naturlig som elektrisitet. Også for de voksne er digitale løsninger en naturlig del av hverdagen. To av tre mellom 65 og 74 år bruker internett. Regjeringen former nå en effektiv og brukerrettet offentlig sektor både for unge og gamle»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 3).

Blant disse internett-tjenestene finnes sosiale medier. Sosiale medier har blitt en stadig større del av folks hverdag, og er blitt en av de grunnleggende måtene vi kommuniserer med hverandre på(Serrat, 2010). Dette gjelder ikke bare for privatlivet, men også bedrifter, politikere og offentlige etater bruker disse mediene til å blant annet markedsføre, rekruttere, spre budskap og kommunisere med brukere(Aalen, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010; Kavanaugh et al., 2012; Waters, Burnett, Lamm, & Lucas, 2009).

Antall brukere på de sosiale mediene er enorme. Det ledende sosiale nettverket, Facebook, har over 1 milliard brukere(Zuckerberg, 2012). Tallet tar ikke høyde for om disse brukerne er aktive eller passive, men det gir bilde av hvor omfattende dette sosiale mediet faktisk er.

Difi, som er direktoratet for forvaltning og IKT, skriver at:

«Sosiale medier er hurtige, åpne og umiddelbare, og mange i forvaltningen opplever det som en utfordring å ta i bruk sosiale medier. Mange er også usikre på hvordan offentlige virksomheter kan bruke sosiale medier til å nå sine strategiske og politiske målsettinger. Difis mål er å bevisstgjøre forvaltningen om muligheter og utfordringer ved sosiale medier, og gjøre offentlige virksomheter i stand til å utnytte potensialet i ny teknologi»(Difi, 2010a).

Forvaltningens målbevissthet ved bruk av sosiale medier, med muligheter og utfordringer som der vedligger, er en sentral del av min masteroppgave. Sitatet understreker viktigheten med å bevisstgjøre forvaltningen om mulighetene og utfordringene som følger med sosiale medier. Det blir også poengtert at offentlige virksomheter må være i stand til å utnytte potensialet med ny teknologi;

«Selv om størrelsen på IKT-investeringene er enorme og potensialet i god og riktig anvendelse av IKT meget stort, betyr ikke dette at anskaffelse og innføring av IKT alltid gir stor nytte»(Flak, 2012, p. 18).

Gevinstrealisering kan være en gylden tilnærming for å hjelpe til å maksimalisere utnyttelsen av slik ny teknologi. Ved å sette innledende mål og formål for prosjekter, gjerne i form av en gevinstrealiseringsplan, vil virksomheter være bedre rustet til å oppnå potensialet med ny teknologi. Et gevinstrealiserings-rammeverk vil kunne bidra til bedre oppfølging av prosjektresultater og mål, samt en bedre og mer reflektert vurdering av hva man vil oppnå med denne teknologien. Gevinstrealisering kan også bidra til å øke forståelsen av både teknologien og de potensielle mulighetene ved å sette klare målsetninger, utvikle måleparametere og måle effekter(Flak, 2012). Forvaltningen er kanskje klar over de mulige gevinstene ved å bruke sosiale medier, men ikke nødvendigvis hvordan de skal oppnå disse gevinstene. Jeg har derfor valgt en gevinstrealiseringsvinkling for oppgaven for å undersøke muligheten for å bedre realisere gevinstene og mulighetene ved en slik løsning.

Forvaltningen er lovpålagt å informere innbyggere om offentlige dokumenter:

«forvaltningens saksdokumenter er offentlige så langt det ikke er gjort unntak i lov eller i medhold av lov. Enhver kan hos vedkommende forvaltningsorgan kreve å få gjøre seg kjent med det offentlige innholdet av dokumenter i en bestemt sak. Det samme gjelder journal og lignende register og møtekart til folkevalgte organer i kommuner og fylkeskommuner» (Lovdata.no, 2001).

Innbyggere skal ha tilgjengelig informasjon om saker som berører dem selv, også kalt «The participative imperative»(Sanford & Rose, 2007). Innbyggere har en iboende rett til å delta i dannelsen og gjennomføringen av offentlig politikk, spesielt når det involverer deres interesser(Sanford & Rose, 2007). Eksempler på dette kan være informasjon om utbyggingssaker i nærmiljø, barnehageomtaler og for eksempel debatten om strengere skjenkerutiner i Norge. Det er likevel ikke satt noe krav til i hvilken grad, hva slags deltakelse og i hvilken form denne deltakelses-retten skal utøves eller fremlegges(Sanford & Rose, 2007). I denne sammenheng ønsker jeg å se hvordan kommuner kan gjøre slik informasjon mer tilgjengelig ved bruk av sosiale medier. Etersom innbyggere har en iboende rett til å få tilgjengeliggjort informasjon og delta den offentlige politikk, er det essensielt at informasjonen i seg selv også er tilgjengelig. Heller enn at informasjonen utelukkende gjøres tilgjengelig på dårlig strukturerte og lite informative hjemmesider(Andersen, 2006; Baldersheim, Haug, & Øgård, 2008), kan sosiale medier bidra til å gjøre informasjon mer tilgjengelig for innbyggerne(Linders, 2012). Kommuner har et stort ansvar med å informere og engasjere innbyggere, og det er spennende å se hvordan/om de kan løse dette ved hjelp av sosiale medier.

Difi har gjennomført en bred kartlegging av de statlige virksomheters bruk av sosiale medier, og konklusjonene er som følger:

«Kommunikasjonsavdelingene er pådrivere for å bruke sosiale medier, men fagavdelingene mangler kompetanse og bevissthet til å utnytte mulighetene. I

undersøkelsen svarer 27 av 100 kommunikasjonsansvarlige at virksomheten har en strategi for bruk av sosiale medier»(Difi, 2012a).

I denne sammenheng har jeg gjort et case-studie med fokus rettet hovedsakelig mot de kommunikasjonsansvarlige i Arendal kommune. Arendal kommune valgte jeg som case fordi de har gjentatte ganger scoret bra på undersøkelser og rangeringer av norske kommuners Facebook-bruk(A.T Meling, 2013b). I tillegg er Arendal kommune min hjemkommune, så jeg har en tilstedeværende kjennskap til både kommunen og den ene representanten. Den geografiske avstanden til Arendal kommune fra Kristiansand, som jeg nå holder til i, gjør det lettere å møte intervjuobjektene ansikt-til-ansikt, noe som også spilte inn på avgjørelsen.

Sosiale medier er forholdsvis nytt, i hvert fall i den form og grad det blir disponert i dag(Kaplan & Haenlein, 2010), og det er dermed begrenset hvor mye forskning som ligger til grunn for feltet. Ser man på økningen i bruk og aktivitet på de ulike sosiale mediene de siste årene, er det tydelig at dette spiller en viktig rolle i det samfunnet vi lever i i dag. På bakgrunn av sosiale mediers del i samfunnet, min egen bruk og oppfatning av tema, samt alt man må vurdere og ta i betraktning ved bruk og aktivitet på sosiale medier, synes jeg dette er et veldig interessant og tidløst tema som i stor grad trenger mer forskning.

Difi mener at økt bruk av sosiale medier i forvaltningen kan gi mange fordeler:

- flere og annerledes informasjonskanaler
- økt borgermakt og demokrati
- lettere kunnskapsdeling og involvering av brukerne
- bedre samhandling på tvers av forvaltningen
- lettere kunnskapsinnhenting

(Difi, 2012b)

Oppgaven belyser hvilke gevinstrealiseringstiltak som blir utført i praksis og hva kommuner vil ha ut av å bruke sosiale medier, hovedsakelig ved bruk av Facebook. Her går jeg inn på hvilke gevinster de forventer å oppnå ved å bruke Facebook og hvordan de vil oppnå det. Her er det også interessant å undersøke i hvilken grad de mulige gevinstene som ble presentert i litteraturen blir representert og nevnt i det som er oppfattet i praksis og hva Arendal kommune gjør for å få disse gevinstene realisert. Selv om virksomheter har gjort seg tanker om hvilke muligheter og gevinster sosiale medier kan gi, er det vel så viktig og interessant å se om man gjør noe konkret for å oppnå disse gevinstene. Mange prosjekter settes i gang uten å ha noe konkret plan på hva man vil få ut av prosjektet(Flak, 2012). En gevinstrealiseringsmetodikk kan bidra til å øke forståelsen av hva man vil oppnå med prosjektet, hvordan man vil gå frem og følge opp om prosjektet og måloppnåelsen(Flak, 2012).

Forskning viser at det er en rekke utfordringer knyttet til sosiale medier, blant annet på grunn av lite kunnskap og kjennskap til temaet. Ettersom temaet er forholdsvis nytt, med relativt begrenset forskning og konkrete «fasiter», har kommuner vanskeligheter med å sette spesifikke mål og måter å oppnå/realisere dem på. Det er derfor interessant for meg å

se på hvilke utfordringer som er tilstede og som må håndteres for å oppnå og realisere disse gevinstene.

Forskningsspørsmålet jeg har valgt for denne oppgave er:

«Hvilke gevinster kan oppnås ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»

1.1 Motivasjon

På tross av en økende forskningsinteresse på bruken av sosiale medier i eDeltakelse (Hong & Nadler, 2012; Linders, 2012; Rustad & Sæbø, 2013), trengs det mer forskning på gevinster og utfordringer ved bruk av disse mediene. Selv om gevinstene belyses, er det også viktig å følge opp for å få dem oppnådd (Flak, 2012). Jeg har valgt å legge hovedfokus på Facebook, som er det mest vanlige og populære blant de sosiale mediene (Aalen, 2013; Chun & Luna Reyes, 2012; Kaplan & Haenlein, 2010; Lyons, 2012; Rustad & Sæbø, 2013). Med over en milliard brukere er de fleste aldersgruppene godt representert (Rustad & Sæbø, 2013).

Det er store utfordringer knyttet til kommunikasjon i den offentlige sektor;

«Privat sektors kommunikasjonsutfordringer er barneskirenn sammenlignet med offentlig sektors» (A.T Meling, 2013a).

Sosiale medier er blant kommunikasjonsformene som blir benyttet av deler av den offentlige sektor, og er kommunikasjonsformen som blir fokusert i foredraget som sitatet over er hentet fra. Sosiale medier bringer med seg utfordringer for både forvaltningen og utøverne (Kaplan & Haenlein, 2010; Kavanaugh et al., 2012). Ettersom kommunikasjonsutfordringene i det offentlige er «forsterket» i forhold til i den private sektor, setter det større krav til de offentlige representantene (A.T Meling, 2013a). Det kan dermed være vel så viktig å belyse disse utfordringene for å gjøre folk klare og bevisste for hva de står ovenfor og hvilke utfordringer de kan støte på.

Regjeringen poengterer at det er viktig at den offentlige sektor følger med på utviklingen:

«Det er viktig å kontinuerlig utvikle offentlig sektor for å møte nye behov, nye muligheter og for å sikre at innbyggerne har tillit til og støtter opp om de offentlige løsningene» (Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 8).

I denne sammenheng er sosiale medier en vesentlig og sentral del for å utvikle offentlig sektors tjenester ut mot innbyggerne.

En annen motivasjon å forsørge best mulig utbytte av kommunale tjenester og offentlig forvaltning, så vel som de som bruker tilbudene som kommunen tilbyr (innbyggerne). Om forskningen i denne oppgaven kan hjelpe til å forbedre bruken og tilrettelegge for kommuner til å bruke sosiale medier på en bedre måte, vil dette også kunne bidra til å gi et bedre tilbud til innbyggerne. Ved at tilbudet blir bedre, vil dette kunne føre til at

innbyggerne bruker tilbudene mer flittig, og kan gjerne også gjøre at flere begynner å bruke disse løsningene. Dette vil igjen gagne kommunen, ved at man kan gi hjelp til utfordringer som innbyggere står ovenfor via sosiale medier og dermed redusere henvendelser i skranken eller på telefon. Slike reduksjoner vil spare kommunen for ressurser, både i form av penger og tid, og kan fordeles til andre tiltak som kanskje vil være mer tjent med disse ressursene. Målet er å føre til mer effektiv kommunal forvaltning;

«Både Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og KS, kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, oppfordrer offentlige virksomheter til bruk og deltagelse i sosiale medier. Dette blant annet for å legge til rette for dialog og en åpnere forvaltning»(Brandtzæg, 2011, p. 5).

Det er derfor viktig at kommuner, og resten av den offentlige forvaltning, er bevisste på mål og muligheter så vel som utfordringer ved sosiale medier. Oppgaven min vil kunne hjelpe med å forbedre bruk og presentere utfordringene som medfølger. Ved å presentere gevinster og utfordringer, så vel som presentere og undersøke gevinstrealisering som et rammeverk for å bedre nå og forstå mulighetene ved en slik løsning.

Målet mitt med oppgaven er å kartlegge muligheter (gevinster) og legge til rette for at kommuner skal være mer opplyste og reflekterte ved bruk av sosiale medier. Om oppgaven vil kunne føre til at flere kommuner starter opp med, eller reflekterer over egen bruk av sosiale medier, vil dette være fordelaktig for både innbyggere og de offentlige etatene. Mot slutten av oppgaven presenterer jeg også ulike tips til forbedringer i bruk av sosiale medier. Om dette kan hjelpe kommuner i oppstartsfasen og bruk av sosiale medier, vil dette være en stor indre motivasjon for meg. For min egen del vil det være mest spennende å følge utviklingen hos Arendal kommune, og om samarbeidet mitt hos dem har bidratt til endringer i hvordan de formidler seg på sosiale medier, i hovedsak på Facebook. I tillegg er det spennende å se om de har blitt mer opptatt av- og bevisste på målene og gevinstene ved bruk av sosiale medier, og med hvordan de skal realisere disse.

Facebook har over lengre tid vært en del av min hverdag, men i varierende grad hvor hyppig jeg bruker det. Helt fra jeg ble medlem i september 2007, har jeg gradvis oppdaget andre nytteverdier for dette sosiale mediet enn bare «fornøyelse», men det var først etter en konferanse med Thomas Moen på UiA, arrangert av digi.no, hvor jeg virkelig fikk opp øynene for mulighetene bak denne medieformen(T.Moen, 2011). Jeg begynte å tenke mer objektivt og reflektere mer over hvordan jeg selv oppfattet informasjonen som ble delt på Facebook. Det jeg oppdaget var at jeg konstant gjør ubevisste avgjørelser og beslutninger på Facebook, som f.eks å like/ikke like sider/personer, basert på hva som blir delt og hvordan dette deles. Dette gjorde at jeg ble mer bevisst rundt det som lå bak adferden på Facebook, og hvor mye som faktisk lå til grunn, skjult for hver «post» eller innlegg blant annet.

1.2 Oppgavestruktur

Jeg starter innledningsvis med teori og litteraturgjennomgang, hvor jeg presenterer metoden og rammeverket, «Grounded theory», som jeg har brukt for denne prosessen. Inspirasjonen til denne metoden har jeg hentet fra J.F. Wolfswinkel, E. Furtmueller og C.P.M. Wilderoms artikkel om grounded theory, og ligger også til grunn for hvordan jeg har valgt å strukturere denne masteroppgaven (Wolfswinkel, Furtmueller, & Wilderom, 2011). Etter å ha presentert litteraturgjennomgangen med forskningsfelter og fremgangsmåte, tar jeg for meg teori-grunnlaget som jeg bruker for å analysere resultatene mine opp mot. Resultatene har jeg valgt å strukturere etter konseptene og kategoriene jeg kom frem til ved bruk av «Grounded theory», som jeg kommer nærmere tilbake til i kapittelet under. Videre bruker jeg modeller og tabeller, så vel som grunnlaget fra litteraturgjennomgangen, til å diskutere resultatene mine opp mot teorien før jeg avslutter med en konklusjon.

Jeg har valgt å bruke punktene fra modellen Tabell 1, i neste kapittel, som en mal for strukturen på oppgaven videre. Her vil jeg starte med å ta for meg steg 1 i modellen som går ut på å definere omfang og forskningsspørsmål, fastslå forskningsfeltene, finne kildene og bestemme søkeord. Steg 2 som er å utføre søke-prosessen inngår også der. Deretter presenterer jeg steg 3 i form av konseptene jeg har kommet frem til fra litteraturgjennomgangen, samt de underliggende og tilknyttede kategoriene fra steg 4. Selv om «open-», «axial-» og «selective coding» er en del av dette steget, har jeg valgt å presentere dette i definisjonsdelen. Dette gjør jeg fordi jeg mener dette er en mer oversiktlig fremstilling, samtidig som det er mer samsvarende med min egen fremgangsmåte for oppgaven. Til slutt, som steg 5, presenterer jeg funnene mine fra empirien, samt diskusjons- og konklusjons-kapitlene.

2 Tilnærming til litteraturgjennomgang

Jeg har utført en litteraturanalyse for å svare på problemstillingen ved å undersøke eksisterende litteratur relatert og relevant for tema, og presenterer dette etter kategorier. En litteraturanalyse må vise til formål og hvorfor den er relevant så tidlig som mulig (Webster & Watson, 2002). En litteraturanalyse av tidligere forskning er essensielt for ethvert akademisk prosjekt, og jeg vil derfor ta for meg en grundig, kritisk, mangfoldig og informativ litteraturanalyse (Webster & Watson, 2002). Å gjøre en slik analyse er ekstra vanskelig for et fremvoksende forskningsfelt;

«reviewing an emerging field with poorly defined boundaries and research styles poses special problems» (Sæbø, Rose, & Skiftenes Flak, 2008, p. 3).

Akkurat dette utsagnet omhandler opprinnelig temaet «eDeltakelse», men kan også relateres til sosiale medier. Sosiale medier er et forholdsvis nytt og fremvoksende tema i den form og grad det blir disponert dag. I den forbindelse blir litteratursanking og gjennomgangen mer krevende, men igjen også vel så viktig.

Formålet med en litteraturanalyse er å samle sammen tidligere forskning for å se eventuelle mønstre og sammenhenger. Webster og Watson (2002) påpeker at en god litteraturanalyse skal være strukturert etter ideer og konsepter, og ikke etter forfattere eller årstall (Webster & Watson, 2002). Litteraturanalysen vil jeg da sortere etter kategorier, både etter hvilket forskningsfelt eller tema den omhandler. Metoden «Grounded Theory» bruker jeg kun til litteraturgjennomgangen. Til empiri/resultat-delen. Der bruker jeg en case-analyse.

Til sammen har jeg gjennomgått 90 artikler, som jeg mener er relevante for oppgaven på forskjellige måter. Jeg har valgt å dekke ulike deler og vinklinger for bruk av sosiale medier, og offentlig forvaltning, både separat og samlet. Artikkelen tar også for seg gevinstrealisering og andre tematikker som kan relateres til og hjelpe til å belyse problemstillingen.

For å gjennomføre litteraturgjennomgangen har jeg valgt å ta i bruk metoden «Grounded Theory», som er et rammeverk for å samle og analysere data. Grounded theory metoder består av rammeverk for å analysere og forklare innsamlet data (Charmaz, 2003);

“Essentially, grounded theory methods consist of systematic inductive guidelines for collecting and analyzing data to build middle-range theoretical frameworks that explain the collected data” (Charmaz, 2003, p. 250).

Gjennom forskingsprosessen har «grounded theorists» utviklet analytiske tolkninger av dataen, til å fokusere den videre innhenting og underrette og revidere den teoretiske analysen(Charmaz, 2003). Resultatene ligger i forskningsverktøyene:

“The power of grounded theory lies in its tools for understanding empirical worlds. We can reclaim these tools from their positivist underpinnings to form a revised, more open-ended practice of grounded theory that stresses its emergent, constructivist elements. We can use grounded theory methods as flexible, heuristic strategies rather than as formulaic procedures”(Charmaz, 2003, pp. 250-251).

I oppgaven bruker jeg denne metoden utelukkende for litteratur-delen, men funn fra litteraturen har jeg brukt iterativt for å gjennomføre case-analysen. Hvordan «Grounded theory» kan brukes som en metode for å gjennomgå litteratur, blir godt presentert i artikkelen til J. F Wolfswinkel, E. Furtmueller og C.P. M Wilderom(Wolfswinkel et al., 2011):

“If carried out meticulously, reviewing a well-carved out piece of literature by following this guide is likely to lead to more integrated and fruitful theory emergence, something that would enrich many fields in the social sciences”(Wolfswinkel et al., 2011, p. 1).

Punktene og fremgangsmåten deres for å gjennomgå litteraturen fant jeg som hjelpsomme og effektive i arbeidet. Metoden ga meg en oversiktlig tilnærming til litteraturen og ga en strukturert måte å samle, granske, revidere, sortere, slå sammen og presentere innholdet i litteraturen på.

Metoden de har fremstilt tar for seg fem steg for litteraturgjennomgang som jeg har benyttet meg av.

Tabell 1 - Litteraturgjennomgang, basert på Grounded theory(Wolfswinkel et al., 2011)

Steg	Hva	Bruk	Resultat
1 Definere	Definere omfang og forskningsspørsmål	Dette har jeg brukt helt fra starten av litteraturinnsamlingen, og iterativt underveis i arbeidet	<i>«Hvilke gevinster finnes ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»</i>
	Fastslå gjennomgangen av de forskjellige forskningsfeltene	Har endret seg underveis i oppgaven. Startet bredt, men har blitt gradvis mer innsnevret etter hvert	Sosiale medier Gevinstrealisering eForvaltning eDialog eForvaltning eDeltakelse
	Finne de riktige kildene	Jeg filtrerte artiklene ut ifra de overstående	Først etter tematisk relevans, så etter

		stegene	tidsperiode (etter 2007)
	Bestem de spesifikke søkeordene	Dette steget har jeg i mindre grad brukt i oppgaven i den form og grad det er presentert i artikkelen. Blant annet bruk av «Wild Card token» og «And/or» i søkeordet	Søkeordene omhandlet hovedsakelig sosiale medier i det offentlige og gevinstrealisering (på engelsk og norsk med forskjellige formuleringer)
2 Søke	Søke i kildene. Under søket kan man ofte treffe på overraskelser som gjør at man må revidere tidligere søkekriterier og utdrag	Denne revideringsprosessen er noe jeg har gjentatt flere ganger under arbeidet. Har endret omfanget og vinklinger underveis og har også måttet endre litteraturgjennomgangen deretter	Både i litteraturgranskingen og etter intervjuene har det kommet nye vinklinger og funn som har gjort at jeg har revidert søkekriterier og utdrag.
3 Velge	Utdragene fra tekstene blir bestemt	Her brukte jeg Google Docs til å hente ut utdragene underveis, for så å knytte utdragene fra de forskjellige artiklene opp mot hverandre. På denne måten kunne jeg også se om det var artikler jeg burde se nærmere på	Knyttet informasjon og utdrag fra artikler som kunne relateres til hverandre.
4 Analysere	«Open coding»: Etter å ha lest utdrag etter utdrag begynner man å forestille forskjellige konsepter i hodet, som kan knyttes opp mot utdragene (eller deler av dem)	Denne metoden brukte jeg for å komme frem til konseptene «nytte/verdi» og «utfordringer/problemer» som jeg kunne knytte de forskjellige utdragene opp mot	Utdragene fra forrige steg ble knyttet opp mot de tilhørende konseptene.
	«Axial coding»: Etter å ha kommet frem til konseptene ved hjelp av «open coding», begynner man å se andre trekk, hvor man gjerne kan ha undergrupper	Her kom jeg frem til kategorier som jeg festet opp mot konseptene. Kategoriene jeg fant var underliggende «antagelser» av utdrag fra de forskjellige artiklene	Kategoriene knyttet jeg opp mot de overordnede konseptene (fra steget over), og utdragene ble festet til de respektable kategoriene

	knyttet opp mot de forskjellige konseptene.		
	«Selective coding»: Integrere og avgrense kategoriene som ble funnet	Utdragene jeg hadde knyttet opp mot de forskjellige kategoriene gikk jeg igjennom gang på gang for å finne riktige måte å integrere de med hverandre. Her kunne gjerne utdragene også bli knyttet opp mot andre kategorier etter hvert som jeg fikk døyvet innholdet fra utdragene	Revurdering av de forskjellige utdragene, samt revidering av de tilhørende artiklene
5 Presentere	Representere og strukturere innholdet basert på empiriske funn og innblikk	Jeg har valgt å presentere de empiriske funnene mine etter kategoriene, hvor jeg følger samme strukturen både for resultatene og diskusjonen. I diskusjonskapittelet har jeg valgt å ta vekk de overordnede konseptene for å få en mer åpen og objektiv diskusjonsbit	Konseptene og kategoriene fra de overstående stegene går konsekvent igjen både i litteraturen, resultatene og i diskusjonen
	Strukturer artikkelen	Oppgaven er strukturert ved at jeg først presenterer litteraturgjennomgangen og fremgangsmåten der, for så å gå videre til de empiriske funnene. Deretter presenterer jeg resultatene av funnene og til slutt å avslutte med en diskusjons- og konklusjonsdel	Selve strukturen er basert på punktene presentert i denne tabellen, inspirert av metodetilnærmingen til Wolfswinkel et al. (Wolfswinkel et al., 2011)

Stegene er ment til å være iterative, hvor man gjør refleksjoner, valg og endringer kontinuerlig i løpet av arbeidet (Wolfswinkel et al., 2011).

3 Forskningsspørsmål, forskningsområde, kildevalg og kilder

Første steg tar for seg defineringen og utformingen av rammer i form av omfang og forskningsspørsmål. På bakgrunn av dette har jeg gjort en rekke avgjørelser av artiklene underveis i revideringen, hvor jeg har forkastet og lagt til side artikler som ikke passet til omfanget av oppgaven. Utfordringen med disse avgjørelsene er at man må revurdere avgjørelsene senere i prosessen ettersom omfanget på oppgaven forandrer seg (Wolfswinkel et al., 2011). De nye kriteriene for artiklene har etter min mening gitt meg et mer representativt og relevant utvalg av stoff. Litteraturen jeg la til side er fortsatt i høy grad relevante for oppgaven, og gir en god basis for litteraturgjennomgangen og oppgaven min i sin helhet.

I det neste punktet av gjennomgangen skal de forskjellige forskningsfeltene for oppgaven defineres. Dette kan være felter som Informasjonssystemer (IS) og Psykologi, som er forholdsvis brede og omfattende. Et mer innsnevret felt kan være en mer konkret og spesifikk del av disse kategoriene (Wolfswinkel et al., 2011);

“Clearly, depending on the nature of the topic and/or specific research question (s), the degree to which the frame of reference is manifestly interdisciplinary will vary” (Wolfswinkel et al., 2011, p. 4).

For å få et generelt innblikk i temaet startet jeg med et forholdsvis bredt område. Området strakk seg fra sosial markedsføring til sosiale medier i helsesektoren og offentlig forvaltning generelt sett. Hvis det var ulike forståelser av temaet, kunne jeg plukke opp dette ved å bruke en bredere tilnærming til forskningsfeltet. Jeg startet med å lese gjennom sammendragene og «abstrakt»-feltene i artiklene for å få et innblikk i hva artikkelen handlet om. Basert på dette, vurderte jeg om det kunne være aktuelt for videre granskning;

“In order to efficiently perform a systematic literature search one needs to define the criteria for inclusion and/or exclusion of an article in the data set. This first task involves marking out the scope of the review as well as inclusion and exclusion criteria” (Wolfswinkel et al., 2011, p. 4).

Området snevret jeg inn til å omhandle IS og IT/IKT, med hovedfokus på sosiale medier og gevinstrealisering. Etter å ha gjennomgått deler av dette, valgte jeg en mer direkte innfallsvinkel for å belyse problemstillingen. Her så jeg på om, og eventuelt i hvilken grad, artiklene gikk inn på temaene; eForvaltning, eDialog, eDeltakelse, sosiale medier og/eller gevinstrealisering. Artikler som ikke tok for seg feltene, forkastet jeg; dette for å få et mer representativt utvalg av artikler og legge et felles grunnlag. Det brede forskningsområdet hadde gitt meg mye interessant stoff. Men for å bedre kunne belyse mitt forskningsspørsmål og håndtere en overkommelig mengde stoff, fastsatt jeg mer konkrete temaer.

Deretter oppsøkte jeg spesifikke Facebook-sider, nyhetsartikler, fulgte med på arrangementer som «Social media days» og «KommuneNM». Deriblant også konferanser og bloggere. Dette ga mer aktuelt materiale som var lettere å relatere meg til. Materialet ga

meg også en unik måte for meg å knytte opp den allerede eksisterende litteraturen mot casen, og det som foregår ellers i den sosiale verden. Å arbeide på denne måten ga også mer motivasjon ettersom det var lettere å relatere til stoffet jeg fant. Samtidig som det var interessant å følge med på hva som foregikk tettere innpå den sosiale medie-fronten.

Underveis i litteraturgjennomgangen lagde jeg en artikkelmatrise med kategorier fungerende som knagger å feste artiklene til;

«Based on the filtering power of the inclusion and exclusion criteria and the research field (s) involved, a list needs to be compiled of all probable corresponding outlets»(Wolfswinkel et al., 2011, p. 4).

Matrisen ga meg en oversikt over temaer og kategorier som artiklene omhandlet, noe som forenklet revideringsprosessen.

Artikkelen presenterer viktigheten med å dokumentere søkene etter de er gjort:

«Step 1.4 (of Table 1) leads to a precise formulation of the variously possible search terms. This task holds the key to the outlets and databases. Ideally, the set of search terms should be reflective of the entire scope of the chosen research area. Different outlets and databases support different search functionalities»(Wolfswinkel et al., 2011, p. 4).

Dokumenteringen av søkene er noe som kunne vært gjort bedre. Søkene omhandlet i hovedsak temaene; eForvaltning, eForvaltning, Sosiale medier (i og utenfor det offentlige) og gevinstrealisering. I den senere tid har jeg i hovedsak anskaffet litteraturen ved referering fra veiledere, kontaktpersonene i Arendal kommune, og andre parter, samt ved bruk av søking og nyhetsoppdateringer i sosiale medier på mine egne kontoer (Facebook, Twitter og blogger), hvor det er vanskelig å dokumentere opphavet på samme måte, altså ved hjelp av søkekriterier.

En annen måte å avgrense på er ved å sette ulike rammer og terskler for artiklene. Dette kan være alt fra påvirkningsgrad eller tidsrammer for publisering, og sortere eller luke ut artiklene deretter(Wolfswinkel et al., 2011). I tidligere arbeid har jeg stabilisert at økningen av fokus på sosiale medier, spesifikt innenfor visse punkter, var etter 2007. Det var i denne perioden sosiale medier begynte å ta av i popularitet. Dermed er det logisk å rette litteraturgjennomgangen til perioden etter 2007, og at jeg da vil finne et bedre og mer representativt utvalg av forskning der;

«We propose to start analyzing each set of papers as follows: pick a random paper and read and highlight any findings and insights in the text that seem relevant to the review's scope and research question (s). All of the selected studies will eventually undergo this highlighting procedure at least once. Every word, sentence or paragraph

that is highlighted in each paper represents a relevant 'excerpt'»(Wolfswinkel et al., 2011, p. 6).

Denne prosessen utførte jeg ved å benytte meg av Google Docs/Disk, og Microsoft Word på Dropbox. Her plukket jeg ut deler og utdrag av artiklene som var relevante for forskningsspørsmålet og temaet for oppgaven. Deretter skrev jeg ned eventuelle tanker og ideer jeg hadde rundt de forskjellige avsnittene, og hvordan jeg eventuelt kunne integrere dette med det allerede eksisterende stoffet i oppgaven. På denne måten fikk jeg en bedre oversikt over stoffet, samtidig som jeg kategoriserte underveis. Dette ga meg muligheten til å finne likheter og sammenligninger på en effektiv og strukturert måte. Wolfswinkel, Furtmueller et al. (2011) kaller denne type analysering for «open coding». Jeg har også tatt i bruk «axial coding», som vil si at jeg har opprettet kategorier for å opprette underkategorier å knytte den tilhørende kategorien (e) opp mot(Wolfswinkel et al., 2011). Jeg kategoriserte, ut ifra litteraturen og egen oppfatning av stoffet, hovedgruppene «Nytte/verdi» og «Utfordringer/problemområder». Under disse hovedkategoriene har jeg opprettet underkategorier som f.eks. kommunikasjon, økonomisk gevinst og markedsføring under gevinster/nytte og varsomhet, finansiering og målinger som utfordringer/problemområder. For å oppsummere:

«Open coding is the analytical process of generating higher-abstraction level type categories from sets of concepts/variables. Axial coding is the further developing of categories and relating them to their possible sub-categories. With selective coding the categories are integrated and refined»(Wolfswinkel et al., 2011, p. 7).

Glaser (1978, 1992) fastslår at det er noen kriterier for å evaluere «Grounded theory» som jeg har vurdert ved min bruk av metoden(Charmaz, 2003):

Tilpasning – Det må bli opprettet kategorier fra teorien og dataen som blir innhentet må passe deretter. Disse kategoriene må forklare den tilhørende dataen(Charmaz, 2003). Her har jeg måttet gjøre endringer underveis i oppsettet mitt, ettersom kategorier ikke var forklarende nok til innholdet.

Relevans - Disse konseptene og kategoriene kommer ikke uten arbeid. En «Grounded theorist» kan ikke bare dra på butikken å kjøpe forhåndsbestemte konsepter til å bekle dataen med, konseptene må bearbeides og fortjene sin plass i analysen(Charmaz, 2003). Enhver kategori har gjentatte ganger måttet bli vurdert, testet og undersøkt på nytt, for å forsikre dens plass og relevans i forbindelse med oppgaven.

Virke – Det må bidra med en god, konseptuell fremstilling av data som presenterer og forklarer temaet(Charmaz, 2003). Konseptene og kategoriene jeg valgte for oppgava ser jeg på som høyst aktuelle og relevante for temaet. Ut ifra min egen oppfatning fra bruken på sosiale medier, og hyppigheten og måten innholdet ble presentert på i litteraturen, mener jeg dette var de mest relevante innenfor temaet.

Variasjon – Det er fleksibelt ettersom forskere kan endre på analysen ettersom kriteriene endrer seg, eller etter mer data er innhentet. Dermed er evnen til å tilpasse seg endringer et viktig punkt(Charmaz, 2003). I oppgaven har jeg måttet tilpasse meg til endringer både i forskningsspørsmål, kategorier og innholdet i kategoriene. Det har blitt variasjon i vinkling ettersom målet mitt har endret seg og variasjon i kategorier ettersom jeg har gjennomgått artikler og revidert innholdet. Noen kategorier har jeg måttet fjerne og andre har jeg måttet endre. Innholdet i kategoriene har også blitt omplassert ettersom relevansen og tilhørigheten, etter min oppfatning har endret seg.

3.1 Forskningsspørsmål

I litteraturgjennomgangen, og prosjektet i sin helhet, er det viktig å utforme omfanget og forskningsspørsmålet tidlig, uavhengig av hvor uklart og vagt det måtte være. Det konkrete omfanget og de spesifikke og definitive forskningsspørsmålene kan gjerne, og vil gjerne bli tydeligere definert senere i prosessen(Wolfswinkel et al., 2011). Men det å ha et vel gjennomtenkt omfang og godt utformede forskningsspørsmål vil gi stor verdi i litteraturgjennomgangs-prosessen, og desto tidligere man klarer å få etablert dette, desto bedre er det. Omfanget og forskningsspørsmålene skal fungere som klare referansepunkter, som skal gjøre innvirkning på valgene man gjør når det skal velges ut relevant litteratur. Å starte gjennomgangen med tydelig definerte forskningsproblemer gir forskeren muligheten til gradvis å avgrense og forbedre omfanget til mer tilpassede, konkrete og ansvarlige forskningsspørsmål(Wolfswinkel et al., 2011).

Forskningsspørsmålet som jeg har valgt for min oppgave er som følger:

«Hvilke gevinster kan oppnås ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»

Produktet av denne prosessen ble forskningsspørsmålet som vist over. Men som nevnt tidligere, vil jeg også ta for meg utfordringene knyttet til sosiale medier. Jeg satt derfor opp underspørsmål for å undersøke hvilke utfordringer som kan oppstå, og som må håndteres for å oppnå disse gevinstene.

3.1.1 Delspørsmål

Jeg mener det også er viktig å adressere den «andre siden av mynten». Det er ikke bare gevinster knyttet til sosiale medier, men også utfordringer. Derfor har jeg valgt å lage delspørsmål som omhandler utfordringer.

«Hvilke utfordringer står man overfor ved bruk av sosiale medier?»

«Er det noen sammenheng mellom utfordringer og gevinster ved bruk av sosiale medier? Er det noen direkte eller indirekte samsvar mellom utfordringer og i hvilken grad man oppnår de forskjellige gevinstene?»

3.2 Forskningsområder

Sosiale medier kan åpne for en mer effektiv informasjonsdeling ved det store antall brukere man kan nå av gangen. Offentlig sektor i Norge er pålagt å informere innbyggere om hva som skjer i forvaltning, og i denne sammenheng kan sosiale medier være et nyttig verktøy. Per desember 2011 var det 168 norske kommuner som hadde skaffet seg egen Facebook-side, noe som tilsvarer 39% av kommunene i Norge (Meling, 2011). Denne andelen økte til 216 kommuner i 2013 (A.T Meling, 2013c). Dette tilsvarer en vekst på 48 kommuner og en økning på 11% på to år. Sosiale medier er fortsatt et forholdsvis nytt område for den norske forvaltningen, og kommunikasjonsansvarlige i statsetater mener at denne kommunikasjonsformen vil bli viktigere de neste fem årene (Difi, 2012b). Etatene som allerede har tatt i bruk disse mediene i sin oppgaveløsning, opplever en stor nytteverdi med dette (Difi, 2012b);

«Jeg vil si det er en demokratisk plikt for ordførere å delta i sosiale medier. Det er ikke alle som har skjønt det, men verden har endret seg, sier Meling» (Aas, 2013).

«På den ene siden kan alle se at staten bruker sosiale medier aktivt, men på den andre siden er det liten tvil om at vi bruker sosiale medier for snevert. Kunnskapen om mulighetene er for dårlig, sier direktør Hans Christian Holte i Difi» (Difi, 2012a).

Hoveddelen av kommunene i dag presenterer og distribuerer informasjonen på nettsider, bygd opp rundt organisasjonens eller etatens interne logikk (Andersen, 2006; Baldersheim et al., 2008). Dette fører gjerne til at nettstedene blir dårlig strukturert, lite informative, og brukerne kan oppfatte forvaltningen i kommunen som lite tilgjengelig. Sosiale medier kan hjelpe å gjøre denne informasjonen mer tilgjengelig og mottakelig for brukerne.

3.2.1 Sosiale medier

Sosiale medier er et voksende fenomen som gjør det mulig for brukere å kommunisere med hverandre i sanntid, på forskjellige måter og ved forskjellige former for kommunikasjon (Lyons, 2012). Fenomenet ble «født» omkring år 2004, og har som hovedformål å bygge og opprettholde brukeres sosiale nettverk (Medaglia, Rose, Nyvang, & Sæbø, 2009; Serrat, 2010). Sosiale medier muliggjør to-veis kommunikasjon og har revolusjonert måten vi lever, lærer og arbeider på (Serrat, 2010);

«Sosiale medier er et nytt begrep. I norske medier ble det brukt for første gang i 2006, og siden den gang har omtalene økt hvert eneste år» (Aalen, 2013, p. 15).

For å ta en mer bastant og annerledes definisjon av sosiale medier, så sier Thomas Moen at:

«Social media is word on mouth on steroids» (Moen, 2009, p. 38).

Trenden med sosiale medier kan ses på som en utvikling fra internetts røtter, hvor internett i seg selv ikke var mer enn et stort «Bulletin Board System (BBS)» (Aalen, 2013; Lyons, 2012). Dette systemet ga brukere muligheten til å utveksle programmer, data, meldinger og

nyheter med hverandre. I 1990 ble det svært populært med hjemmesider, hvor folk kunne publisere og dele informasjon om seg selv og livet. Nå til dags er dette mer kjent som blogger (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiale medier er en del av forvandlingen av internett, den nåværende web 2.0 (Lyons, 2012). Web 2.0 har gjort det mulig for internett-brukere lettere å lage, bidra, kommunisere og samarbeide med andre i nettsamfunn, uten å trenge noen form for spesialisert programmeringskunnskap (Lyons, 2012);

«Sosiale medier er en arbeidsmåte og kommunikasjonsform. Nettsamfunn og nettaktiviteter basert på brukerskap innhold gjør det mulig å dele informasjon, videreutvikle sine og andres ideer, og innhente kunnskap på en ny måte» (Difi, 2012b, p. 4).

«Men det vi omtaler som «sosiale medier», er i hovedsak det som innenfor forskningen blir kalt «social network sites», eller på norsk «sosiale nettverkssider» (SNS)» (Aalen, 2013, p. 16).

«Den mest utbredte definisjonen på SNS er Boyd og Ellisons fra 2007: Sosiale nettverkssider er nettbaserte tjenester hvor personer kan

- 1) konstruere en offentlig eller halv-offentlig profil innenfor et begrenset system,*
- 2) lage en liste over andre brukere som de har en relasjon eller kobling til, og*
- 3) der en bruker kan se og navigere seg gjennom sin egen og andres lister over relasjoner»*

(Aalen, 2013, p. 16; Ellison, 2007; Medaglia et al., 2009)

Å etablere en virtuell identitet i form av en profil er derfor en viktig del i defineringen av sosiale medier. Dette, så vel som å danne tilknytninger til andre virtuelle identiteter, er med på å danne kommunikasjonskanalene som er sosiale medier (Medaglia et al., 2009).

Tidligere offentlige, nettbaserte samfunn som Usenet og offentlige diskusjons-forumer, ble ofte strukturert etter temaer, interesser eller nisjer, også kalt nisjenettverk. Sosiale nettverkssider derimot, blir oftest strukturert med brukeren i sentrum av samfunnet og selve nettverket blir dannet ut ifra hvem man har relasjoner til, også kalt egosentriske nettverk (Aalen, 2013; Medaglia et al., 2009). Begge disse nettverksstrukturene finnes fortsatt svært utbredt i dag, men skillet mellom dem har blitt i større grad utvasket. Sosiale nettverk som for eksempel Facebook, har begynt å støtte opp mer om nisjepregete aktiviteter ved å åpne for å opprette lukkede grupper og sider som man kan abonnere på (Aalen, 2013);

«Sosiale medier skiller seg fra tradisjonelle medier som er avsenderkontrollert, ved å være mer uformelle og brukerstyrte. De beskrives gjerne som massenes medium der skillet mellom produsent og konsument er visket ut» (Brandtzæg, 2011, p. 6).

Sosiale medier har gjort at innholdet og presentasjonen av bedrifter i dag er blitt i stor grad mer bruker-generert og bestemmes i større grad av opplevelser og tilbakemeldinger kunder

har av bedriften. Tidligere kunne bedrifter kontrollere informasjonen som var tilgjengelig med gode PR-ledere og presseuttalelser. I dag derimot er bedrifter blitt satt på sidelinjen, som observatører, og har lite makt ovenfor kommentarer og tilbakemeldinger fra kunder(Kaplan & Haenlein, 2010).

3.2.2 Facebook

En av de ledende tjenestene innen sosiale medier er Facebook, som ble laget av studenter som ville gi andre studenter muligheten til å kommunisere med hverandre i et utdanningsmiljø(Lyons, 2012). Facebook er en internet-basert tjeneste som har som mål å koble mennesker, dele innhold og laste opp bilder med venner, kjærester og andre relasjoner(Medaglia et al., 2009).

Selv infrastrukturen er utviklet og vedlikeholdt av eierne, men innholdet, som for eksempel bilder, filmer, spill og linker er lastet opp og vedlikeholdt av brukerne. Hver bruker har en egen profil som de utformer og oppdaterer selv, og skal intensjonelt samsvare med deres virkelige, «offline»-identitet(Medaglia et al., 2009).

Med Facebook kan man skape et nettverk. I likhet med de fleste andre sosiale medier, bygger Facebook på brukergenerert materiale. Brukerne av Facebook kan opprette og bli medlem av grupper og arrangementer, dele linker, bilder og videoer. Det er mulig å abonnere og få oppdateringer på Facebook-sider, eller opprette sin egen.

Tjenesten ble lansert av Harvard-studenten Mark Zuckerberg i 2004. Intensjonen var at siden skulle være bare tilgjengelig for studenter på universitetet, men ettersom siden vokste, ble den åpnet opp for studenter over hele USA og Canada. I 2006 ble siden åpnet opp for allmennheten, for alle over 13 år, og har nå rundet over en milliard brukere(Lyons, 2012; Zuckerberg, 2012). Formålet med Facebook var:

«Facebook was not originally created to be a company. It was built to accomplish a social mission – to make the world more open and connected»(M.Zuckerberg, 2013).

Ser man på den sosiale medietypen med blogger, kunne dette vært et alternativ for kommuner å bruke istedenfor Facebook. Men i den senere tid har Facebook tatt over for både populariteten og relevansen til disse bloggogene(Tagtmeier, 2010). Man er dermed mer tjent på å videreformidle/dele blogginnleggene videre over Facebook om man ønsker å bruke blogger, enn og «forvente» at brukerne kommer til bloggen selv. Spørsmålet er da; er det nødvendig å bruke begge to? Eller er det best å gå rett til kilden?

En nylig undersøkelse(ebizmba, 2013) viser at Facebook er den desidert mest populære sosiale nettverkssiden. Med hele 750000 ukentlige besøkende, er det hele tre ganger så populært som sin nærmeste konkurrent, Twitter(ebizmba, 2013). Selv om begge er sosiale nettverks-tjenester, fungerer de på helt forskjellige måter(Medaglia et al., 2009; Tagtmeier, 2010). Facebook er mer fleksibel og allsidig, hvor man kan laste opp bilder, video, spill, vise film-snutter og hendelser i kalenderen, samt forskjellige (andre) mobil-tjenester. Twitter

derimot, som er en mikroblogg-tjeneste, tar for det meste for seg tekst og linker (Medaglia et al., 2009; Tagtmeier, 2010). Facebook er ment som passiv-, mens Twitter er ment som mer aktiv form for sosial kommunikasjon. En annen tematikk er spørsmålet om personvern. Hvor Twitter-brukere trives i miljøet med offentlige og åpne omgivelser, er personvern en viktig og avgjørende del av Facebook (Tagtmeier, 2010).

Det er et mangfold av sosiale medier å velge mellom, som bør bli vurdert før man tar en beslutning på hvilken man skal bruke, men på bakgrunn av popularitet, funksjonalitet, bruksområder er kommuner mest tjent på å bruke Facebook (Chun & Luna Reyes, 2012). Innbyggere som besøker kommuner på Facebook er mer politisk aktive, både med deltakelse på møter og overtaling av andre innbyggere (Chun & Luna Reyes, 2012). Derfor har jeg valgt å fokusere oppgaven min i hovedsak på bruken av Facebook i den offentlige sektor;

«More and more residents expect to find their local governments on social networks like Facebook and Twitter» (Redbrick, 2012).

Etttersom Facebook er den største aktøren, gir den dermed potensiale til å nå størst brukermasse. Facebook er løsningen som legger best til rette i forhold kommuners «behov», på bakgrunn av formål og funksjonalitet denne tjenesten tilbyr (Chun & Luna Reyes, 2012).

3.2.3 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering blir definert som:

«prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjonteknologi faktisk realiseres» (Flak, 2012, p. 19)

I privat sektor arbeider man med å maksimere lønnsomhet, mens i offentlig sektor jobber man heller mot mål som rettferdig fordeling av fellesskapets midler, kostnadseffektiv ressursbruk, åpenhet, likebehandling og demokrati. I offentlig sektor har man dermed også andre forutsetninger for å ta ut rasjonaliseringsgevinstene enn i privat sektor, blant annet ved at det er vanskelig å rasjonalisere bort stillinger i det offentlige som følge av det sterke stillingsvernet (Flak, 2012).

De fleste organisasjoner fokuserer mest på implementasjon av teknologien, og ikke de forventede gevinstene ved IT-investeringer. Dessverre for dem, finnes det ingen IT-investeringer som kun er om teknologien (Peppard, Ward, & Daniel, 2007). Det er viktig å identifisere de forventede gevinstene når man gjør/skal gjøre slike investeringer. Gevinstene er med på å måle om et prosjekt er vellykket eller ikke. I stedet for å bruke de vanlige målene; om IT-systemet er levert i tide, innenfor budsjettet eller om det møter de tekniske spesifikasjonene, bør fokuset heller skiftes til hvor bra disse investeringene blir utnyttet av organisasjonen og om gevinstene blir oppnådd (Peppard et al., 2007):

«Vi må utnytte IKT sitt potensial til å effektivisere både offentlig sektor og næringslivet – slik at vi jobber smartere, lever grønnere og nyter gode offentlige tjenester. For å lykkes er det behov for en offensiv, nasjonal IKT-politikk»(Flak, 2012, p. 18)

For å få en bedre forståelse for hvordan man kan stå bedre rustet til å realisere gevinstpotensialet i IKT-prosjekter, presenterer Flak (2012) seks prinsipper som bør legges til grunn for slik arbeid, basert på erfaringer av Peppard et al., 2007(Flak, 2012, pp. 25-32). Jeg har valgt å ta med disse prinsippene for å kunne se om praksisen i Arendal kommune kan gjenspeiles eller gjenkjennes ved disse seks prinsippene. Det vil også være spennende å se hvilke prinsipper som ikke blir praktisert eller fulgt i kommunen, og eventuelt hvorfor de velger å ikke ta dette i betraktning. Prinsippene fremstiller jeg på nytt i diskusjonsbiten, og spiller en sentral rolle for å belyse forskningsspørsmålet om realisering av gevinster.

Prinsipp 1: IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheten gjøre ting på nye måter.

Det er kun når individer eller grupper innenfor organisasjoner, eller blant IT-kunder og leverandører, utfører deres roller mer effektivt at man vil kunne få gevinster(Flak, 2012; Peppard et al., 2007);

«Innføring av ny teknologi innebærer at ansatte og eksterne brukere må lære seg å beherske teknologien. Dette krever innsats»(Flak, 2012, p. 26).

Implementering og innføring av ny teknologi som er lite overveide og gjennomtenkte, vil sjelden gi noen nytteeffekter. Dette kan derimot heller gi økte kostnader både innenfor anskaffelse, så vel som at det kan skape motstand mot teknologien innad i organisasjonen(Flak, 2012).

Prinsipp 2: Gevinster av IKT-investeringer er mer enn rasjonalisering

I den offentlige sektor må IKT-investeringer rettfærdiggjøres både for den politiske og administrative ledelse, og de enkleste måtene å gjøre dette på er å vise til reduserte driftskostnader gjennom en eller annen form for rasjonalisering. I de siste årene har det vært flere prosjekter som har sviktet ettersom de ikke har levd opp til forventningene eller har blitt gjennomført innenfor det opprinnelige prosjektet(Flak, 2012);

«Delvis skyldes dette at mange offentlige organisasjoner opplever relative reduksjoner i allerede stramme økonomiske rammebetingelser»(Flak, 2012, p. 27).

Den ensidige fokuseringen på rasjonalisering kan føre til at det blir reduserte gevinster og gi vanskeligheter ved å se andre muligheter, spesielt ovenfor å være innovativ i IKT-delen(Flak, 2012);

«Rasjonalisering er et internt perspektiv, hvor en offentlig organisasjon bare ser på seg selv og ikke på sin oppgave ovenfor samfunnet»(Flak, 2012, p. 27).

Dette kan være en av grunnene til at det offentlige ikke i så stor grad prioriterer løsninger som sosiale medier, sammen med økonomiske grunner og mangel på forskning som jeg vil gå nærmere inn på etter hvert.

Prinsipp 3: Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster

De forventede gevinstene for en IT-implementasjon vil sjeldent oppnås automatisk. Alle forutsette gevinster, så vel som rutine-endringer for å oppnå disse gevinstene, må bli identifisert for å kunne oppnå ønsket effekt(Flak, 2012; Peppard et al., 2007);

«Prosjekter gjennomfører seg ikke av seg selv, og selv om et prosjekt gjennomføres på en god måte, er det slett ikke sikkert det resulterer i gevinster. En dyktig prosjektleder er viktig for å sikre at man opprettholder fokus, passer på fremdrift, foretar nødvendig koordinering og vurderer kvalitet underveis i prosjektet. Resultatene, eller gevinstene, fra et prosjekt skal gjerne realiseres hos prosjekteier eller hos eksterne organisasjoner og aktører som for eksempel innbyggere»(Flak, 2012, p. 27).

Prinsipp 4: Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT-investeringer

Ved en teknologisk nyanskaffelse er det ledernes ansvar å vite hva organisasjonen ønsker å oppnå med det, og enhver anskaffelse bør ha klart definerte formål og realistiske gevinstuttak. De har også ansvar for å legge nødvendige premisser slik at prosjektorganisasjonen har mest mulig sjans for å oppnå suksess(Flak, 2012):

«Et vellykket prosjekt involverer også berørte medarbeidere. Det må kommuniseres til organisasjonens ansatte før, under og etter prosjektet. Når et prosjekt avsluttes, og anskaffelsen går over til drift, er det viktig at ledelsen fortsetter å utvise engasjement, interesse og forventninger til investeringen»(Flak, 2012, p. 29).

Prinsipp 5: IKT-prosjekter er også organisasjonsutvikling

IKT-prosjekter og oppgraderinger av eksisterende systemer blir ofte definert enten som et IKT-prosjekt og løst teknisk, eller et administrativt prosjekt og blir løst administrativt(Flak, 2012). I min case-studie er dette høyst aktuelt, ettersom informasjonen og innholdet i dette verktøyet er i hovedsak brukergenerert. Det er derfor spesielt interessant å se hvordan dette prosjektet blir løst, ettersom det baserer seg i liten grad på den tekniske implementasjonen.

Prinsipp 6: Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster.

Utfordringen for forvaltningen er å unngå negative utfall, og sikre at de positive resultatene vil levere forretningsmessige fordeler(Flak, 2012; Peppard et al., 2007).

Prosjekter vil alltid produsere resultater, men i hvilken form det er vil variere avhengig av prosjektets formål og prosjektdeltakernes evne til å gjennomføre prosjektet. I tillegg vil det avhenge av rammene og betingelsene som er blitt satt (Flak, 2012). Prosjektenes resultater behøver dermed ikke nødvendigvis bare være gevinster, noe som står sentralt i det jeg vil undersøke i oppgaven;

«Gevinster er bare de resultater som kan sies å bidra for noen av de berørte interessenter på en målestokk som er avtalt og vel forstått. For at resultatet skal være en gevinst, må man altså kunne si hvem som har nytte av det, og hvilken nytte de får» (Flak, 2012, p. 30).

«Horisontal og vertikal samhandling anses som nøkkelen til å realisere gevinstpotensialet i e-forvaltning» (Flak, 2012, p. 37).

Horisontal samhandling går på samhandling på tvers av organisatoriske skillelinjer, mens med vertikal samhandling er det samhandling internt i en organisasjon (Flak, 2012). Med IKT har man mulighet til å jobbe på en mer brukervennlig og kostnadseffektiv måte, men dette krever samhandling både internt og mellom sektorene. Informasjonsutvekslingen man har i dag er gjerne ineffektiv og med en rekke feilkilder, noe som er et av tiltakene og målene i regjeringens digitaliseringsprogram (Digitaliseringsprogrammet, 2012). En fremgangsmåte kan være:

«In our work with a wide range of organizations, we have developed an approach and a set of tools that can aid organizations in significantly improving the delivery of business benefits from their IT investments (see Appendix 1 for an overview of this research). A core feature of the approach is the clear identification of expected benefits and a detailed plan of how those benefits will be realized at the outset of the project. This plan is then used to guide actions throughout the project implementation and to review progress and achievement both during the project and following its completion» (Peppard et al., 2007, p. 4)

I dette sitatet blir det presisert at denne gevinstrealiseringsplanen brukes både for å undersøke gevinstene før, under og hele veien til slutten av prosjektet. Her er det da spennende å se om kommuner som har startet opp med å benytte seg av Facebook, i første omgang gjør noen form for gevinstrealisering. Så om gevinstrealiseringen blir fortsatt utført underveis i prosjektet, om det blir gjort målinger og vurderinger av hva som er gevinster og om de blir gjennomført. I siste omgang kan det være spennende å se på om det blir gjort noen ende-mål for denne bruken, altså om det er noe spesifikke mål man skal ta høyde for og vil sitte igjen med til slutt. Her også, som de andre hadde det vært interessant å se på om dette blir oppfulgt underveis.

3.2.4 E-forvaltning

I følge Codagnone og Wimmer (2007) er eForvaltning definert som:

«eGovernment is the use of information and communication technologies for better public services for citizens and businesses» (Codagnone, 2007, p. 16).

Hensikten med e-forvaltning er å:

«..å oppnå smidighet, brukerfokus, ansvarlighet, synlighet og effektivitet i offentlig tjenesteproduksjon» (Flak, 2012, p. 39).

Det er derfor naturlig å inkludere e-forvaltning som en del av oppgaven, ettersom potensialet med sosiale medier i stor grad samsvarer med e-forvaltningens hensikt.

I den første perioden for datateknologi i forvaltningen i Norge var fokuset i stor grad rettet mot å automatisere interne administrative oppgaver, registre og mer rutinemessige saksbehandlingsoppgaver. Etter hvert ble det mer og mer aktuelt og endre fokuset. Dette førte til at man gikk mot å effektivisere alle former for informasjonsbehandling, og i tillegg sette et større fokus på tjenesteyting opp mot innbyggerne i kommunene;

“Med elektronisk forvaltning (e-forvaltning) menes: Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, kombinert med organisasjonsendringer og nye ferdigheter, for å forbedre offentlige tjenester, fremme demokratisk deltakelse og forbedre offentlig policyutforming (EU, 2003).” (Flak, 2012, p. 38)

Flak skriver også at:

“I Riksrevisjonens undersøkelse av elektronisk informasjonsutveksling og tjenesteutvikling i offentlig sektor påpekes at mange offentlige virksomheter sitter på informasjon av verdi for andre offentlige virksomheter. En bedre utnyttelse av denne informasjonen kunne bidratt til sikrere, raskere og mer effektive tjenester til privatpersoner og næringsliv, uttaler riksrevisor Jørgen Kosmo i en pressemelding 01.07.2008.”(Flak, 2012, p. 38)

Denne uttalelsen kan gjenspeile at det er begrenset hvor mange offentlige virksomheter som har tatt i bruk sosiale medier, eller at bruken av disse mediene ikke blir utført på en tilstrekkelig og tilfredsstillende måte. Den samme tematikken blir presentert i digitaliseringsprogrammet, hvor regjeringen søker etter å i mye større grad digitalisere tjenester, effektivisere saksbehandling og andre papirbaserte oppgaver ved hjelp av digitale hjelpemidler(Digitaliseringsprogrammet, 2012).

3.2.5 eDialog

Tilgang til internett åpner for muligheten til å gjennomføre globalisert teknologisk utvikling uten at man må tenke på for eksempel rom, og tidsforskjeller, samtidig som man kan kommunisere i sanntid(Kavanaugh et al., 2012). Dette kan være med på å påvirke demokratiet. En ”globalisert verden” gjør det også mulig for kommunene å samarbeide å ta

lærdom fra hverandre, ute å tenke på de tradisjonelle restriksjonene som har eksistert (Guttormsen & Sæbø, 2012). Selv om Facebook skal styrke kommunens "rykte", så kan mangelen på tilbakemeldinger på innbyggernes meninger virke i motsatt retning (Guttormsen & Sæbø, 2012). Det er da viktig for kommuner å inkludere innbyggerne så godt som mulig, og de må legge til rette for og engasjere til eDialog, samt integrere gjennomgang, vurdering og eventuelt inkludering av tilbakemeldinger som en del av de hverdagslige rutinene.

3.2.6 eDeltakelse

I den offentlige sektor er det viktig med forsterking av deltakelse og demokratisk beslutningstaking. "The European Commission's respondenter innenfor eForvaltning, svarte 65 % at eDeltakelse kan hjelpe å redusere Europas demokratiske underskudd. Deres slagplan går ut på å støtte eksperimenter til å bruke IKT for mer effektiv offentlig deltakelse i politikken (Codagnone, 2007).

En av hovedfaktorene for at kommuner skal ta i bruk sosiale medier er at de skal ha muligheten til å "invitere" brukere og andre interessenter til å ta i bruk de digitale tjenestene (Guttormsen & Sæbø, 2012). Siden vi lever i et samfunn hvor bruken av de tradisjonelle diskusjons-arenaene minsker, og hvor brukernes holistiske perspektiver forandrer seg mot et fokus på spesifikke politiske aspekter, er det viktig at man klarer å dra med seg eksterne interessenter som kan delta i debattene individuelt. Det å utnytte teknologi kan hjelpe kommunen å håndtere informasjon og legge til rette for interaksjoner med innbyggere for å en bredere og større involvering enn gjennom normale kanaler (som f.eks. bystyremøter) (Kavanaugh et al., 2012).

3.3 Litteratursøk og valg av kilder

Litteratursøket har jeg gjort ved hjelp av Google Scholar, interne dokumenter fra tidligere fag, henvisninger og overrekkelser av artikler fra min veileder, samt tjenester som blant annet Bibsys, Libguides og Sciencedirect. Søket begynte i hovedsak i september 2012 for å finne relevant litteratur som kunne bygge opp rundt og forme en problemstilling. Søkeordene jeg har benyttet i denne sammenheng har jeg presentert i Vedlegg 1).

Sosiale medier får en mer og mer fremtredende rolle i den offentlige forvaltningen, derfor har jeg også basert deler av litteraturgjennomgangen på dette. Etersom jeg forsker på sosiale medier i den offentlige sektor, er det naturlig å inkludere eForvaltning og eForvaltning i litteraturen for å få en oversikt over hvilke oppgaver sosiale medier kan bidra til å løse.

4 Gevinster og utfordringer ved bruk av sosiale medier

Som en del av litteraturgranskingen, laget jeg kategorier for å relatere artiklene til og plassere de i en artikkelmatrise. Kategoriene er representert i to forskjellige hovedkategorier, hvorav den ene tar for seg nytte og verdi, mens den andre tar for seg problemområder;

«Begrepet gevinst leder umiddelbart tankene hen på et økonomisk overskudd ved IKT hvor inntekt skal overstige kostnaden. Derfor kan nytte ofte være et bedre begrep enn gevinst»(Flak, 2012, p. 27).

Jeg har derfor valgt å benytte meg av begrepene nytte og verdi fremfor gevinst for å presentere de tilhørende kategoriene. I og med at den offentlige sektor er i størst grad ute etter å oppnå en rettferdig fordeling av fellesskapets midler, kostnadseffektiv ressursbruk, åpenhet, likebehandling og demokrati, er det mer riktig å ta utgangspunkt i nytte og verdi enn gevinst som forbindes med ren, økonomisk fortjeneste(Flak, 2012). Det er ikke nok å se på kun de lett målbare (økonomiske) mål, men også de vanskelige målbare (intagible) målsetningene.

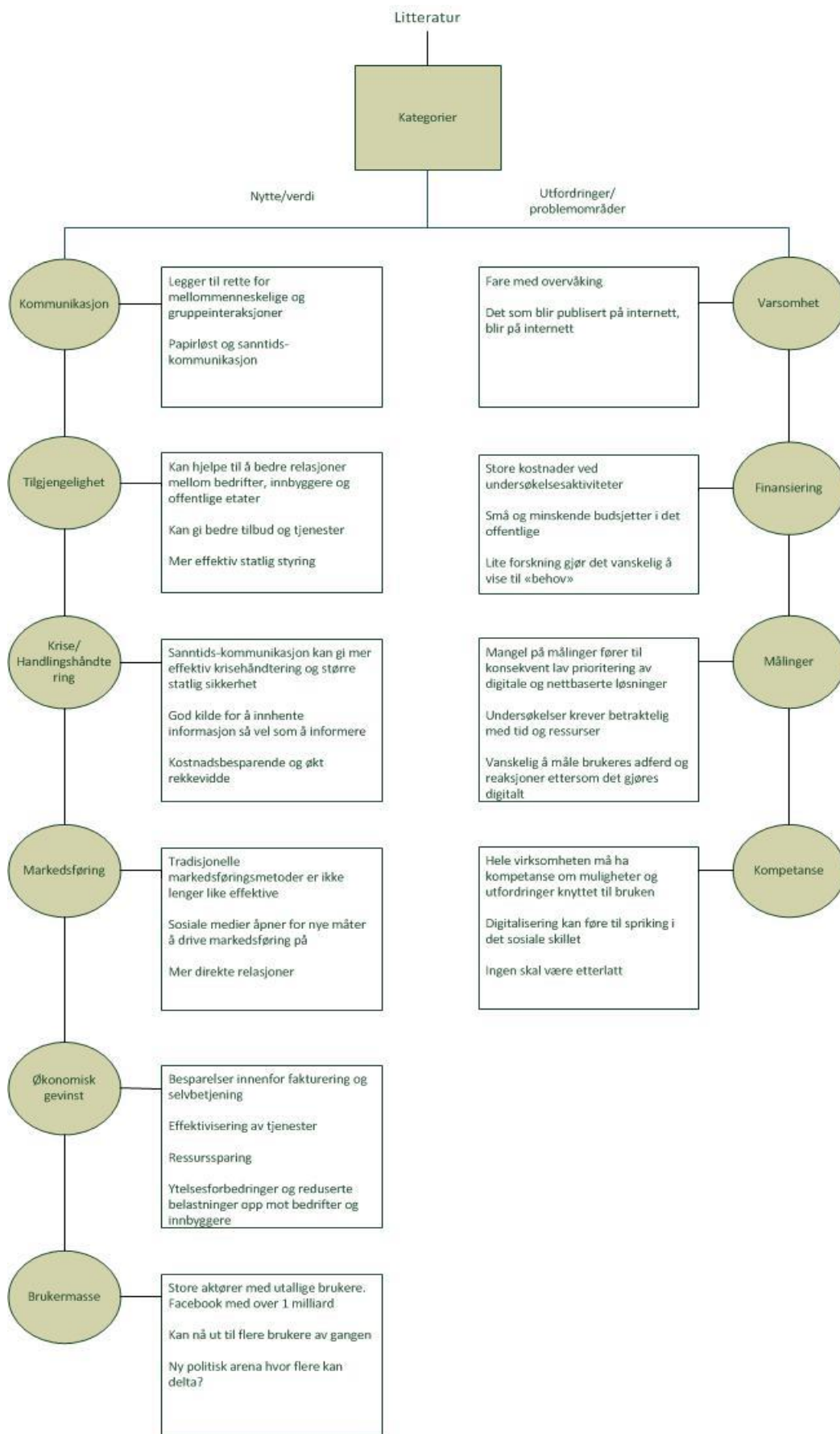
Ettersom sosiale medier blir en stadig mer fremtredende del av forvaltningen, er deler av litteraturen rettet mot eForvaltning og ikke direkte om sosiale medier. Sosiale medier har fått, og vil få en større plass og spille en viktigere rolle som en del av forvaltningen, og dermed presenterer jeg litteraturen deretter. Tanken bak dette er å se på sosiale medier som en løsning for å oppnå slike gevinster. Et eksempel på dette er økonomisk gevinst er casen fra Danmark hvor de gjør økonomiske besparelser på automatisert saksbehandling. Her undersøker jeg hvordan sosiale medier kan bidra til å oppnå samme effekt ved å eventuelt gjøre saksbehandling over sosiale medier.

Under presenterer jeg en modell med en oversikt over konseptene og kategoriene fra litteraturgjennomgangen. Her presenteres både nytter og verdier som kan oppnås og eventuelle utfordringer man kan støte på ved bruk av sosiale medier. Jeg har også inkludert sentrale punkter fra hver av kategoriene. Modellen tar for seg sentrale deler av funnene gjort fra litteraturgjennomgangen.

Jeg har også opprettet en tilsvarende modell for resultat-delen, hvor de empiriske funnene blir presentert. Hensikten med dette er å gi en holistisk fremvisning av innholdet så vel som å sammenligne funnene og se modellene opp mot hverandre i diskusjonsbiten. Dette gir en mer effektiv og oversiktlig måte for å se likheter og ulikheter, samt mangel på representasjon av stoff i den empiriske delen sett opp mot litteraturbiten. Disse «manglene» blir presentert som lite utfylte bokser i resultat-modellen. Årsaken til de lite utfylte boksene er fordi det ikke har kommet frem noe i intervjuene som kan knyttes opp mot kategoriene det er snakk om. Om dette er på grunn av at det er temaer som ikke blir prioritert eller satt fokus på i avdelingene intervjuobjektene representerer, eller om dette er et resultat av at jeg ikke har styrt intervjuene dit, vil jeg komme tilbake igjen til i diskusjonsbiten.

Modellene er et resultat av metode-tilnærmingen, «Grounded theory», fra litteraturgjennomgangen. Her presenterer jeg kategoriene og konseptene fra denne analyseprosessen, og i tillegg viser jeg resultater av «open-», «axial-» og «selective» coding av litteraturgrunnet, presentert i de hvite tekst-boksene.

Forskningsspørsmålet mitt tar for seg hvilke gevinster som kan oppnås og hvordan de kan realiseres. Modellene gir en representasjon av gevinstene jeg mener er mulige å oppnå ved bruk av sosiale medier fra min forståelse av litteraturen, samtidig som det viser hvordan dette er representert hos Arendal kommune. Jeg har også inkludert utfordringer relatert til sosial medie-bruk, for å hjelpe og belyse mine underspørsmål.



Figur 1 - Litteraturoversikt med konsepter og kategorier

4.1 Nytte/verdi

4.1.1 Kommunikasjon

Kommuneloven § 4 sier at:

«Kommuner og fylkeskommuner skal drive aktiv informasjon om sin virksomhet. Forholdene skal legges best mulig til rette for offentlig innsyn i den kommunale og fylkeskommunale forvaltning»(Lovdata.no, 2001).

Innbyggere er i stadig større grad avhengig av sosiale medier for kommunikasjon med deres familie, venner, kolleger, bedrifter og staten. Evnene til å legge til rette for mellommenneskelige og gruppe-interaksjoner gir nye og unike muligheter for samfunnsledere, folkevalgte, og offentlige tjenesteleverandører til å informere, og bli informert av, innbyggerne(Kavanaugh et al., 2012).

Å være tilgjengelig på Facebook kan legge til rette for at innbyggere kan henvende seg med sine tanker, ideer og problemer, og få svar fra kommunen på en effektiv og papirløs måte(Linders, 2012). I tillegg åpner dette for at kommunen kan informere om hendelser angående planlagt arbeid som påvirker innbyggere, og eventuelt når arbeidet skal være ferdig for å nevne noe(Sanford & Rose, 2007).

4.1.2 Tilgjengelighet

E-forvaltning kan hjelpe å endre relasjonene til innbyggere, bedrifter og andre offentlige etater ved hjelp av IT. Ved hjelp av denne teknologien kan man bedre de offentlige tjenestene ovenfor innbyggere, forsterke og forbedre interaksjonene mot bedrifter og industri, myndiggjøre innbyggere gjennom bedre tilgang til informasjon, eller ved å oppnå en mer effektiv statlig styring. Dette kan igjen resultere i mindre korrupsjon, økt gjennomsiktighet, bedre tilgjengelighet, økt formue, og/eller kostnadsbesparelser(Grönlund & Horan, 2004). Denne teknologien kan også, kombinert med organisatoriske endringer og fornyet kompetanse og ferdigheter, bidra til å forbedre de offentlige tjenestene og demokratiske prosesser(EU, 2004).

4.1.3 Krise/handlingshåndtering

Ønsket om- og potensialet for å identifisere og håndtere problemer i sanntid er stort. Dette kan bidra til mer effektiv krisehåndtering så vel som forsterket offentlig sikkerhet og generell livskvalitet. Problemløsning med sanntidskommunikasjon kan bli utnyttet for krisesituasjoner slik som jordskjelv, "flash mob"-samlinger og protester for å nevne noen. Slike situasjoner kan man oppdage ved forandringer i det sosiale medievolume(Kavanaugh et al., 2012).

Sosiale medier har vært effektive i hendelsesoppdagelse, og den tilhørende responstiden kan være raskere enn de offisielle kildene (f.eks. jordskjelv)(Kavanaugh et al., 2012). Slike overvåkningsstrategier kan også bli brukt for oppdaging av og se tegn til epidemiske tendenser, hvor overvåkning både burde bli bredere distribuert og strekke seg over et større tidsperspektiv. Disse metodene kan være med å oppdage første tilfeller av sykdommer i

skoledistrikter, tilbakekomst av tidligere sykdomstilfeller samt langsiktig planlegging for lokal styring(Kavanaugh et al., 2012).

Muligheten til å kunne distribuere informasjon i sanntid og den hurtige informasjonsspredningen som sosiale medier legger til rette for, har vist seg å være svært fordelaktig og vært en stor bidragsyter blant annet i håndtering av krisesituasjoner. Tar man utgangspunkt i "Sigrid Giskegjerde Schjetne"-saken så var det få personer, innledningsvis, som hadde nyttig informasjon til etterforskningen og letearbeidet. Etterhvert begynte det å florere informasjon rundt på Facebook om hvor Sigrid kunne befinne seg, og dette førte da også til at politiets etterforskning kunne gå raskere og mer effektivt takket være all informasjonen som ble tilgjengelig(Lunde, 2012).

Å overvåke disse mønstrene og områdene over tid skal kunne gi offentlige representanter innsikt i oppfatninger og sinnstilstanden til innbyggerne i samfunnet, noe man ikke kan plukke opp via tradisjonelle metoder som f.eks. undersøkelser over telefon eller mail. Dette kan være på grunn av høye kostnader og begrenset rekkevidde, så vel som de begrensede muligheter for å påvirke og dempe hendelser ettersom de utvikler seg. Slike muligheter er kanskje mest nødvendig for krisehåndtering, hvor de tradisjonelle metodene ikke har mulighet til å gi innblikk i sanntid(Kavanaugh et al., 2012).

4.1.4 Markedsføring

Fra et globalt perspektiv har det blitt vist stor interesse i å bruke IKT for å legge til rette for økonomiske og sosiale gevinster i utviklingsland. Til og med i utviklede land blir kritiske spørsmål om tilgang adressert(Grönlund & Horan, 2004).

Sosiale medier tilrettelegger og åpner for nye muligheter innenfor markedsføring(Chun & Luna Reyes, 2012; Kaplan & Haenlein, 2010; Kavanaugh et al., 2012; Serrat, 2010).

Tradisjonelle markedsføringsstrategier er ikke lenger tilstrekkelig(Aalen, 2013; T.Moen, 2012a). Disse mediene legger også til rette for mer direkte interaksjoner og relasjoner mellom innbyggere og offentlige representanter(Chun & Luna Reyes, 2012; Linders, 2012).

4.1.5 Økonomisk gevinst

Fortjenesten i eGovernment-prosjekter i forskjellige EU-land har vært svært tilfredsstillende. For å ta et eksempel har elektronisk fakturering i Danmark spart skattebetalere for 150 millioner Euro og forretninger for 50 millioner Euro per år. Hvis dette hadde blitt introdusert rundt i EU, kunne man spart rundt 50 milliarder Euro per år(Codagnone, 2007).

På bakgrunn av størrelsen, er det stadig tydeligere at statlig effektivitet kan resultere i viktige ytelsesforbedringer og kostnadsbesparelser. Samtidig som at en økning i effektiviteten og virkningsgraden av den offentlige sektors økonomiske- og samfunnsrelaterte ledelse, vil redusere de administrative belastningene staten påfører forretninger og innbyggere, som i europeiske land er spesielt høy(Codagnone, 2007).

Digitalisering frigjør ressurser. Tar man utgangspunkt i den casen fra København i digitaliseringsprogrammet, vises det at man kan gjøre besparelse helt fra 80kroner per sak ved manuell behandling, til 40 via telefon og helt ned til 3kr per sak/person ved digital selvbetjening(Digitaliseringsprogrammet, 2012);

«Disse beregningene tar kun med de løpende kostnadene for kommunen. De tar ikke hensyn til hvordan publikum opplever nytten ved ulike kanaler, og heller ikke eventuelle investeringskostnader knyttet til etablering av alternative kanaler»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 8).

Om man legger aktivt opp til at brukere/innbyggere kan henvende seg til den offentlige sektor via Facebook, ville man da kunne gjøre store besparelser per henvendelse tatt i betraktning den forskningen fra casen.

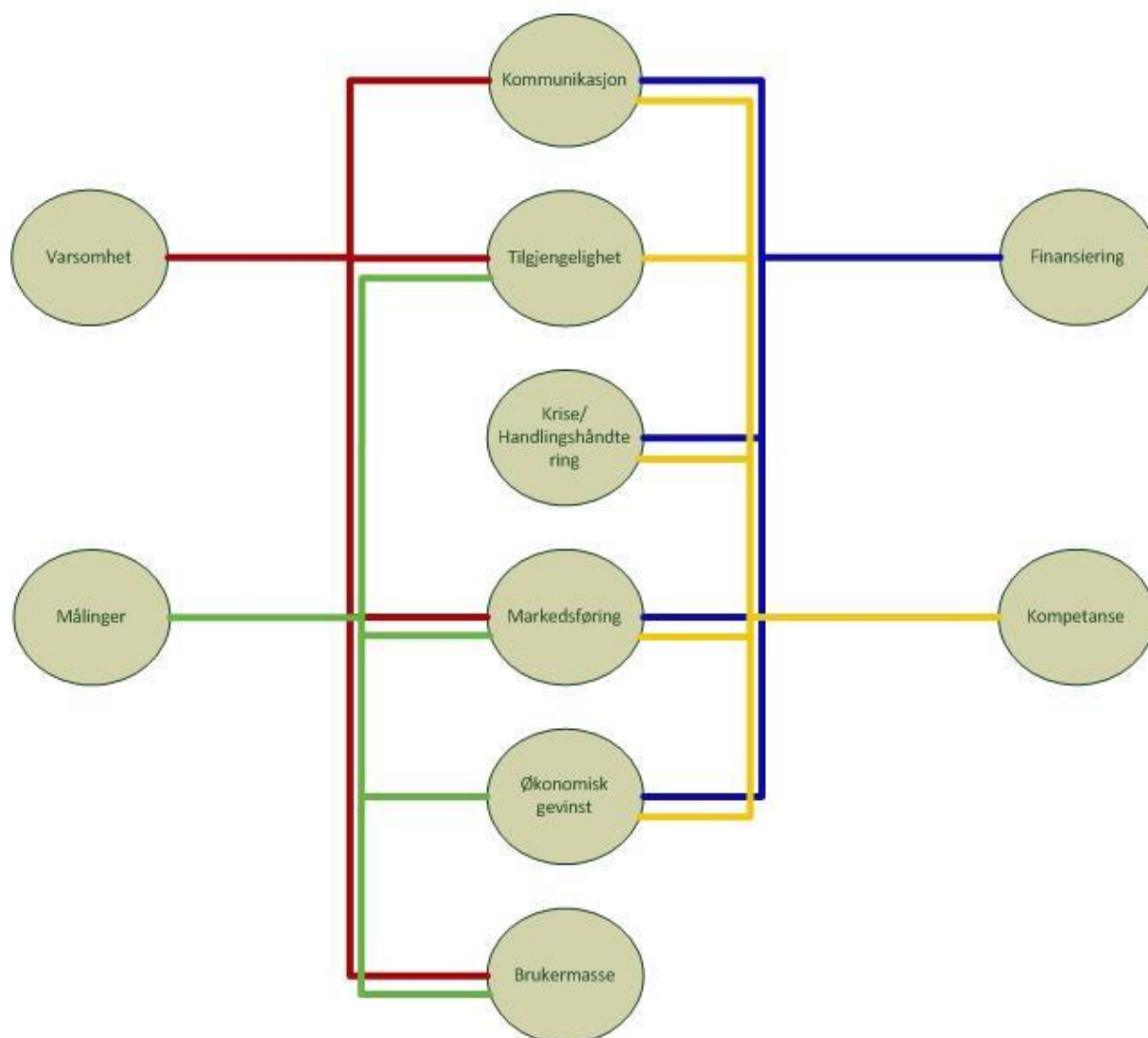
4.1.6 Brukermasse

Sosiale medier fører til at mange mennesker og individer har muligheten til å holde kontakten seg i mellom på tvers av arbeidsplasser og landegrensener(Kavanaugh et al., 2012). Dersom en kommune tar i bruk sosiale medier, har kommunene muligheten til å nå ut til flere av sine innbyggere på kortere tid ettersom informasjonen kan videreformidles over internett til fordel for papirbaserte metoder. Dette gjør at kommunen kan skape en politisk arena utenom de standardiserte politiske møtene i kommunehusene hvor flere innbyggere har muligheten til å delta(Chun & Luna Reyes, 2012; Linders, 2012). Dersom kommunen klarer å tilrettelegge for disse metodene på en tilstrekkelig måte, kan man skape et forum som gir innbyggerne muligheten til å kommunisere med kommunen mer effektivt, direkte og konkret(Chun & Luna Reyes, 2012; Kavanaugh et al., 2012; Linders, 2012).

4.2 utfordringer/problemområder

I modellen under ønsker jeg å få frem sammenhengen mellom nytte/verdi og utfordringene knyttet til sosiale medier. Nytte og verdi er presentert i midten av modellen og utfordringene på begge kantene. Formålet med modellen er å vise hvilke utfordringer som er knyttet til de forskjellige gevinstene, og som man eventuelt må overkomme for å oppnå disse gevinstene. Jeg har da, ut ifra skjønn og det jeg har lest i litteraturen, trukket tilknytninger mellom «relaterte» kategorier.

Utfordringer knyttet til bruk av sosiale medier



Figur 2 - Utfordringer knyttet til bruk av sosiale medier

4.2.1 Varsohmhet

Det er viktig å være varsom på sosiale medier (Dahlgren, 2012). Det som blir publisert på nettet, blir på nettet, så om man kommer med en uheldig kommentar kan dette ha store konsekvenser. Dette blir da enda mer kritisk i den offentlige sektor:

«Det er svært vanlig at statsministeren kommenterer noe på Facebook som genererer en lang debatt i kommentarfeltet til den aktuelle kommentaren» (Waler, 2012, p. 18).

Dette eksemplifiserer også hvordan ild kan spre seg i tørt gress for offentlige representanter på sosiale medier, spesielt om kommentarene er upassende eller støtende;

«Mens default value i industrisamfunnet var at «tiden leger alle sår», og at det meste blir glemt, er det digitale nettsamfunnets logikk stikk motsatt. Her blir i utgangspunktet alt lagret for fremtiden, og det er vanskelig å slette digitalt innhold som har nådd offentligheten, selv om en gjerne ville. Dette skaper nye utfordringer med tanke på bruken av mediene, og det blir nødvendig å skaffe seg ikke bare digital kompetanse, men også social media literacy og kunnskap om hva drivkreftene i det digitale nettsamfunnet er, slik som den digitale økonomiens mekanismer, dersom vi skal utvikle smartere måter å utnytte de nye mulighetene på»(Brandtzæg, 2011, p. 21).

4.2.2 Finansiering

Det er store kostnader knyttet til undersøkelsesaktiviteter, noe som gjør dem i større grad vanskelig å gjennomføre på bakgrunn av stadig minskende offentlige budsjetter(Kavanaugh et al., 2012). Selv om det er mulig å gjennomføre målinger i intervaller for å overvåke prosesser, er dette en mer uvanlig fremgangsmåte ettersom det i stor grad øker kostnadene, og treffer ofte ikke viktige deler av innbyggerne(Kavanaugh et al., 2012).

Det er vanskeligere å få finansiering for å gjennomføre slike undersøkelser ved at mange ikke har realisert potensialet ved sosiale medier. Dette kan være som et resultat av manglende forskning i feltet(Medaglia et al., 2009), at man derfor ikke ser nytteverdien med slike løsninger og dermed ikke heller ser viktigheten med videre forskning.

4.2.3 Målinger

På tross av de mange potensielle fordeler ved å bruke moderne IKT, strever fortsatt staten med stive, ineffektive, interne og tverrinstitusjonelle prosesser(Andersen, 2006; Baldersheim et al., 2008; Codagnone, 2007; Flak, 2012; Kavanaugh et al., 2012). I tillegg har de en stor mangel på forståelse av innbyggernes reelle behov, holdninger og evner til å bruke IKT-baserte tjenester, noe som igjen leder til en konsekvent lav prioritering av nettbaserte tilbud(Baldersheim et al., 2008). Grunner for slik ineffektiv bruk av IKT kan inkludere stor heterogenitet, fragmentering og manglende evne for informasjonssystemer til å samhandle/samarbeide med hverandre(Chun & Luna Reyes, 2012; Codagnone, 2007; Flak, 2012). Videre er ikke forretningsprosesser tilstrekkelig designet for effektiv implementasjon gjennom moderne IKT. Samarbeid mellom statlige byråer og med samfunnet (innbyggere) og markedet (forretningene) er i de fleste tilfeller realisert kun på begrenset vis(Codagnone, 2007). Undersøkelser for å granske slike temaer krever betraktelig med tid og innsats i forkant av datainnsamling, underveis i innsamlingsprosessen, samt analysering av resultatene, og kan ofte ta måneder å utføre(Kavanaugh et al., 2012).

I sosial markedsføring har man større vanskeligheter med å anskaffe gjeldende, pålitelige målinger av fremtredende variabler. Det er gjerne vanskeligere å finne ut kundens adferd og reaksjoner, ved at utvekslingene skjer digitalt og i tekstform(Bloom & Novelli, 1981);

«Numerous problems can arise in attempting to use conventional, textbook approaches in social marketing programs» (Bloom & Novelli, 1981, p. 79).

Dette er ikke opprinnelig en problemstilling som er rettet mot digital, sosial markedsføring, men kan likevel relateres til samme problematikk. Ettersom det er lite forskning på håndtering av sosial markedsføring for digitale verktøy, da i hovedsak med tanke på sosiale medier, vil man for det meste opptre ut ifra skjønn, uten noen teoretisk bakgrunn. Denne mangelen på tips og retningslinjer kan stille store krav til «utøver» av denne sosiale markedsføringen.

I markedsføring, som i mitt tilfelle med det offentlige, er for en “ikke-profitt”-organisasjon, blir strategien utformet etter hva folk vil ha, trenger, antakelser, holdninger, rutiner og tilfredsheten på markedet. For å gjøre en god analyse for markedsføringsstrategien, bør en undersøke tidligere forskning på deres kunder, som i dette tilfellet vil være innbyggere, og om nødvendig gjøre egen forskning på kundene for å maksimalisere og effektivisere strategien(Bloom & Novelli, 1981).

Dette kan i større grad være vanskelig å gjennomføre for en “ikke-profitt”-organisasjon, kontra en organisasjon som er ute etter å øke profitt. En “ikke-profitt”-organisasjon vil ikke kunne bruke de samme «måleverktøyene» i form av salg, preferanser og nisjer(Bloom & Novelli, 1981; Flak, 2012). Det vil da bli vanskeligere å skreddersy markedsføringen etter kundens behov.

4.2.4 Kompetanse

Den offentlige sektor spiller en vesentlig rolle i å bidra til økonomisk vekst og oppnå et velferdssamfunn(Guttormsen & Sæbø, 2012). Stabilitet, helse, utdanning og sikkerhet er blant de grunnleggende tjenestegrenene innen administrative og demokratiske aktiviteter som øker den offentlige verdi, og skaper et riktig og godt miljø for innovasjon og velstående økonomi. Likevel må disse offentlige tjenestene holde tritt med innovasjon og teknologiske utviklinger for å forsikre en vedvarende kvalitet og tilbud av offentlige tjenester(Difi, 2012a; Flak, 2012; Guttormsen & Sæbø, 2012; Kavanaugh et al., 2012). Det store potensialet av IKT til å bidra til en konkurransedyktig og velstående økonomi trenger å bli utnyttet for aktiviteter i den offentlige sektor også(Flak, 2012). Bare gjennom større investeringer i IKT-forskning og effektive innovasjonskonsepter, kan det offentlige forsikre en innovativ, kunnskaps-aktivert, konkurransedyktig og velstående økonomi og samfunn(Codagnone, 2007). En av disse investeringene kan være innenfor sosiale medier:

«For å utnytte mulighetene i sosiale medier må hele virksomheten ha kompetanse om muligheter og utfordringer knyttet til bruken. Den mest nyskapende og nyttige bruken av sosial medier skjer i samarbeidet mellom fag-, kommunikasjons- og IT-enheter. Eksempler er når forvaltningen tar i bruk netthøringer eksternt og wikiløsninger internt, sier Holte»(Difi, 2012a).

Det viser seg at det ikke bare er gevinster ved økt tilgjengelighet, men også utfordringer og problemer(Schroeder, Minocha, & Schneider, 2010). Personer som allerede har kunnskap og kompetanse innenfor bruk av teknologiske hjelpemidler vil få et større utbytte av

kommuners deltakelse på nettet (da i hovedsak på sosiale medier), noe som igjen vil føre til større spriking i det sosiale skillet(Sæbø et al., 2008). Offentlige samfunnskontakter i statlige etater er gjerne ikke kjent med, enn heller er de komfortable med sosiale medier(Kavanaugh et al., 2012).

Ingen innbyggere skal være etterlatt, og eForvaltning vil kun gjøre en vesentlig forskjell om alle kan bruke det. "The European Comission" sier at de skal jobbe med alle medlemslandene og forsikre at i løpet av 2010 skal alle innbyggere, uavhengig av kjønn, alder, nasjonalitet, inntekt eller funksjonshemninger, kunne ha tilgang til et bredt utvalg av teknologi som digitalt TV, PC-er og mobiltelefoner(Codagnone, 2007).

5 Forskningstilnærming

Jeg har valgt en kvalitativ forskningstilnærming. Forskningsspørsmålet mitt er avhengig av variabler som er mer omfattende enn ja/nei-spørsmål. Bruk av denne tilnærmingen gjør det mulig å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles, noe som er nødvendig for å svare på problemstillingen. Oppgaven fokuserer på casen med Arendal kommune deres forvaltning av sosiale medier. Arendal kommune har jeg valgt fordi de har i flere tilfeller gjort det bra i undersøkelser og vurderinger av norske kommuners bruk av Facebook (Meling, 2011), samtidig som dette er min hjemkommune slik at jeg har underliggende forståelse og interesse for å undersøke her.

5.1 Forskningsmetode

Jeg har valgt å bruke case-studie som forskningsmetode. Bruk av case-studier i forsknings-sammenheng er en av de mest utfordrende av alle samfunnsvitenskapelige bestrebelser (Yin, 2009);

«In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, small group behavior, organizational and managerial processes, neighborhood change, school performance, international relations and the maturation of industries» (Yin, 2009, p. 4).

Hovedsakelig blir case-studier brukt som den foretrukne forskningsmetoden når;

1. Et «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål blir stilt
 2. Når undersøkeren har lite kontroll over hendelser
 3. Hvor det er fokus på samtidige hendelser fremstilt i en kontekst fra virkeligheten
- (Yin, 2009)

En case studie strategi begynner med en logisk design; en strategi som er foretrukket og skal brukes når forhold og forskningsspørsmål er tilbøyelige. Dette skal brukes som en mal, heller enn å låse seg til en fremgangsmetode som skal følges uansett hvilke forhold som er lagt til grunn (Yin, 2009);

«A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident» (Yin, 2009, p. 18).

For å velge den mest tilegnede forskningsmetoden, er det tre hovedspørsmål man må spørre seg. Som vist i tabellen under er det; hva slags type forskningsspørsmål som blir stilt, om det trengs kontroll over atferdsmessige hendelser, eller om, og i hvilken grad det fokuseres på samtidige hendelser i motsetning til historiske hendelser (Yin, 2009).

Tabell 2 - Valg av forskningstilnærming (Yin, 2009)

Metode	Type forskningsspørsmål	Trengs det kontroll over atferdsmessige hendelser?	Fokuserer på samtidige hendelser?
Eksperimentell	Hvordan, hvorfor?	Ja	Ja
Undersøkelse (survey)	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Ja
Arkiv-analyse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Ja/nei
Historisk	Hvordan, hvorfor?	Nei	Nei
Case-studie	Hvordan, hvorfor?	Nei	Ja

Den beste måten å velge forskningsmetode er å se på hvilken forskningsmetode man ikke bør velge (elimineringmetoden)(Yin, 2009). Derfor har jeg valgt å undersøke fordelene og ulempene til de forskjellige metodene, for å se hvilke som passer best (eller da dårligst) for det jeg vil oppnå i min oppgave. Dette etablerer jeg på bakgrunn av faktorene vist over i tabellen som; hvordan forskningsspørsmålet er formulert, behov for kontroll over atferdsmessige hendelser og behov og fokus på å undersøke samtidige hendelser(Yin, 2009).

Case studier er foretrukket når man skal undersøke samtidige hendelser, altså hendelser som skjer mens man utfører forskningen, men hvor de relevante atferdene ikke kan bli manipulert. Case studier har mange av de samme fellestrekkene som historisk metode, men legger til to ytterligere kilder for datainnsamling som ikke vanligvis er inkludert i historisk metode. Dette er direkte observasjon av hendelsene som blir studert, og intervjuer av personene involvert i hendelsene(Yin, 2009);

«Again, although case studies and histories can overlap, the case study's unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence—documents, artifacts, interviews, and observations—beyond what might be available in a conventional historical study»(Yin, 2009, p. 11).

Det er også mulig å kombinere slike forskningsmetoder, som å bruke survey med en case-studie. Å benytte denne sammensetningen er noe jeg vurderte tidligere i arbeidsprosessen, og som jeg diskuterte med Arendal kommune under intervjuene. Jeg måtte etter hvert gå bort ifra dette, og forholde meg til kun å utføre en case-studie. Det hadde blitt for omfattende å inkludere en slik metode og undersøkelse i forhold til tidsrammen for oppgaven. Dermed holdt jeg meg utelukkende til å utføre et case-studie(Yin, 2009).

Et vanlig spørsmål i forskningssammenheng er spørsmålet om generalisering. I forbindelse med case-studier, som er min tilnærming, er svaret:

«The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a “sample”, and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)»(Yin, 2009, p. 15).

5.2 Case-beskrivelse

Arendal er en by og en kommune med 43000 innbyggere(Arendal, 2013a). Arendal er en del av Aust-Agder fylke og har 45 % av arbeidsplassene i fylket(Arendal, 2013a). De fungerer også som fylkets administrasjonssenter(Wikipedia, 2013) og er fylkeshovedstaden i Aust-Agder(Arendal, 2012e).

Innen sjøfart har Arendal spilt en viktig rolle, og siden sjøfartsidens storhetstid har Arendal vendt blikket utover og har opparbeidet seg en bred internasjonal kontaktflate(Arendal, 2012e). Med bedrifter som: Sevan Marine, Kværner, Kitron, Norsafe, Gard, APL, for å nevne noen, er Arendal kommune aktive i internasjonal sammenheng(Arendal, 2012e).

Jeg valgte Arendal kommune som case fordi de har vist bra forståelse av bruk av sosiale medier, og har scoret bra på undersøkelser og rangeringer blant norske kommuners bruk av Facebook(A.T Meling, 2013b). Arendal kommune har også vært aktive på bloggen «ialloffentlighet» og det ene intervjuobjektet mitt (I03) har tidligere inntrådt som gjesteblogger på ialloffentlighet(Cole, 2011). Dette var noe jeg plukket opp før jeg startet arbeidet med masteroppgaven, under litteraturstudie for et annet fag. Jeg synes innlegget var interessant og var blant noe av det som spilte inn på valget av å bruke Arendal kommune som case. I tillegg er Arendal kommune min hjemkommune, så jeg har en tilstedeværende kjennskap til både kommunen og den ene representanten. En annen faktor er den geografiske avstanden til Arendal kommune fra Kristiansand, som nå er min bo-plass. Den korte avstanden gjorde det lettere å ha ansikt-til-ansikt møter med intervjuobjektene. Sannsynligvis ville jeg hatt ansikt-til-ansikt intervjuer selv om avstanden ikke hadde vært «beskjeden» som den var, men den korte avstanden gjorde det gunstig for meg både av tidsmessige, økonomiske og praktiske årsaker.

I tillegg til Arendal kommune har jeg inkludert andre elementer for å bedre belyse min problemstilling. For å eksemplifisere viktigheten av å være varsom på sosiale medier har jeg tatt med et eksempel fra en amerikansk restaurant-kjede, kalt Applebees(Porter, 2013).

For å bedre belyse temaet krise- og handlingshåndtering har jeg valgt å se på en aktør på sosiale medier som håndterer dette på en annerledes og effektiv måte. Twitter-bruken deres har vekt stor interesse og har fått veletablert følgerbase på deres Twitter-kanal. Nylig vant de også prisen «årets tweet» på Social media days, nemlig Oslo politidistrikt(Oslopolitiois, 2013c).

Som en del av funnene mine har jeg også valgt å ta med en person som er svært aktiv innenfor sosiale medier i offentlig sektor. Han står bak blant annet bloggen

«ialloffentlighet.no», Facebook-siden «EksempelKommune» og har vært med å gi ut boken Sosiale medier i all offentlighet (Brandtzæg, 2011; A.T Meling, 2013b; A.T. Meling, 2013). Han har også vært å holdt foredrag hos Arendal kommune og blitt intervjuet av Agderposten; et intervju som jeg tok med et utdrag fra i resultatbiten (Sørensen, 2013). Mannen jeg snakker om er sosial medie-guruen Alf Tore Meling.

Siste element jeg har valgt å ta med i mine funn er regjeringens digitaliseringsprogram fra 2012 (Digitaliseringsprogrammet, 2012). Programmet har som utgangspunkt å digitalisere den norske forvaltning. Her mener jeg sosiale medier kan spille en sentral rolle, eller i hvert fall være en god bidragsyter.

5.3 Forskningsdesign

Jeg har valgt et eksplorativt (utforskende/«emergent») design for forskningstilnærmingen (Yin, 2009) ettersom forskningstemaet er forholdsvis nytt og lite testede metoder eksisterer (Kaewkitipong, Chen, & Ractham, 2013; Medaglia et al., 2009).

Jeg satt opp ansikt-til-ansikt møter med intervjuobjekter. Alle intervjuer ble tatt opp med to båndopptakere for å sikre meg mot datatap. All data er lagt inn på den skybaserte lagringsenheten Dropbox for å ha god backup. For å sikre god lyd har begge opptakerne blitt testet på forhånd. Alt som er tatt opp på lydopptaker har raskt etter intervju blitt lagt inn på datamaskin i tilfelle krasj. I tillegg har jeg gjort feltnotater på datamaskinen underveis, som lagres direkte både internt og på Dropbox. Intervjuene har jeg utført der informanten ønsker og føler seg trygg, med en tidsramme på 45-70 minutter.

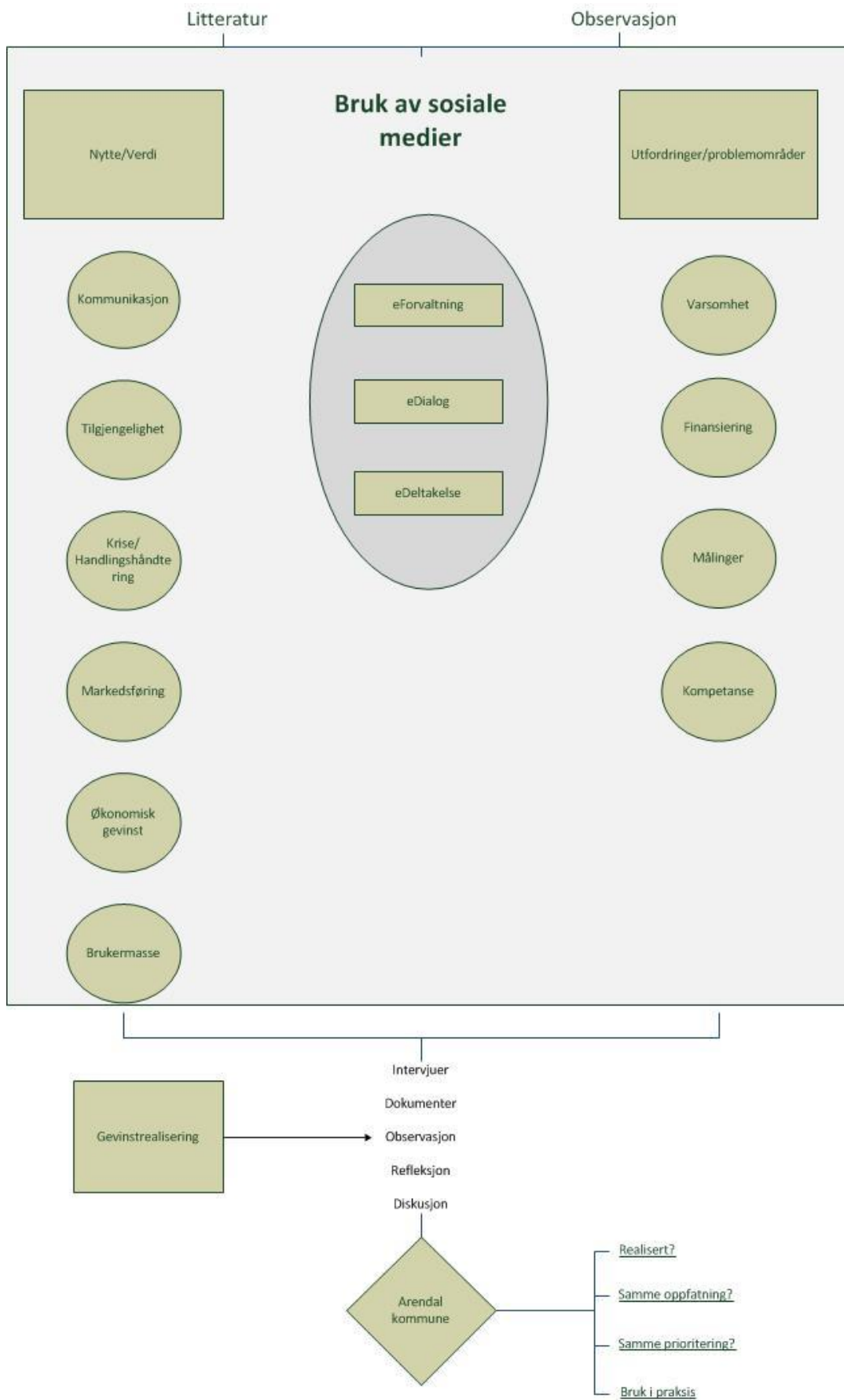
Kommuners Facebook-side har jeg også besøkt jevnlig, ut ifra disse observasjonene har jeg trukket slutninger deretter. Jeg har valgt å begrense utvalget av intervjuobjekter til å være mellom 18 og 80 år. Min oppfatning er at personer som ikke er myndige har generelt lite interesse og kunnskap om hva som foregår i den offentlige sektor, samtidig som de gjerne har andre preferanser når det kommer til sosiale medier, derfor har jeg valgt denne avgrensningen. Topp grensen på 80 år valgte jeg fordi det er viktig å inkludere de eldre også, spesielt med tanke på kompetanse og ressurser, og få et innblikk i hvordan de stiller seg heretter. Personer fra 50-80 år står for en stor andel av befolkningen, og er viktige å inkludere i en slik digitalisering. Med dette mener jeg at det er viktig å undersøke hvordan personer i denne aldersgruppen er anlagt, både teknologisk og ressursmessig, og i hvilken grad de innretter seg til slike digitale løsninger. Om regjeringen skal legge helt om til digitale løsninger er det også viktig å belyse denne tematikken slik at denne aldersgruppen blir en del av den offentlige beslutningstakingen. At rammene er satt spesifikt til 18 og 80 er for å avgrense utvalget. Personer som er 16 og 82 år kan imidlertid være like relevante for oppgaven, men jeg har valgt ikke å inkludere aldersgruppene utenfor rammene på grunn av denne avgrensningen.

Modellen under viser hvordan jeg har brukt litteratur og observasjoner til å danne en basis med sentrale elementer for oppgaven min. Elementene har utspring fra metoden,

«Grounded theory», som jeg brukte i litteraturgjennomgangen. Her presenterer jeg konseptene og kategorien jeg kom frem til i denne prosessen, som vist i en tidligere modell. Disse bruker jeg så, ved hjelp av de viste forskningsmetodene; intervjuer, dokumentanalyse, observasjon, refleksjon og diskusjon, til å se opp mot Arendal kommune. I tillegg til å undersøke hvordan gevinstene er representert og vurdert hos Arendal kommune, bruker jeg også gevinstrealiseringsprinsipper til å se om gevinstene blir realisert.

Gevinstrealisering har jeg valgt å sette på utsiden av «hovedfeltet». Jeg ville gjøre litteraturgjennomgangen og empirien først, før jeg undersøkte funnene fra et gevinstrealiseringsperspektiv. Dette både for å få en mer objektiv synsvinkel på gevinstrealiseringsaspektet av funnene, så vel som at det ga meg et mer holistisk utgangspunkt for analysen.

I midten av modellen presenterer jeg forarbeidet for oppgaven. For å få en forståelse for den offentlige sektor, undersøkte jeg elementer som stod sentralt i forvaltningen. Det var viktig for meg å få en grunnleggende forståelse for den offentlige sektor før jeg gikk inn på en på en mer innspisset vinkling, nemlig sosiale medier og gevinstrealisering. Dermed tok jeg for meg elementene; eForvaltning, eDialog og eDeltakelse.



Figur 3 - Forskningsdesign og forskningstilnærming

5.4 Validering

I Store norske leksikon (2011) blir validering av analysemetoder definert som: «det å verifisere og dokumentere at en metode er egnet til sitt formål». For å verifisere min forskning vil jeg først gjøre en grundig litteraturanalyse for å undersøke om funnene allerede er definert.

Jeg forhørte meg med veileder og fagpersoner, samt kontaktpersonene i Arendal kommune, for å sjekke forskningens gyldighet og overførbarhet, for så etterhvert å undersøke forskningens validitet.

5.5 Dokumenter

I intervjuene fikk jeg tildelt dokumenter som omhandler bruk av sosiale medier i Arendal kommune med ulike formål som vist under.

Tabell 3 - Dokumentanalyse

Organisasjon	Type dokumentasjon	Innhold
Arendal kommune	Interndokument	Retningslinjer for svar på Facebook
Arendal kommune	Interndokument	Kommunikasjonsstrategi
Arendal kommune	Interndokument	Mål og retningslinjer for sosiale medier
Arendal kommune	Interndokument	Varsomhet

5.6 Intervjuer

Jeg har utført 3 gruppeintervjuer med Arendal kommune, med henholdsvis 2 og 3 representanter fra kommunen til stede, samt 2 enkeltintervjuer. Det første intervjuet tok for seg Arendal kommunes sosiale mediebruk på en generell basis, og var et innledningsintervju for oppgaven. Formålet med dette intervjuet var å få en introduksjon til hvordan bruken var, hva som lå til grunn for at de hadde startet med sosiale medier, hvilke tanker de hadde rundt det, samt presentere og diskutere oppgaven min med vinkling og tilknytning mot Arendal kommune. I de 2 neste intervjuene derimot, gikk vi mer konkret til verks. Her gikk vi detaljert inn på ulike aspekter av den sosiale mediebruken hos Arendal kommune, inkludert tankene og målene knyttet til dette. Formålene med disse intervjuene var å få en bedre forståelse for hva som lå bak bruken av sosiale medier i kommunen, og hvilke mål de hadde satt seg. Intervju 4 og 5 førte jeg i samme stil som de forrige, med det unntak at jeg prøvde å fylle de «tomme/hvite» boksene fra de tidligere intervjuene.

Tabell 4 - Intervjuoversikt

Type	Hvem	Deltakere	Tidsbruk
Gruppeintervju	Arendal kommune	2	67 minutter
Gruppeintervju	Arendal kommune	3	63 minutter
Gruppeintervju	Arendal kommune	3	56 minutter
Enkeltintervju	Arendal kommune	1	45 minutter
Enkeltintervju	Arendal kommune	1	17 minutter

Før første intervjuet hadde jeg laget en intervjuguide (Vedlegg 2) som jeg skulle følge for å ha en viss struktur og ramme for intervjuet.

Tanken var å prøve å gjøre intervjuet så «uformelt» og generelt som mulig for å la intervjuobjektene føle seg trygge så vel som å bli bedre kjent med dem. For å kunne gjøre dette valgte jeg å ikke følge intervjuguiden til punkt og prikke, men heller bare prate uanstrengt med intervjuobjektene ha guiden som et sikkerhetsnett i bakgrunnen. En slik taktikk mener jeg kan bidra til at intervjuobjektene åpner seg mer opp og har dermed lettere for å gi fra seg bedre informasjon. Dette viste seg å være tilfellet ved senere konfrontasjon fra to av intervjuobjektene. På bakgrunn av det muntlige preget og den avslappede og løse stemningen i intervjuene, ble noen av kommentarene så muntlige at de ikke kunne være med i den endelige oppgaven.

For de neste intervjuene gjorde jeg endringer i intervjuguiden etter det jeg hadde lært fra første intervju, men heller ikke i disse intervjuene var det noe særlig behov for å ta det i bruk. Samtalene gikk flytende uten å trenge noe form for struktur.

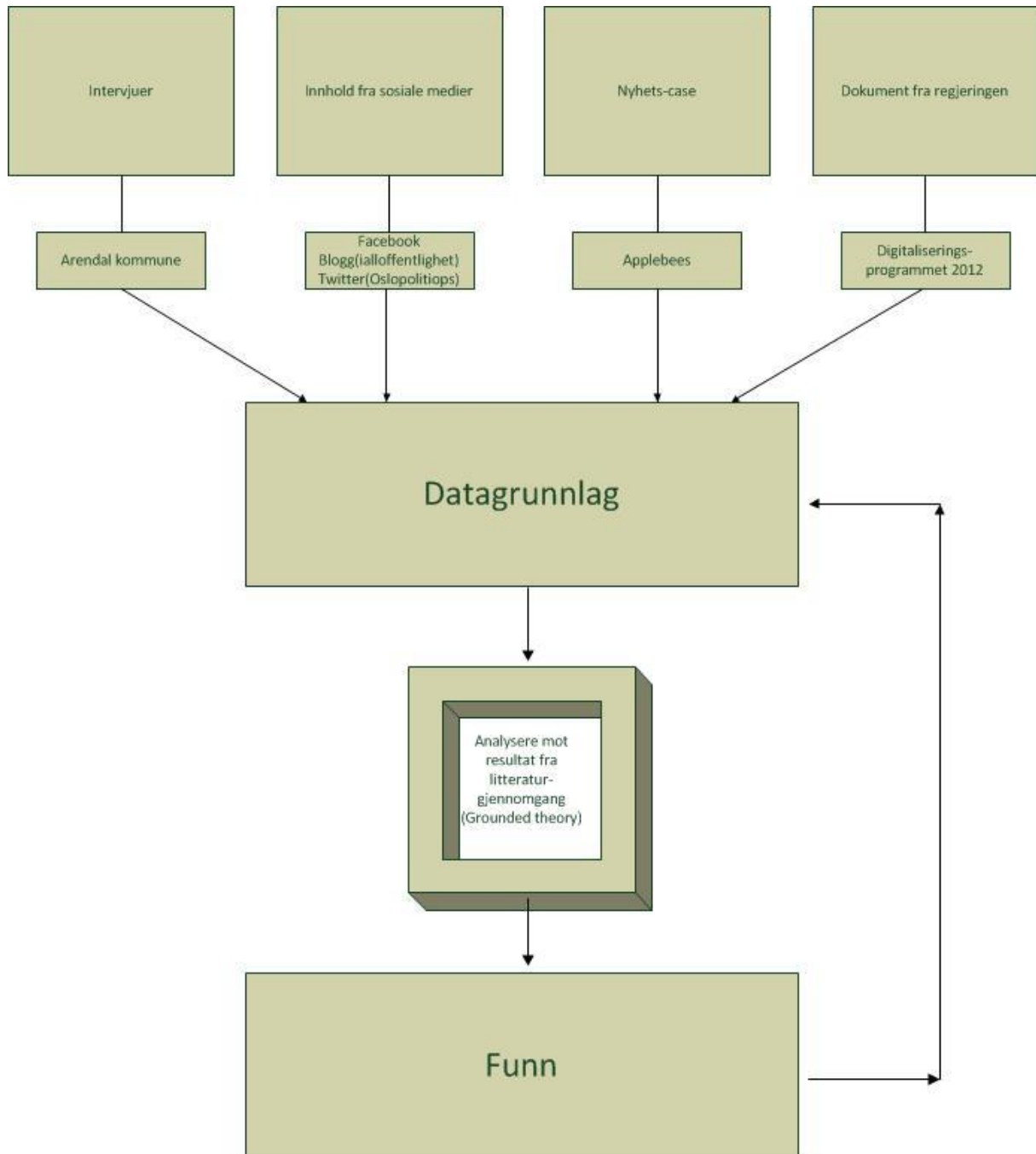
Før intervjuene startet, spurte jeg intervjuobjektene om det var greit at jeg tok opp intervjuene, og det fikk jeg ingen innvendinger på.

5.7 Dataanalyse

Lydfilene fra båndopptakerne spilte jeg av i VLC (VideoLan) under transkriberingen. Grunnen til at jeg valgte å bruke VLC var for å kunne sette ned hastigheten på avspillingen slik at transkriberingen skulle gå mer smidig. Intervjuene har blitt transkribert tilnærmet lik ordrett, med unntak av mindre partier med urelatert «vas».

Etter transkriberingen fra intervjuene, hentet jeg ut det mest relevante og laget et sammendrag. Jeg fortsatte med å gjennomgå sammendraget og kategorisere innholdet underveis. Her valgte jeg å ta utgangspunkt i kategoriene fra litteraturanalysen når jeg kategoriserte. Jeg fikk plassert mesteparten av stoffet til de tiltenkte kategoriene fra litteraturanalysen, men det var ikke alt som kunne knyttes opp mot disse kategoriene. Jeg valgte derfor å tilføre kategorier jeg så passende, som tok for seg de resterende punktene fra sammendraget.

Som Yin poengterer, er det viktig å inkludere flere kilder i en case-studie for å bygge opp mot resultatet(Yin, 2009). Dette har jeg valgt å løse ved ikke bare å intervju flere representanter fra Arendal kommune, som er min case, men også inkludere flere kilder i form av Facebook-sider, nyhetsartikler og regjeringens digitaliseringsprogram som vist under.

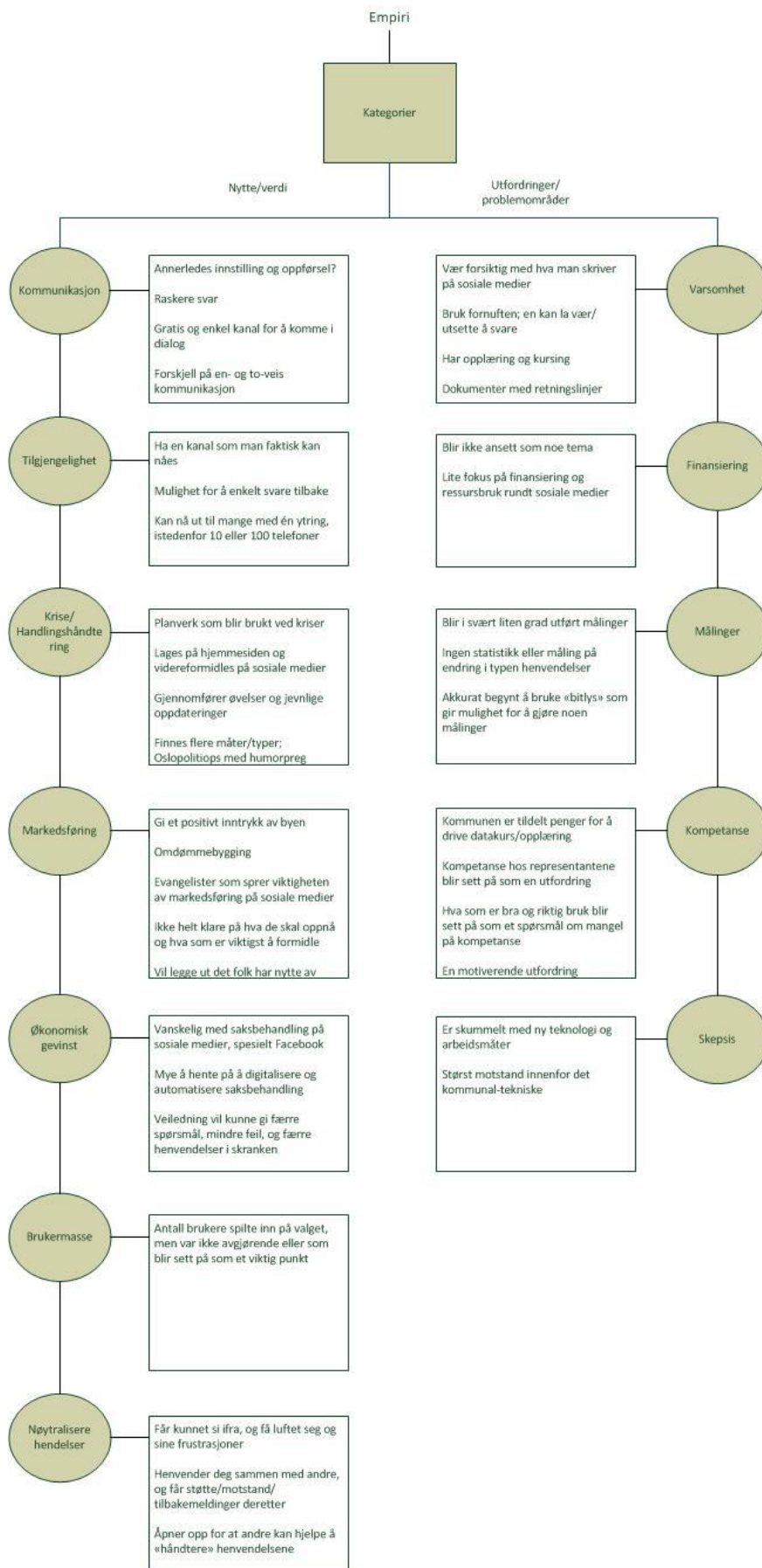


6 Resultat

I dette kapitlet vil jeg, på bakgrunn av kategoriene jeg har beskrevet i litteraturdelen, presentere mine resultater og funn fra min case-studie i Arendal kommune knyttet opp mot disse kategoriene. Jeg vil også inkludere observasjoner og funn jeg har gjort underveis, fra sosiale medier, nyhetsartikler og andre kilder som kan hjelpe med å belyse funnene. Her vil jeg først starte med å presentere Arendal kommunes mål og formål med bruken av sosiale medier i forvaltningen, for så å se på kategoriene og deres oppfatninger av hvilke gevinster og utfordringer sosiale medier medfører.

En oversikt over resultatene er presentert i en tabell, som (Vedlegg 3).

Under presenterer jeg en modell som tar for seg de forskjellige kategoriene som vil bli gjennomgått i kapitlet. Modellen blir også tatt opp og diskutert som en del av diskusjonen.



Figur 4 - Resultatoversikt med konsepter og kategorier

6.1 Arendal kommunes mål med sosiale medier:

Arendal kommune har hatt lite tydelige mål med Facebook, i hvert fall innledningsvis:

«Nei vi hadde egentlig ikke det. Vi hadde et mål om å få mer kompetanse på sosiale medier, det var jo helt klart et mål. Vi har ikke nødvendigvis nedskrevne mål, men vi har jo hatt mål» Intervjuobjekt 9 (I09).

Arendal kommune vil nå sette inn støtet for å engasjere innbyggerne til å ta kontakt. De har gjort seg tanker rundt hva som skal gjøres for å få dette til, og i skrivende stund holder de på å utforme en web strategi som skal ta for seg både innbyggerportal, ansattportal og sosiale medier (I01, 3, 6 og 9). I denne strategien vil de prøve å snu problemene litt på hodet; ta de hverdagslige problemene og presentere de fra en innbyggers perspektiv og ståsted for å folkeliggjøre kommunens gjøremål. På denne måten vil de bruke sosiale medier til å gjøre det litt mer morsomt (I03). Men det er litt delte meninger om viktigheten av denne strategien og om man behøver en slik strategi:

«Hvis man tenker ganske mange år tilbake; hadde man en telefonstrategi? Hvor lenge er kanalen så spesiell at vi trenger å ha en egen strategi for den? Det er jeg ikke sikker på. Derfor har vi valgt å være bevisste på hvordan vi jobber med det. Bevisste på hvordan vi ter oss og oppfører oss på de arenaene» (I09).

«Det er jo et felt som forandrer seg hele tiden, så vi må jo føle oss litt frem» (I09).

Mens intervjuobjekt 3 og 6 mente dette var viktig å få på plass (I03 og 6).

På sosiale medier oppnår man en helt annen tone enn på andre medier og «møteplasser» (I03, 9 og 10). Dette vil Arendal kommune bruke for skape engasjement, og gjerne for at folk skal kommentere på innleggene og siden deres (I03 og 9). Problemet her er at det er vanskelig å finne balansen om hva folk vil ha og hvor mye folk vil ha (I03 og 9) og også balansen mellom det politiske og det administrative (I09);

«Det er kjempeviktig for oss, og vi snakker mye om det. Hos oss har vi brukerne i fokus, og der har vi en utfordring. Det er ofte forskjell på hva fagfolk mener er viktig og det innbyggerne liker på f.eks. Facebook» (I03).

Arendal kommune har en jevn stigning på antall likes, men om dette er et direkte tegn på kvalitet er ikke sikkert. Men det viser i hvert fall at folk synes det er greit. Målet i mars var å gå over 2000 likes, det gikk de over og er nå oppe i 2270 og går stadig oppover. Det er ikke så mange som faller fra, og det er positivt (I03).

Det er snart 1. Mars og da vil folk vite om søknadsfrist for barnehager.

Kommunikasjonsnettverket har et års-hjul hvor de planlegger hva som skjer, hvor de har

med ting som priser, års-handlingsplan og program, budsjett osv. Barnehagesøknader, skolesøknader og SFO er saker som de faktisk vet at folk er interesserte i å høre om (Io3 og 9). Så er det å finne ut hva faktisk folk ønsker, og hva de strever med (Io3);

«Et mål må jo være at det er så enkelt å sende en byggesøknad at en slipper å bli frustrert av det» (Io3).

Språkeeksperten Per Egil Hegge hadde skrevet i Aftenposten om saksbehandling i Arendal, hvor det var henvisning til brev som hadde blitt sendt ut av kommunen. Det ene brevet var fra en saksbehandler med henvisning til matrikkelen, hvor det var så komplisert at det var umulig å forstå, og dette blir da sendt ut til folk (Io3). Den samme type hendelse hadde skjedd i Fevennen hvor det var henvisning til matrikkelen (Io1). Informasjonen og problematikken som ble presentert var det nok sikkert veldig viktig at folk skulle mene noe om, men det var jo helt uforståelig (Io1).

Sosiale medier kan føre til effektivisering:

«Det er viktig å synliggjøre internt at bruk av sosiale medier fører til mindre arbeid og litt gevinstrealisering. Hvis vi legger ut informasjon om strø-depotene noen ganger på Facebook i løpet av vinteren, så får du kanskje 10 mindre telefoner om det. Det gjør hverdagen lettere for servicesenteret» (Io3).

«Det er alltid noen som blir sure for det de ikke har fått strødd veien deres, først. Men det vi må prøve å gjøre, gjennom sosiale medier og andre kanaler, er å dempe skaden» (Io3).

Kommunikasjonsnettverket har snakket internt om at det ikke nødvendigvis bare skal være glad-ting de skal dele på Facebook. De vil også være åpne i forhold til det hvis det er feil, og at dette også skal legges ut der (Io3);

«Man må ta ting som det kommer. Det er klart at folk blir irritert om det ikke er en positiv ting, men jeg synes at man skal være åpen og ærlig om ting. Vi jobber jo i kommunikasjon, så vi ønsker jo at det skal være en positiv spinn på det mest. Vi har jo et mål og en tanke bak det vi gjør, men det skal være rom» (Io3).

Det kan oppfattes positivt å være litt ydmyk (Io1, 3, og 4).

Det finnes allerede en kommunikasjonsstrategi i kommunen, men den er mer generell (Io1,2 og 3). Web strategien som er under utforming skal ha mer konkrete ting (Io6). De har gjort seg noen tanker om hva de vil oppnå, men tar det litt som det kommer, og prøver seg frem (Io3 og 9). Målet deres er at de vil bli en av Norges beste kommuner på Facebook, men så er spørsmålet; hva vil det si å bli Norges beste på Facebook? Er det likes? Andel? At folk snakker

om deg? At de som liker deg synes det er relevant og interessant? Hva er best? Slik svarte Intervjuobjekt 3:

«Vi skal nok diskutere det. Og vi skal definere det i vår strategi, hva vi ønsker å oppnå. Ikke nødvendigvis det at vi skal ha like mange likere som Sarpsborg eller de andre store kommunene, men kanskje er det målet. Kanskje er målet at vi skal ha like mange likere som Kristiansand. Det er kanskje noe med konkurranseinstinktet, man kan jo spille på det ved å spille på det og oppfordre alle innbyggerne i Arendal til å bli likere for å slå Kristiansand» (I03).

6.1.1 Formål, bakgrunn og utgangspunkt for å ta i bruk de sosiale mediene

Arendal kommune ble medlem av Facebook 29.10.2009. Til å begynne med var det bare noe som enhetsleder for informasjon og service (I09), hadde bestemt at de skulle begynne med (I01,2,3 og 9);

«.. i forhold til hva ønsker vi å oppnå er vi fortsatt litt i test-modus. Vi er litt i en prosess med å finne formen, for Facebook har jo også vært en sånn greie som vi kasta oss litt uti..» (I03).

Det var ikke opprinnelig noe klare mål eller formål om hva de skulle oppnå med det, men heller innstillingen; vi gjør det og så ser vi hva som skjer (I01, 3, 6 og 9). Når Facebook begynte å bli populært og aktuelt blant andre enn bare ungdom, skjønte Intervjuobjekt 9 at dette var noe de måtte bli med på (I09).

En stund senere ble det bestemt at det skulle investeres i en ny portal, med kravspesifikasjonene om å ha en måte og «chatte» med innbyggerne på (I01). Arendal kommune tok i den forbindelse kontakt med leverandøren Procom, om innkjøp av et system som het E-dialog. Dette samarbeidet, eller mangelen på samarbeid, endte i brudd mellom partene, og prosjektet E-dialog ble avskaffet. Avskaffelsen av denne tjenesten førte til at kommunikasjonsavdelingen valgte å bruke Facebook mer aktivt enn før, og da som innbyggernes chatte-mulighet opp mot kommunen i likhet med kravspesifikasjonen for E-dialog (I01);

«Du har ikke en sånn vanlig sånn, som når man skal inn på en del banker eller Telenor og sånn som du kan spørre spørsmål direkte via et sånt program. Den løsninga gikk en ikke for. Kunne heller gjøre det via Facebook så da er det jo sånn at noen av de som sitter nede nå og svarer på telefoner og sånn, de styrer og om å kunne svare på spørsmål som kommer inn på Facebook om alt mulig rart» (I01).

«Facebook er jo noe som veldig mange benytter seg av, så da endte det opp med å bruke Facebook og ikke noen av de innkjøpte løsningene» (I01).

En av grunnene til at E-dialog ble avskaffet var av økonomiske grunner (I01). Ettersom samarbeidet med leverandøren hadde gått dårlig, var det ikke satt av nok penger til å

fullføre systemet. Dette åpnet opp for Facebook, som er gratis, noe som spilte inn på avgjørelsen om heller å satse på det isteden (Io1 og 9).

Jeg forhørte meg videre om hva intervjuobjekt 1 mente med «å bruke Facebook mer aktivt enn før», og til dette svarte han:

«De har vel hatt en sånn Facebook-konto lenge, men uten å si det for sikkert var nok det for å få mer informasjon ut. Du kunne stille spørsmål der, men det var i hovedsak ikke noe sånn hovedkanal for kommunikasjon da» (Io1).

Nå legger de i større grad opp for å stille spørsmål til innbyggerne på Facebook-siden (Io1).

Det var visst heller ikke noe initiativ fra regjeringa, eller noe statlig føring bak å starte opp med Facebook (Io1 og 3):

«Tror ikke det var noe bakgrunn i noe statlige føringer, men mer at det var naturlig. Når så mange av Norges befolkning har Facebook og de fleste kommuner har det, så kan vi ikke være noe dårligere» (Io1).

«Facebook var ganske godt etablert, og når vi lagde den profilen; for det første så fikk vi jo en avisartikkel på det, så det fikk jo oppmerksomhet. Det var mange som likte siden ganske raskt. Og så er det jo forholdsvis lav terskel, så det var forholdsvis lett å jobbe med» (Io9).

Det var også et behov for Arendal kommune å finne ut hva sosiale medier egentlig var (Io9).

I følge digitaliseringsprogrammet sier regjeringen at:

«nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv»(Digitaliseringsprogrammet, 2012).

Arendal kommune har også begynt å ta i bruk Instagram. Dette var noe som var et krav for å kunne være med i konkurransen «Earth hour City challenge», som Arendal var med i finalen på(WWF, 2013) (Io6). Der skulle det legges ut bilder som skulle tagges. Selv om det ble opprettet på bakgrunn av konkurransen, skal det nå tas med som en del av strategien (Io6):

«Der vi har klare mål, hvorfor vi er der, hva det skal brukes til og hvilke mål har vi, så det skal være en del av strategien. Men vi tar det litt i omvendt rekkefølge» (Io6).

Senere i oppgaven viser jeg til et innlegg fra en innbygger som lurte på om Arendal kommune kunne starte med en fotokonkurranse på Facebook. Jeg forhørte meg med intervjuobjekt 6 om dette var noe de hadde tenkt å starte opp med, og eventuelt om de skulle bruke Instagram her. Hun mente dette godt kunne være et tiltak som de skulle sette i gang med i fremtiden (Io6).

6.2 Nytte/verdi

6.2.1 Kommunikasjon

Behovet for Facebook er at kommunen alltid ønsker å være i dialog med innbyggerne (Io9):

«Tidligere, og det bruker vi jo fortsatt, hvor vi har dialogkafeer som folk kan komme og uttrykke tanker, spørsmål og ideer. Men det er litt tom måte å møte befolkningen på. Facebook er jo en veldig, veldig enkel måte å møte befolkningen på. Så det var på en måte, det var litt sånn; her er det en gratis, enkel kanal å bruke for å være en form for dialog, så vi er veldig opptatte av at vi skal svare på ting som kommer inn der. Og det skal være et fora hvor folk faktisk møter oss. Så dialog var et behov da» (Io9).

Det er blitt holdt en rekke diskusjoner rundt å åpne for politiske diskusjoner på kommunale sider, men med veldig forskjellig praksis på de forskjellige forslagene (Io4). Et eksempel på et av disse forslagene var å ha ordfører eller tillitsvara på forsiden til å svare på "wallen" om betente politiske saker. Dette kan være en måte å få involvert folk på, få skapt litt diskusjon og engasjement (Io1, 3 og 4);

«Der var det noen som var veldig skeptiske på å gjøre det, men her vet jeg ikke hvordan det er, om det er så aktuelt akkurat nå. Det kunne jo være aktuelt for å få i forhold til folk. Sånn i Australia har de lagt ut hele kommuneplanen som en Wiki. For da på en måte for å engasjere folk, og jeg tror i hovedsak det fungerte veldig bra» (Io4).

Det kan være interessant å se på om Facebook hjelper for å gi et mer avslappa forhold til kommunen (Io1, 3, 9 og 10). Om folk er mer positive når de tar kontakt på Facebook (Io1 og 10), og hvilken innstilling de har her i forhold til et personlig møte i skranken, eller et distansert forhold ved papirbasert kommunikasjon;

«Er folk mer positive når man tar kontakt på Facebook, for der får man svar med en gang. Da kan det hende man blir mer positivt innstilt. Når man har fyrt seg opp og får et svar, så var det kanskje ikke så ille likevel» (Io1).

Ved hjelp av Facebook kan man dele informasjon i sanntid, og dette kan benyttes til å hjelpe og håndtere hendelser. På Facebook-siden til Arendal kommune er det eksempler på dette, hvor det er kommet innlegg fra kommunen for å opplyse og oppdatere innbyggerne:

“Noen abonnenter i sentrum vil miste vannet fra kl. 4.00 til 7.00 i morgen.” (22.10.2012)

Det er også innlegg fra innbyggere;

“Hei... det mangler en god del av bystyremøte fra i dag på videoarkivet, hele første delen mangler. Blir dette lagt ut senere?” (27.9.2012) og

“Vil peke på at bakken i lysløype opp til venstre ved Havstad bedehus (Nordbødalen) trenger sårt til tilsyn. Det gikk hardt ut over den, da det storregnet tirsdag og onsdag.” (27.9.2012).

Begge disse henvendelsene ble publisert samme dag, og ble hurtig besvart med oppdatering, informasjon om- og løsninger i saken.(Arendal, 2012a)

6.2.2 Tilgjengelighet

Et annet behov for kommuner er å svare ett sted på spørsmål mange stiller (Io9):

«Så folk ringer inn til service-senteret og lurer på om det er brøytet der, og når det strøs der. På Facebook kan vi legge de spørsmålene ut og så kan man jo se at det er besvart i etterkant. Og der har vi jo også fått ‘si ifra’ som er en tilsvarende type, som dekker et tilsvarende type behov. Så vi ser jo det at behovet handler litt om å ha en kanal som vi faktisk kan nåes, så vi kan vite litt hva folk egentlig lurer på. Og hvor vi kan svare tilbake på en enkel måte» (Io9).

«Det er jo en effektiv kanal i den forstand at du kan nå ut til mange ved en ytring istedenfor å ta 10 telefoner, eller 100. så det er jo et mål å jobbe mer effektiv, men det er ikke sånn at vi skrinlegger det hvis vi ikke ser at vi får færre telefoner inn til sentralbordet i de neste 2-3 årene» (Io9).

Ved at kommunen er tilgjengelig på sin Facebook-side og har åpnet for innlegg, kan innbyggere henvende seg der. Innlegg legges på siden vil også være synlige og tilgjengelige for andre brukere, noe som kan bidra til å svare på noe som flere lurer på samtidig.

Intervjuobjekt 10 mente at å gjøre kommunen tilgjengelig på Facebook gjorde at innbyggere kan komme med innspill som de gjerne ikke ville gjort om ikke denne tjenesten hadde vært tilgjengelig (Io10). På Facebook er det en lavere terskel, og det krever dermed mindre å komme med henvendelser der, enn å ringe eller henvende seg i skranken (Io10).

Intervjuobjekt 10 er overbevist om at det kommer henvendelser på Facebook fra personer som ikke ville tatt kontakt med kommunen hvis ikke dette tilbudet hadde eksistert (Io10).

6.2.3 Krise/handlingshåndtering

I Arendal kommune har de en håndbok med planverk som ligger til grunn for hvordan en skal håndtere kriser (Io3 og 6). Webredaktøren deltar i presse og informasjonstjenesten som er en del av informasjonstjenesten (Io6). Som en del av dette planverket har de tiltakskort som de følger (Io3 og 6). Hjemmesiden blir brukt som hovedkanalen hvor ting er ferdig satt opp for å kommunisere, men de bruker også Facebook og Twitter til å dele det videre (Io3 og 9). Forholdsvis nylig hadde de en øvelse hvor de øvde på det at det var orkan, hvor alt gikk ned og de bare hadde radio (Io1 og 3). Sosiale medier er en del av denne krise/handlingshåndteringen (Io1, 2, 3 og 9). Arendal kommune har «ganske mange følgere» (relativt begrep) på både Facebook og Twitter, men på Twitter er det gjerne journalistene som er (Io1, 3 og 9);

«Det er ikke for hver-mannsen i Norge. I andre land er det mye mer vanlig, men i Norge er det mest journalister og særinger som holder seg der» (lo1).

Et eksempel på en aktør som bruker Twitter aktivt for å håndtere hendelser og kriser er Oslo politidistrikt, med sine nå over 82000 følgere (Oslopolitiops, 2013c). Her blir det lagt ut henvendelser som Politiet får inn, statusoppdateringer på hendelsene som blir meldt, nye hendelser, og dette blir også gjerne presentert på en morsom, men informativ måte. IKT-rådgiveren sier det at:

«For det er jo faktisk veldig effektivt, den som Oslo har, pluss at det er morsomt» (lo4).

«Det er jo den nytteverdien jeg tenker på her som er kjempe interessant, den «What's in it for me?». Hvis det har nytte for meg så bruker jeg det, men om det ikke er noe nytte for meg så er det ikke interessant» (lo3).

I dette tilfellet behøver ikke nytteverdien kun å være at man bor i Oslo-området og har lyst på oppdateringer. Ettersom politidistriktet presenterer noe av informasjonen på en subtil, humoristisk måte, kan dette gjøre at folk følger dem for å få underholdningsverdi fra innspillene.

Oslo politidistrikt vant prisen for «årets Tweet» på Social Media Days for sin Twitter-bruk. På sin Twitter-profil driver de handlingshåndtering med et glimt av humor, noe som har slått an hos befolkningen, og nå også vekket oppmerksomhet utenfor landets grenser. Det ble tatt opp flere humoristiske eksempler på «tweets» de hadde kommet med, men «tweeten» som gjorde at de vant prisen lød slik:

«Storo: Vi fikk melding om pågående husbråk med kvinneskrik. Da vi kom fram fant vi et sykepleier-vorspiel. Vi forlater stedet snart» (Oslopolitiops, 2013b).

Men allerede dagen etter dette hadde blitt publisert, kom det en artikkel med skepsis til Oslo politidistrikts bruk av Twitter som sa; «det er farlig å være morsom på Twitter» (Oslopolitiops, 2013a). I artikkelen blir det tatt opp om det er gått sport av å være morsom på Twitter. Både Oslo-politiet og Oslo-brannvesenets 110-sentral sprer informasjonen på denne måten. Det er mye skepsis til denne måten å formidle informasjonen på, og Arnt Maasø, førsteamanuensis ved Institutt for medier og kommunikasjon ved Universitetet i Oslo, mener man må være forsiktig med denne typen formidling. Han mener at noen av meldingene kan oppfattes som ufølsomme og at ettersom meldingene blir sendt på direkten kan det oppstå potensielt kinkige situasjoner (Oslopolitiops, 2013a).

Martin Strand, leder for sambandsavsnittet i Oslo politidistrikt svarte slik:

«I alt av sosiale medier er det fallgruver, det er fort gjort å tråkke over. Meldinger som skrives raskt kan lett misforstås eller tolkes annerledes enn vi hadde tenkt. Men vi er villige til å ta sjansen, det er viktig å fortelle publikum hva vi driver med»(Oslopolitiops, 2013a).

Jeg synes begge kommer med viktige poenger, men at man burde stoppe denne typen formidling vil jeg absolutt ikke anbefale. At meldingene skrives på direkten er en del av kjennetegnene hos sosiale medier. Det å begrense potensialet hos de sosiale mediene ved å ta bort noe som tydelig fungerer (i dette tilfellet humoristiske innslag for å informere) vil være synd for samfunnet. Dette vil i høyst sannsynlighet minke engasjementet rundt @Oslopolitiops (Twitter), noe som få vil være tjent på. At meldingene og responsene er spontane er noe av det som gjør sosiale medier så interessant;

«De er avhengig av å ha en merkevare som utstråler trygghet. Politiet og brannvesenet tuller ikke med det som er alvorlig, derfor er deres twitterbruk utelukkende positiv PR, sier Thomas Moen, byråleder i Good morning og ekspert på sosiale medier.

Han mener de har funnet balansegangen mellom å være morsomme og seriøse, akkurat som folk flest»(Oslopolitiops, 2013a).

Selv om det er ingen som har knekt Twitter-koden i Arendal kommune, har de opprettholdt kontoen ettersom den i følge lo9 vil være kjempeviktig i en krisesituasjon (lo9);

«For det er kortfattet og det er lett å nå ut, og pressen er der. Og det jeg har lært om andre kommuner i krisesituasjoner er at det har vært veldig viktig da. Så sånn sett har vi kontoen, og vi vet at vi behersker å bruke den. For det i seg selv er en terskel som man ikke kan begynne med når man har en krisesituasjon, og da vil det være veldig aktuelt å bruke den» (lo9).

I fjor vinter ble det gjort noe med strø og måking, noe som ble godt mottatt av innbyggerne i form av likes. Folk blir ofte forbanna og irriterte rundt det temaet (lo1, 2, 3, 5, 9 og 10). På hjemmesiden ble det utgitt informasjon om å brøyte og måke-rutinene, men dette var i hovedsak laget for de som faktisk strør og måker, og ikke de som er interessert i å finne ut om det (lo3). Dermed måtte de oversette det, slik at vanlige folk kunne forstå det, og det ble da laget en egen side for strøing og måking. Etter at siden var opprettet, gikk kommunikasjonsavdelingen ut på sosiale medier med at nå er det meldt snø, og her kan dere lese om hva vi gjør med snøing og måking (lo6). Dette gjorde det lettere for innbyggerne å bruke bøttene eller beholderne med sand, noe som ble mottatt veldig positivt (lo4). Depotenes posisjoner ble presentert på siden, slik at innbyggerne kunne gå inn å finne nærmeste depot, ta med seg en bøtte og hente sand (lo4 og 6);

«Det er et eksempel på at det løser problemer for folk, så jeg tror det er det flotte med sosiale medier. Det er noe overraskende, det hadde jeg ikke ventet meg eller det var kult. Eller at det gir folk en nytte, at de forstår noe eller at det er morsomt» (Io3).

«Det som er gjort nå, er at det blir lagt ut informasjon om hvor det blir måkt og i hvilken rekkefølge de måker, slik at alle kan gå inn å se» (Io3).

Håndtering av kriser også etter de har skjedd er viktig. Sosiale medier gir en unik måte å kunne informere, holde oppdatert, skape trøst og støtte til de pårørende på forskjellige måter.

6.2.4 Markedsføring

Markedsførings-biten innenfor sosiale medier i Arendal kommune er i hovedsak for omdømmebygging. De vil gi et positivt inntrykk av Arendal, til jobbsøkere, de som vurderer å flytte til byen og de som allerede bor der (Io1,2,3 og 6).

IKT-rådgiveren påpekte at det er noen som mener at kommuner på sosiale medier er en absolutt nødvendighet:

«Det er veldig mange som snakker om hvor mye du kan tjene på det og, de tjener jo på det å prate, men de har jo ikke noe mer konkret enn det. Det er mange gode selgere rundt om kring. Evangelister eller sånn, så om ikke kommunen din kommer på Facebook så går kommunen ad undas» (Io4).

IKT-rådgiveren trodde heller ikke at det finnes noe i KS på hvordan en skal gjøre det best på sosiale medier(Io1).

Selve Arendal kommune sin Facebook-side skal være for alle, for de som har flytta og vil se flotte bilder (Io1, 3, 6, 9). Et eksempel på dette kan være Kolbjørn som kjører i Galtesund, som er det nåværende forsidebildet til Arendal kommunes Facebook-side(Arendal, 2012a).

På siden 'Eksempel kommune' på Facebook blir det jevnlig arrangert en konkurranse med «ukens kommune», og jeg forhørte meg med Arendal kommune om formålet med bildet hadde vært for å delta i denne konkurransen. Bildet med ferja som kjører i Galtesund hadde ikke vært tiltenkt for denne konkurransen (Io3), men Arendal kommune har stilt i denne konkurransen tidligere med et bilde fra Luellskleiv (Arendal sentrum). Dette bildet, som var et veldig spontant påfunn fra to representanter fra kommunikasjonsavdelingen (Io3), ga Arendal kommune en tredjeplass i denne konkurransen med 11 % av stemmene(Meling, 2012).

A.T. Meling hadde kommuneNM på ialloffentlighet (A.T Meling, 2013d, 2013e; NRK, 2013), og da gikk Arendal kommune ut på siden og spurte hva folk mener en kan gjøre for å bli en god Facebook-kommune og god Facebook-side (I03). De fikk bare to svar, men det ene var: «Hva med å starte en bildekonkurranse? At vakreste bilde tatt i Arendal blir kåret hver måned». Dette vil Arendal kommune få satt i gang, men de er i en vurderingsfase nå, om de skal starte på Instagram eller å gjøre det rett på Facebook (I03). Den andre var: «Vi må i hvert fall slå Kristiansand», noe som var allerede presentert som et av de hypotetiske målene som kommunikasjonsavdelingen hadde vært inne på, og kom frem tidligere i intervjuet (I01, 2 og 3). Ved å sette slike mål, vil en kunne få mål som innbyggerne i større grad kan kunne relatere seg til, og kan føre til at en kan starte oppslutning til dette målet ved å få flere likere på siden. Dette på bakgrunn av den interne «striden» mellom Kristiansand og Arendal, noe som vil kunne hjelpe til å skape engasjement.

Men det er ikke all informasjon som er like interessant:

«Vi går ikke ut med alle kunngjøringene på innbyggerportalen på sosiale medier. Det er ikke alltid så interessant for alle i en hver sammenheng. Så vi prøver jo å legge ut det som folk har nytte av eller som er hyggelig å få når de sitter med Facebook-profilen sin i stua eller et annet sted. Vi har respekt for det at vi kommer inn i andres verden og det skal oppleves nyttig eller artig, eller positivt» (I09).

Kommunikasjonsavdelingen har som mål at de vil engasjere, og det å fortelle den gode historien til innbyggerne. De vil gi folk noe som er nyttig og som de har bruk for (I03). Per nå blir Facebook brukt som en innbygger-portal hvor de vil at folk skal få utført de oppgavene de ønsker å få utført (I03). Fra Facebook-siden skal man få kommet videre inn på hjemmesida å få løst det, enten det er å søke om barnehageplass, om de skal flytte til Arendal eller søke om byggesøknad. Disse prosessene skal være enklest mulig og skape minst mulig frustrasjon (I01 og 3). Facebook er da et verktøy som de kan bruke for å hjelpe folk og inspirere:

«Å skape litt, gjøre noe morsomt, skape interesse og sørge for at folk blir litt stolt av kommunen. Jeg synes det at kommunen får mye pepper. Det synes jeg er litt urettferdig, for jeg synes det gjøres utrolig mye bra her. Og da tenker jeg det at det bør skapes litt engasjement og stolthet, og det gjelder også internt. Folk skal være stolt! Jeg er stolt av å jobbe og bo i kommunen!» (I03).

«At folk er negative er ikke nødvendigvis en negativ ting» (I03).

«Hvis folk blir litt engasjert og forbanna, så skaper det jo debatt. Det synes jeg bare er positivt så lenge man ikke blir ufin» (I03).

De har ikke hatt problemer med det enn så lenge.

«Det er ikke noe mer fast strategi enn det. Vi skal ikke bombardere fra Arendal kommune heller; 2-3 saker om dagen er maks. Det skal leve og pulsere litt» (Io9).

6.2.5 Økonomisk gevinst

Det er vanskelig å bedrive saksbehandling på Facebook på grunn av problematikken med saksarkiv og det å spore saksbehandling i etterkant (Io 1 og 10). Saker kan ofte starte på Facebook, men det er ikke per nå noe automatisk arkivering av det kommuner har sagt på Facebook, og det blir ikke lagt inn i saken (Io 1). Dette gjør at det blir problematisk å jobbe med saker på Facebook, ettersom man er nødt til å dokumentere underveis (Io 1 og 10). I E-dialog, den påbegynte løsningen for Arendal kommune som ikke ble ferdig, kunne man gjøre dette til en viss grad ved å ta utskrift fra chatter og legge ved en sak (Io1);

«Til saksbehandling så er det mange utfordringer, ikke problemer for det høres så negativt ut, til lovverket da. Arkivlovene er vanskelige å forholde seg til, der er det firkanta til tusen. Riktige PDF-versjoner om man bruker ephorte f.eks.» (Io1).

Ephorte er et arkiv- og saksbehandlingsprogram utviklet av Evry/Gecko og er det mest utbredte sak/arkivsystemet i offentlig sektor i Norge (Evry, 2013).

Det er lite som er automatisert i kommunen:

«Det er ingenting som er helautomatisk, men vi har en del elektroniske skjemaer som ser rimelig automatiske ut for kunden, men så havner det ofte opp som et PDF-format i postmottaket. En har ikke noe integrasjon mot saksarkivet, så noen må jo manuelt få lagt det inn» (Io1).

«Det er rimelig strenge krav på dokumentering og sånn i forhold til saksbehandling. Så Facebook har en utfordring når det kommer til det. Så det er bare å finne opp et fantastisk verktøy som automatisk arkiverer det, så kan du tjene noen kroner» (Io1).

Her er det masse og hente, men hvor mye det er relatert til Facebook er usikkert (Io2). Et utvalg fra Arendal kommune, inkludert (Io1) og (Io2), var på en konferanse med Krokan, professor ved NTNU:

«Man kan optimalisere 80 % av saksbehandlingen. Det blir ikke ren netto fortjeneste, men mer som effektivisering og relokalisering av ressurser, noe som kan være svært interessant for byråkrater. På denne måten vil kvalitetssikringen øke, i og med at det er så stor forskjell på saksbehandlere, og man kunne dermed tjent på og blitt mer regelstyrt og automatisert» (Io2).

I kommunen er det lite som er uberørt av mennesker, men i resten av det offentlige, som f.eks. Nav, er mye automatisert (Io1). Denne automatiseringen er en fordel på mange vis, ikke bare ved raskere behandling og sparing av ressurser, men det blir også bedre kvalitet og mer lik behandling (Io2). I Sverige for eksempel, får man igjen på skatten bare dager etter levert selvangivelse (Io1). Om man kan veilede folk for bedre kvalitet på søknader, vil det bli færre spørsmål om det (Io1 og 9). Dette vil igjen føre til at det blir færre henvendelser til skranken, noe som igjen vil kunne føre til økonomisk besparelse eller en gevinst i form av frigjorte ressurser (Io1 og 2).

Et eksempel på en slik automatisering er ved rørleggermeldingen, eller sanitærløsningen som er innført i Arendal kommune, hvor man har digitalisert den jobben rørleggere gjør når de skal legge VVS i hus. De henter da alt elektronisk, kart og skjemaer, hvor de oppdaterer og tegner inn, for deretter å sende det videre til saksbehandlerne. Her er det obligatoriske felt på alt mulig, så når søknadene blir overlevert til saksbehandlerne, vil det være komplette utfylte søknader de mottar. Denne arbeidsmetoden er i stor grad mer effektiv enn ved den tradisjonelle papirløsningen, hvor feil utfylte søknader måtte sendes manuelt frem og tilbake via post til de var riktig utfylte;

«Så det blir jo en vanvittig effektivisering og forenkling som man kan gjøre på denne måten, og det er en løsning som har kommet nå de siste åra som vi var først i landet på. Men vi har jo hatt et ønske om å digitalisere alle løsningene våre, men det koster i bønner og spann. Jobb med leverandører og integrasjon er vanskeligere enn man skal tro. Digitalisering av tjenester tar vanvittig med tid og koster mye mer enn man tror, man får mye igjen i den andre enden, men det er en lang prosess» (Io2).

Selv om ikke dette omfatter bruk av Facebook direkte, er digitalisering, effektivisering og tilgjengeliggjøring noe sosial mediebruk kan bidra til å oppnå. Avsnittet over samsvarer godt med tiltak som blir tatt opp digitaliseringsprogrammet og er midt i sentrum for det de vil oppnå:

«Brukernes behov skal stå i sentrum i utviklingen av offentlig sektor. I tillegg må fellesskapets ressurser benyttes på en effektiv måte. Digitalisering vil bidra til merkbare forbedringene på tvers av offentlig sektor i de kommende årene. Digitalisering vil både føre til bedre og raskere møte med offentlig sektor for innbyggere og næringsliv, og mer effektiv ressursbruk i offentlig sektor»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 8).

Hvorfor skal 430 kommuner ha forskjellige tjenester når man heller kan ha en standardisert løsning for hele landet? (Io1 og 2)

6.2.6 Brukermasse

Denne kategorien ble i liten grad nevnt i intervjuene, men som jeg går inn på i diskusjonsbiten. Antallet brukere på Facebook spilte inn på valget av denne tjenesten, men var ikke noe som utmerket seg eller ansett som et viktig punkt i bruken.

6.2.7 Nøytraliserer hendelser

Rundt temaer som for eksempel strøing og måking, som tidligere presentert, er det alltid noen som blir sure for at ikke veiene deres er blitt strødd;

«Men det vi må prøve å gjøre, gjennom sosiale medier og andre kanaler, er å dempe skaden» (Io3).

Folk har inniblant et behov for å få luftet seg, uttrykt tankene sine og få klagd litt rett og slett. Det hjelper det (Io1, 2, 3 og 9). Det er mange som er frustrerte over den «si ifra»-løsninga som Arendal kommune tilbyr (Io3 og 6). Hvor innbyggere føler at de ikke blir hørt og at det ikke blir gjort noe med. Realiteten er at det på mange ting ikke er noe særlig forskjell (Io6). De kunne like gjerne ringt inn til service-senteret hvor det hadde blitt logget på gule lapper (Io1, 2 og 3).

Min mening er at innbyggerne har et litt distansert forhold til kommunen. Man sender gjerne inn et papir, og så får man ikke så særlig mye mer kontakt enn det (Io1). Det kan Facebook hjelpe med å forhindre, kanskje få et mer avslappa forhold til kommunen (Io1 og 3). At man får litt mer diskusjon, og får et nærere forhold til kommunen i og med at man kan lufte tankene sine, og i tillegg gjøre det sammen med andre (Io9), at de også ser hva du har problemer med og kan være med, enten de støtter eller argumenterer mot deg. Hvis man tar «feil», så kan dette gjøre at man ikke føler seg fullt så urettferdig behandlet (Io1 og 3);

«Jeg tror at sosiale medier er litt selvjusterende, det så vi i forbindelse med strøing. Vi la ut noe om strøing på Facebook-sia, og da var det noen som ble forbanna på manglende strøing og måking. Og da var det en annen innbygger som sa det at «ja du får kjøpe deg brodder da». Og det er jodet som er fint med sosiale medier, det at man på en måte får en dialog med flere og at andre sier ifra når noen er litt negativ» (Io3).

6.3 Utfordringer/problemområder

6.3.1 Varsomhet

Her har jeg valgt å ta med en hendelse som omhandler en amerikansk restaurant-kjede og deres bruk av Facebook, presentert i Vedlegg 4.

Jeg har tatt med dette eksempelet fordi det eksemplifiserer sosiale mediers egenart på en veldig brutal og informativ måte. Eksempelet tar i bunn og grunn for seg en servitise som

har fått sparken fra kjeden «Applebees», noe som vanligvis ikke er en stor sak, men som etterhvert ender opp med og «eksplodere» på sosiale medier og få oppslutning verden over. Hensikten med dette eksempelet er å vise hvor fort en hendelse kan utvikle seg på sosiale medier om man ikke er varsom med hva man gjør, og hvor lite som skal til for at dette skjer. Slike hendelser kan være svært krenkende både for representantene selv, og organisasjonene de representerer. Dette kan også i stor grad relateres til representanter i den offentlige sektor.

I februar 2012 hadde Arendal kommune besøk av sosiale medie-guruen bak «ialloffentlighet»(A.T Meling, 2013b) og «Eksempel kommune»(A.T. Meling, 2013), Alf-Tore Meling, for at service-senteret skulle føle seg trygge på hvordan en skal håndtere saker på sosiale medier (Io3, 6 og 10). Etersom man er nødt til å være logget på privat konto før man bytter over til Arendal kommunes konto er det viktig å huske på hvilken hatt man har på (Io1, 3, 5 og 10);

«Selv om man kanskje blir frista og man vet svaret når man sitter hjemme på en fredagskveld og har tatt seg et glass vin, så skal man la være. Det sprer seg jo fort, og de står jo for det selv for så vidt, men det er det å få skapt en trygghet rundt hvor, når og hvordan man svarer» (Io3).

Dette er noe som ikke ble fulgt i Applebee's-saken, hvor representanten satt seg ned for å besvare kommentarene og forsvare kjeden fra klokken 3 på natten. Representanten fortsatte også utover natta:

«No one's asking me to comment at 5am, I am because I care, we care. I totally understand why you're upset and hate that I can't fix it»(Porter, 2013).

Selv om gjerne intensjonene til denne personen er på riktig plass, så er det litt som Intervjuobjekt 3 sier, en kan la vær, og det hadde i det tilfellet vært svært fordelaktig for kjeden (Io3). Møtet med Meling hadde hjulpet til å gjøre representantene fra service-avdelingen tryggere, så det viser seg at det kan hjelpe med kursing og opplæring (Io3).

Riktignok tar ikke dette eksempelet for seg sosial medie-bruk i offentlig sektor, men det kan i stor grad relateres til dette. Offentlige representanter har et stort ansvar på seg når det gjelder hva man kan si og formidle, og kanskje vel så viktig; hva man ikke kan. Dette eksempelet understreker viktigheten med varsomhet til de grader, og belyser sosiale mediers egenart og natur ved å vise til hvilke muligheter det legger til grunn for. På grunn av den enorme brukermassen og folks generelle holdning på sosiale medier, er det fare for at ytringer kan spre seg som «ild i tørt gress» om det blir formidlet feil (Io9). Utsagn kan mistolkes, derfor er det viktig å være klar og tydelig i formuleringen. Etersom postingen skjer på «direkten» er det lite til ingen rom for revidering i ettertid (Io9). Har man postet noe «galt», spesielt for offentlige og/eller store private aktører, tar det ikke lange tiden før dette har blitt snappet opp (Io1 og 9);

«Det er veldig gjennomiktig det vi gjør, hvis vi dummer oss ut kan det fort bli svært» (I09).

«Og folk er alltid hyggelige når man tar tak i det, men det er et risikomoment. Hvis man dummer seg der ute så er det raskt at ting sprer seg. En ting er å slukke den brannen og en annen er å sikre at det ikke skjer igjen da» (I09).

«Det er kanskje en utfordring, men likevel så har den et positivt fortegn for det gjør jo at vi klarer å gjøre en bedre jobb. Vi har en «vær varsom-plakat»» (I09).

I Arendal kommune er det, og jobbes det fortsatt med retningslinjer om hvordan en skal forholde seg og være varsom i håndteringen av sosiale medier (I06). For å hjelpe representantene med å svare for seg på sosiale medier, har Arendal kommune satt sammen en «vær varsom»-plakat som de har hengt på arbeidsplassen (I06). På denne måten kan de når som helst kikke på retningslinjene for veiledning. Denne «vær varsom»-plakaten presenteres i Vedlegg 5.

I tillegg til disse retningslinjene/anbefalingene er det også laget et dokument med mer konkrete retningslinjer på hvordan en skal presentere seg, formulere og håndtere henvendelser som kommer på sosiale medier (I02 og 3). Dette dokumentet tar for seg alt fra hvordan en setter opp kommentarer, til hva man skal unngå og hvordan en skal forholde seg i forskjellige situasjoner. Slike direktiver(Arendal, 2012c) tror jeg hjelper å styrke tryggheten både for representantene som sitter og svarer på disse henvendelsene, så vel som web-redaktøren og ledelsen ved at de ansatte føler seg trygge når de jobber med sosiale medier (I03).

Jeg førhørte meg med Intervjuobjekt 9 om utfordringen med hvordan de håndterer henvendelser og opptrer på sosiale medier:

«Jeg tror det igjen handler om det med kompetanse. Fordi alt er gjennomiktig der ute, så det er kjempeviktig at vi gjør det på en ordentlig måte» (I09).

6.3.2 Finansiering

Finansiering virket som å være et lite prioritert tema ut ifra intervjuene. Det var også vanskelig å få noe særlig informasjon ut av intervjuobjektene ressursbruk og finansiering. Basert på observasjon og det som kom frem i intervjuene, var min oppfatning at det ble avsatt lite penger til sosiale medier. Intervjuobjekt 1 var ikke en gang sikker på om det var noe «pott» til sosiale medier (I01).

6.3.3 Målinger

Det ble ikke gjort noe form for målinger av effekten ved å bruke sosiale medier. Eneste målingene som ble gjort var hvor mange likere Arendal kommune hadde på Facebook. Målinger av «antall trykk» på linker via «bitly-er» hadde også blitt begynt å tatt i bruk, men ingen målinger innenfor gevinster eller effektivisering av noe som helst slag.

6.3.4 Kompetanse

Kommunale representanter må stadig skaffe ny kompetanse innenfor sosiale medier, noe som blir sett på som en vesentlig utfordring (Io9);

«Jeg mener at det er en utfordring med kompetanse. Vi må stadig erverve ny kompetanse. Og det å henge med på hva som skjer og hvor det er lurt å være, hva er riktig å gjøre. Det er krevende, så det er en utfordring» (Io9).

Ikke bare ligger utfordringen med hvilken teknisk kompetanse representantene innehar, men også hvordan de skal bruke seg av denne tjenesten. Riktig bruk;

«Jeg synes det er en utfordring, det handler litt om kompetanse også, men det handler litt om å være der på riktig måte. Timing er en utfordring!» (Io9).

Senere i oppgaven går jeg nærmere inn på tips og verktøy for å bedre bruken av sosiale medier.

Forbedring er motiverende:

«Det er jo en gøy og motiverende utfordring. Det er sånn; får du det til så er det veldig morsomt» (Io9).

Men det er ikke bare snakk om kompetanse innad hos kommunen, men også utad. Eldre, vanskelighetsstilte og personer med spesielle behov må også tas i betraktning. Det blir arrangert dataopplærings-kurs til de som ikke kan noe (Io1). I tillegg stiller biblioteket med PC-er som er åpent for alle (Io2). Pensjonistforeningen har dataklubb på det nye bygget, Eureka (Io1). Å adressere dette temaet var visstnok ikke noen utfordring hos Arendal kommune:

«Vi har mange brukere med spesielle behov, språkproblemer, eldre som du sier, men denne gruppen vokser på sosiale medier så det er jo ikke nødvendigvis den store utfordringen» (Io9).

6.3.5 Skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte

Kommunikasjonsgruppen i Arendal kommune opplever problemer med skepsis blant ulike grupper i kommunen, spesielt innenfor det kommunal-tekniske (Io3):

«Noen synes jo det med sosiale medier er veldig skummelt. De vil helst fortsette å kommunisere på den måten de alltid har gjort» (Io3).

Service-torget har alltid tatt telefoner og skrevet ned på gule lapper, for så å gi det videre. Nå løper de opp og «Nå har vi et spørsmål på Facebook», og det er ikke like populært (Io3). Heldigvis for dem er det noen som begynner å bli litt mer på gli (Io4 og 6).

Over har jeg presentert en rekke fordeler og ulemper man har eller kan få/opleve ved bruk av Facebook, men i hvilken grad disse gevinstene blir opplevd kommer i høy grad an på hvordan kommunen/forvaltningen klarer å bruke å benytte dette hjelpemiddelet/verktøyet. Videre, med dette i baktanken, vil jeg da se på; hva er det som kjennetegner bra bruk av sosiale medier? Og hvordan kan en oppnå bedre bruk av Facebook/sosiale medier? Kan man finne noen «oppskrifter», veiledere eller pekepinner på hva en kan gjøre for å oppnå dette?

6.4 Hvordan oppnå bedre bruk av Facebook?

Hva som blir opplevd som bra bruk av Facebook kan være veldig individuelt og vanskelig å definere, men det finnes en del generelle og uoffisielle «tips» og oppfatninger av hva god bruk er;

«Det er jo en utfordring å nå de du ønsker. Det handler litt om det samme, utfordringen er det å bli lagt merke til der ute» (I09).

«Så jeg tror det der å bruke det på riktig måte er den største og den viktigste utfordringen. Jeg vil ikke si noe om ressursbruk eller noe som helst, men kompetanse; å ha riktig kompetanse og bruke det på riktig måte det er den viktigste utfordringen» (I09).

«Det er vel ingen som har knekt koden sånn sett. Det er noen som er bedre enn andre, men noen som går på blemmer» (I01)

«Og så er det ikke sikkert det er noen kode å knekke heller» (I03).

Selv om det er mange tips og fremgangsmåter for å oppnå forskjellige gevinster, er det forskjellige situasjoner hele veien (I01 og 4). Så man har ikke noe konkret formel som kan følges uansett hva (I01 og 3). Det er heller ikke mulig å forutse hva som blir populært eller ei (I01).

6.4.1 Likealyzer

I forkant av andre intervjuet med Arendal kommune, hadde jeg funnet en tjeneste kalt «Likealyzer». Denne tjenesten analyserer og gir en oversiktlig tilbakemelding over hvordan en valgt Facebook-side scorer på bruk. Tjenesten tar med alt fra hvordan man poster innlegg, hvor ofte, innlegg fra andre og hvordan disse blir besvart, hvilke likes man har samt noen tips til hvordan man kan forbedre seg;

«Web-redaktøren har begynt mer med smilefjes. Det var en av de tingene som stod der; Korte innlegg, mange gode tips som helt sikkert fungerer. Det er veldig bra» (I09).

Jeg introduserte denne, samt resultatene fra analysen av Arendal kommune og Kristiansand kommune, og dette falt godt i smak. Denne tjenesten har i ettertid blitt brukt flittig av enhetsleder for informasjon og service (Io3).

Jeg har valgt å ta med både resultatene fra den først og opprinnelige analysen i januar (både Arendal- og Kristiansand kommune), og så en ny og oppdatert versjon fra i mai. Her er det spennende å se på hvilke endringer det blir i resultatene fra første til andre undersøkelse, og i tillegg forskjellen mellom resultatene fra de to kommunene.

Her er Arendal kommune presentert fra januar i (Vedlegg 6) og fra mai i (Vedlegg 7).

For Kristiansand kommune presenterer jeg resultatet fra januar som (Vedlegg 8) og mai i (Vedlegg 9).

6.4.2 Tiltak for å skape engasjement

Et sentralt spørsmål her, og som Arendal kommune nevnte er; hvilke saker får likes og skaper engasjement? (Io3)

Man er tjent på sosiale medier, å være litt spontane og ikke så robotiske (Io6 og 9):

«Det er nettopp det, og det var det jeg sa om utfordringen på timing. Det med spontaniteten; DET er interessant. Men det er ikke så lett for oss som kommune, for vi sitter jo rundt pultene og jobber som regel med andre ting og er gjerne ikke ute med den radaren på hele tiden da. Så det å ha en radar som det, det er en utfordring» (Io9).

Arendal kommune har siden 2011 hatt en aktivitet kalt ukas postkort, hvor det for hver gang blir presentert historier om forskjellige minnesmerker og deler av Arendal kommune historiske bakgrunn(Arendal, 2013d). Dette har de nå også startet med å formidle på Facebook, og jeg tror dette kan være en interessant tilstelning for innbyggerne. Tiltak som dette kan gi eldre personer verdi i form av nostalgi, yngre personer som gjerne ikke har så mye kjennskap til de historiske bakgrunnene til byen og monumentene kan bli «belært» på dette, samtidig som det kan bidra til artig lesestoff til hverdagen;

«Ukas postkort, det er "poppis" og det synes folk er gøy. Info om lysløypa er også fint, og det vil folk vite noe om. Vi bruker Bitlys, så vi kan se på statistikken hvor mange som klikker. Det nye forsidebildet ga over 100 likes, mens bibliotekets «artige» bokpoesi fikk nesten ingenting» (Io3).

Kommunikasjonsrådgiveren Alf Tore Meling gikk ut i Agderposten med 10 råd til Facebook-ordførere:

- Se sosiale medier som et profesjonelt kommunikasjonsverktøy
- Se sosiale medier som et mulighetens demokratiseringsverktøy
- Ta høyde for at det som skjer i sosiale medier er synlig og at det spres raskt
- Klargjør forholdet mellom private og offentlige ytringer
- Ivareta andres personvern
- Kartlegg kontroversielle saker og planlegg hvordan disse skal omtales og håndteres
- Husk at du representerer dine innbyggere, din kommune, ditt parti – og demokratiet
- Legg en plan og søk råd om du er i tvil
- Vær vennlig, relevant, interessert og spørrende
- Delta aktivt der det skjer

(Aas, 2013, p. 1)

Selv om dette opprinnelig er ment for ordførere på Facebook, kan dette også videreføres til bruk av sosiale medier i kommunen og forskjellige kommunale representanter.

Intervjuobjekt 3 har vært i kontakt med A.T. Meling, holdt kontakten på Twitter, og har skrevet på bloggen hans om hvordan de jobber. Mange er skeptiske til hvorfor kommuner skal være på Facebook, og hva som er poenget med det (I03). Spørsmålet i blogginnlegget var da «Er det mulig å være kommunal og sosial?» Og det tror hun (I03). Så er det å finne den riktige formen, kanskje ikke spørsmål om å få flest likes, men kanskje å få kommunisert det man ønsker å kommunisere (I03).

Konsulenten Bente Mortensen, ble innleid for å analysere Arendal kommune. Hun var inne på det at de er så veldig opptatte av seg selv, at saksbehandlere og andre offentlige representanter er veldig opptatte av deres (I05);

«Men så er det sånn at, hva er innbyggerne interessert i? For det kan godt være det at det bryr de midt i ryggen, for det kan være det at du sitter der i din lille pai og kaver der, eller en plaskedam, og der fikk Bente presset igjennom det at en skal ha en brukerundersøkelse der. Finner innbyggerne frem?» (I05).

Det er interessant i forhold til det med Facebook, for på innbyggerportalen er det stor fokus på det med nyheter for eksempel (I03, 9 og 10). Det skal ikke fokuseres så mye på fremover, for nyheter for kommunen er ikke noe man sitter på en lørdags kveld og søker etter (I03, 4 og 9). Det er visse ting man må informere om, sånn i forhold til utbygging og sånne ting, planer og høringer osv. (I03 og 9). Per nå legges det ut nyhetssaker om kultur, omsorg og sånne ting, men det er begrenset trafikk på det.

7 Diskusjon

Forskningsspørsmålet mitt er:

«Hvilke gevinster kan oppnås ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»

I denne delen argumenterer jeg for forskningsspørsmålet på bakgrunn av litteraturen og resultatene fra empirien.

Fremvoksende forskningsfelter som eDeltakelse så vel som sosiale medier, mangler klare litteraturgrunnlag og forskningstilnærming(Kaewkitipong et al., 2013; Medaglia et al., 2009; Sanford & Rose, 2007):

«eParticipation an emerging research area which, like most emerging areas, lacks a clear literature base or research approach»(Sanford & Rose, 2007, p. 406).

De valgte artiklene som spenner seg frem til utgivelsen av artikkelen til Sanford og Rose, gjengir dette sitatet ganske godt. Matrisen viser her at det er lite fokus på eDeltakelse frem til 2007, som er utgivelsesåret for Sandford and Roses artikkel, mens det i vesentlig grad blir hyppigere representert i de nyere artiklene. Dette kan tyde på at viktigheten av dette temaet har blitt i større grad realisert, og jeg mener dette kan være relatert til utviklingen i bruk og popularitet av Facebook og andre sosiale medier. Selv om dette argumentet er på vei til å bli eldet, er likevel sosiale medier så dynamiske og i konstant endring at det vil stadig trenge ny forskning.

A.T. Meling har opprettet en Facebook-side kalt «Eksempel kommune som tar for seg ulike vurderinger av kommuners bruk av Facebook, tips til forbedring av bruk, konkurranser og avstemminger(Meling, 2012). Deriblant blir det kjørt en konkurranse kalt «ukens kommune». Dette er en konkurranse hvor kommuner blir vurdert og stemt på ut ifra forsidebilde og egen presentasjon på Facebook-siden. Slike konkurranser viser at kommuner tar initiativ for å engasjere seg på Facebook og bryr seg om hvordan deres presentasjon er mot innbyggere. I hvilken grad fotografering og bytting av forsidebilde på Facebook-siden er bevis på at de bryr seg er vanskelig å si, men det viser i hvert fall at de har gjort seg noen tanker om hvordan de vil bli sett. Denne målingen, avstemmingen og presentasjonen er gjort i en intern gruppe, spesifikt opprettet for å hjelpe kommuner med å forbedre sin avbildning og presentering på Facebook ved å komme med eksempler, rangeringer og målinger. Dette vil si at kommunene som engasjerer seg og forholder seg aktivt til denne gruppen kanskje har en baktanke om at de vil forbedre sin Facebook-bruk ved å lære av andre og få innspill til hvordan en bør forholde seg.

Jeg mener det er både interessant og viktig med grupper som denne, spesielt med aktiviteter som den jeg viste til, ved at kommuner jevnlig kommer med nye «versjoner» av seg selv, og dermed må gjøre kontinuerlige vurderinger og oppdateringer av sin fremstilling. Dette mener jeg kan føre til at kommuner kan få en mer aktiv og gjennomtenkt bruk av Facebook

som kan gjøre at de blir mer imøtekomende og interessante for brukere/innbyggere og «besøke». Innbyggerne vil da kanskje føle seg mer villig til å følge med på hva som blir presentert av kommunen, og kanskje til og med føre til økt engasjement for å komme med innspill og diskusjon på deres side. En slik utvikling vil kunne føre til at innbyggere får et mer direkte forhold til sin offentlige forvaltning og kommuner kan få en bedre oversikt over hvordan innbyggerne oppfatter forvaltningen som den er. Ved hjelp av innspill og tilbakemeldinger kan kommuner forbedre sin informasjon og kontakt med innbyggere, og innbyggerne vil få en større følelse av at de blir hørt og at de faktisk kan gjøre en forskjell. Det er ikke til å stikke under en stol at de fleste innbyggere har et fjernt forhold til den offentlige forvaltning, og at de gjerne føler at de i liten grad blir prioritert ved å bli dumpet i de utallige, forskjellige papirarkiver. Om Facebook-bruk av kommuner kunne bedre denne oppfatningen, ville det vært et stort pluss for alle parter. Digitaliseringsprogrammet viser til at «Det er viktig å kontinuerlig utvikle offentlig sektor for å møte nye behov, nye muligheter og for å sikre at innbyggerne har tillit til og støtter opp om de offentlige løsningene.», noe som støtter opp om tematikken at innbyggere må føle seg hørt (Digitaliseringsprogrammet, 2012).

Intervjuobjekt 3 var inne på om Facebook/sosiale medier kunne være med på å gjøre kommunens arbeid litt mer «morsom». Sørensen mener at:

«Mitt inntrykk er at kommunene profilerer seg mindre "grå og A-4" på sosiale medier enn øvrig kommunal info, det er bra for omdømmet. Vår erfaring er også at lesere som ledes til hjemmesiden fra sosiale medier leser flere andre artikler når de først er der. Dette er en positiv bieffekt av sosiale medier som kan være undervurdert» (Sørensen, 2013).

Uoffisielt NM i kommuners bruk av Facebook er et godt tiltak for å kartlegge og bedre kommuners forvaltning av mediet (A.T Meling, 2013d, 2013e; NRK, 2013). På denne måten har kommuner noen konkrete data å gå etter med tanke på hvordan de ligger an i forhold til andre kommuner i landet, hvordan de ligger an i forhold til sin egen kommune med tanke på likere/andel likere etc. På bakgrunn av dette kan kommuner også kanskje få et innblikk i hva som må fokuseres på for å forbedre disse resultatene, og det at man har konkrete tall å gå etter kan gjøre denne delen enklere. Det faktumet at denne informasjonen er offentlig og blir presentert for en stor andel personer, vil også kanskje kunne trigge kommuner og representanter til å bedre sin bruk av Facebook. En vil jo alltid presentere seg selv i best mulig lys og på best mulig måte;

«I all offentlighet er en uavhengig aktør som bidrar med strategi- og kommunikasjonsrådgivning for virksomheter innen offentlig sektor. Bidraget er å optimalisere oppdragsgivers forståelse og bruk av sosiale medier – både i hverdag og krise» (Meling, 2011).

Diskusjonsbiten ser på, og diskuterer litteraturen opp mot resultatene og trekker slutninger deretter. For best mulig å presentere dette stoffet, introduserer jeg kategoriene fra tidligere. I diskusjonsbiten har jeg valgt å fjerne båsene (konseptene) som jeg plasserte kategoriene i; dette for å gi et mer objektivt og åpent diskusjonsgrunnlag.

7.1 Kommunikasjon

Ideelt sett burde kommunene ikke bare være en enveis informasjonsspreder, men innbyggerne burde også få muligheten til å delta i debatter og påvirke til forskjellige avgjørelser(Linders, 2012). Muligheten for mellommenneskelig kommunikasjon (dialog) og sanntidsdeling var funnene som var mest fremtredende i litteraturen, som vist i Figur 1. Funnene fra resultatene vist i Figur 4, samsvarer delvis med litteraturen, men i tillegg til å vise til hvordan man kommuniserer; enveis/to-veis (dialog), legges det også vekt på måten man kommuniserer. Med dette mener jeg brukernes innstilling på sosiale medier, hva slags språkbruk og ordlegging det er på henvendelser og på hvilken måte kommunen responderer og ordlegger seg; muntlig/skriftlig/formelt/uformelt. Da også med tanke på hvordan de blir og ønsker å bli oppfattet.

En god og fungerende offentlig forvaltning er avgjørende i et system hvor politikerne og innbyggerne deler en "felles" interesse i forskjellige saker, men ikke nødvendigvis fra samme standpunkt. Dette fører til at kommunene beveger seg utenfor ideen om og bare lytte til interessentene, og at de tar avgjørelser som gjenspeiles i ideene til innbyggerne(Guttormsen & Sæbø, 2012). Etter gjennomgang av artiklene, undersøkelser på blogger og oppfølging og undersøkning av kommuners Facebook-sider, ser jeg at dette i liten grad blir gjennomført. Dette utfallet kan ha flere grunner til seg, som blant annet manglende finansiering eller støtte, uvitenhet om hvordan en skal takle slike situasjoner, dårlig kommunikasjon internt i kommunen, manglende kompetanse, lite definerte regler og rutiner eller manglende mål og målinger(Codagnone, 2007; Difi, 2012a; Guttormsen & Sæbø, 2012; Kavanaugh et al., 2012). Jeg mener derfor at kommuner hadde vært svært tjent på å gå aktivt inn for å inkludere innbyggerne som en del av lokalpolitikken, og bruke funksjonaliteten og mulighetene Facebook åpner for til å oppnå dette(Linders, 2012).

7.2 Tilgjengelighet

Facebook og andre sosiale medier legger til rette for sanntidsdeling av informasjon, opp mot en stor brukermasse, noe som kan gjøre formidling av informasjon, kontakt og kommunikasjon med brukerne raskt og effektivt(Kavanaugh et al., 2012). At informasjonen er forståelig og gjennomføres på en respektfull måte setter krav til kommuners representanter, så vel som statens prioritering av opplæring, definering av regler og retningslinjer, samt finansiering innenfor feltet.

At brukerne skal involveres i utviklingen av offentlige tjenester vil det være lønnsomt å bruke sosiale medier som en kommunikasjons- og møteplattform for folk til å dele sine meninger, komme med innvendinger og tanker(Chun & Luna Reyes, 2012; Linders, 2012). På denne måten vil brukerne kunne få en mer uformell måte å ytre sine meninger på, uten å måtte gå

innom flere ulike steg/instanser underveis. Det vil også kunne være en mer løssluppen stemning blant brukerne ved å gjøre Facebook som møteplassen for disse meningsytringene, noe som ble poengtert av 5 av intervjuobjektene (1,3,4, 9 og 10).

Litteraturen (Figur 1) fokuserte på bedrede interaksjoner bedrifter og organisasjoner i mellom, bedre tilbud og tjenester, samt mer effektiv statlig styring. Resultatene (Figur 4) derimot, fokuserte på å bli nådd, på kommunikasjon og effektivisering. Her er det mye likheter i praksis, men ulikt formulert. Bedre tilbud og tjenester kan føre til bedre mottakelighet (å nåes), mer- og forbedret kommunikasjon og effektivisering ved at man kan nå fler på hver ytring. Samhandlingen (horisontalt) ser ut til å være i mindre grad aktualisert og praktisert i resultatet.

Regjeringen utformet i 2012 et digitaliseringsprogram med plan om å digitalisere alle de offentlige tjenestene;

«Utviklingen av den digitale forvaltningen skal understøtte en målrettet satsing for at innbyggerne skal få et bedre møte med det offentlige. Kontakten med brukerne skal være rask og forståelig og gjennomføres på en respektfull måte. Brukerne skal involveres i utviklingen av offentlige tjenester. Forvaltningen skal være åpen og tilgjengelig og skal kommunisere på en klar og forståelig måte»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 5).

Per nå er ikke Facebook- og den sosiale mediebruken i Arendal kommune påvirket av noen statlige styringer (Io1). Men dette tror jeg godt kan forandre seg i fremtiden, spesielt med tanke på digitaliseringsprogrammet som er utgitt.

7.3 Krise/handlingshåndtering

Krisehåndtering i det offentlige behøver ikke nødvendigvis være på en stor skala, men også hverdagslige ting. Når en krisesituasjon oppstår, er det ikke nok å bare opprette en Twitter-konto for å informere alle, men en er nødt til å ha lagt et grunnlag før en kan utføre slike tiltak. Hvordan har Arendal kommune tenkt når det kommer til dette? Har de lagt et tilstrekkelig grunnlag? Har de drøftet krisehåndtering via Facebook? Har de gjort noen planer videre for hvordan dette eventuelt kan forbedres? Det har tidligere blitt gjort noe «krisehåndtering» ved hjelp av Facebook med tanke på håndtering av hverdagslige hendelser, som for eksempel stopp i vanntilførsel for enkelte husstander o.l. Her kunne det også vært sjekket om det burde bli inkludert hendelser som for eksempel omfattende trafikkulykker og lignende for å gjøre innbyggerne «vant» med å forholde seg til slike oppdateringer på Facebook, og da gjerne være mer forberedte om det skulle trenge i en mer kritisk sammenheng.

Her er det for så vidt likheter mellom litteraturen (Figur 1) og praksis (Figur 4). Arendal kommune har forstått potensialet med sosiale medier som et verktøy for krise- og handlingshåndtering, men har enda ikke tatt det i bruk i praksis. De har likevel opprettet kriseplaner med håndtering og fremgangsmåte under kriser som i stor grad involverer

sosiale medier. Hvis en hendelse skulle skje kan det være (svært) formålstjenlig med den raske informasjonsspredningen som sosiale medier legger til rette for (Hawn, 2009; Kaewkitipong et al., 2013; Kavanaugh et al., 2012). Er Arendal kommune og innbyggerne der klar for det? Dette er jeg ikke sikker på.

Intervjuobjektene hadde litt delte formeninger om krise- og handlingshåndteringen. Etter de to første intervjuene fikk jeg en forståelse av at strategiene rundt krise- og handlingshåndteringer hos Arendal kommune kun omhandlet hendelser som for eksempel strømbrydd og krasj i systemer. I denne forbindelse hadde de utformet strategi for hvordan de skulle håndtere seg. Men når det kommer til hverdagslige hendelser eller mer omfattende kriser utenfor kommunens vegger, var det mer vagt. Jeg har observert at representantene hos Arendal kommune har respondert bra på innlegg om handlinger og hendelser gitt av innbyggere, men det er mindre slike innlegg som stammer fra Arendal kommune selv. Om dette rett og slett er fordi det er lite hendelser som er verdt å ta tak i, eller om det er på grunn av dette ikke blir prioritert av Arendal kommune vet jeg ikke, men det kunne vært lurt å drøfte dette internt.

Men etter de to siste intervjuene forstod jeg at kommunen var mer reflekterte over bruk av sosiale medier i krise- og handlingshåndteringsplaner. Kommunen har vært i kontakt med ulike representanter som har brukt sosiale medier flittig i sin krise- og handlingshåndtering, hvor sosiale medier ble, og er en kritisk og essensiell del av prosessen. Dette var blant annet i forbindelse med situasjoner som resultat av båtforlis (oljesøl, redningsaksjoner og verning av omgivelsene).

7.4 Markedsføring

I litteraturen (Figur 1) blir det presentert at sosiale medier åpner for nye typer markedsføring (Chun & Luna Reyes, 2012; Kaplan & Haenlein, 2010; Kavanaugh et al., 2012; Serrat, 2010). Den tradisjonelle markedsføringsformen er ikke lenger tilstrekkelig (Aalen, 2013; T.Moen, 2012a). Kommunens markedsføringsstrategi (Figur 4) omhandler omdømmebygging og formidling av nytteverdig informasjon til innbyggerne, men de er usikre på hvordan de skal gå frem. De er uklare på hva de skal formidle, hva de vil oppnå og hvordan de skal gå frem for å oppnå dette. Markedsføring i den sosiale medie verden er og blir dynamisk i likhet med sosiale medier i sin helhet. Menneskers gjennomgående interesse på de sosiale mediene er i konstant endring og det er vanskelig å stadfeste hva den neste trenden blir, eller hva folk egentlig vil ha. Dette er en utfordring som gjentar seg, og henger tett sammen med kompetanse som jeg presenterer senere. Om dette i det hele tatt er et problem eller utfordring som er løsbart, er vanskelig å si sikkert, men kommuner og offentlige representanter har et stort forbedringspotensial på området. Det er lite som tyder på at markedet eller endringer av interesser skal stagnere. Kommuner er dermed nødt til å gjøre seg komfortable med det faktum, finne løsninger og tiltak for å skjønne og dra nytte av denne utviklingen.

7.5 Økonomisk gevinst

Litteraturen (Figur 1) viser til at det er muligheter for enorme besparelser ved digitalisering og effektivisering av tjenester (Codagnone, 2007; Digitaliseringsprogrammet, 2012). I resultatene (Figur 4) ble denne kategorien lite representert og økonomisk gevinst ble ikke sett på som noe aktuelt tema i forbindelse med sosiale medier.

Det er godt mulig det er blitt gjort besparelser i form av mindre henvendelser til skranken, men ingen av intervjuobjektene har gjort noen målinger eller har kjennskap til målinger gjort i denne forbindelse. Om det i senere tid vil bli mer vektlagt er vanskelig å si, men det er nok som Intervjuobjekt 9 sier; i første omgang må representantene øke kompetansen (I09). Her mener jeg det er mer å hente. Om man iverksetter mer målbevisst bruk av de sosiale mediene, kartlegger mål og gevinster og følger en klar metode for å oppnå disse målene, vil i mye større grad kunne utnytte potensialet de sosiale medier tilbyr. Deriblant også økonomisk besparelse og ressursfrigjøring ved effektivisering og mer målrettet bruk av offentlige tjenester.

7.6 Brukermasse

Det er ikke noe ny viten at sosiale medier har en enorm brukermasse (Figur 1). Med sosiale medier kan man nå ut til personer i andre siden av verden (Castells, 2008). Brukermassen som sosiale medier tilfører har også gjort det mulig for enkeltpersoner å bli verdenskjente på et øyeblikk. Dette er på mange måter en bra ting, at man gir alle en røst (Castells, 2008). Der det skjer urettferdigheter, kan man samle og skaffe oppslutning rundt saker for å hjelpe til (Kaewkitipong et al., 2013; Kaplan & Haenlein, 2010; Kavanaugh et al., 2012; Linders, 2012).

Men denne brukermassen byr ikke bare på gevinster. Ved at ting sprer seg så fort på internett, og at spennet er så stort, byr dette også på utfordringer for enhver, men i hovedsak for større bedrifter og representanter i den offentlige sektor. Man må være forsiktig med hva man ytrer på de sosiale mediene, hva man poster og hvordan man ordlegger seg (Dahlgren, 2012). Feiltrinn blir fort plukket opp og sprer seg lynraskt (I01,3 og 9). Man er dermed nødt til å være varsom når man fremtrer på de sosiale mediene (Dahlgren, 2012).

Men selv om Facebook har en enorm brukerskare, var ikke dette noe utslagsgivende ved anskaffelsen av tjenesten i Arendal kommune (Figur 4);

«I forhold til Facebook, så var det ikke en målsetning å nå innbyggerne i Arendal kommune, for ikke alle innbyggerne på Facebook. Så det er den samme formuleringen som står på Facebook som i 2009, nemlig at det er en side for alle med engasjement og hjerte for Arendal, og som har en Facebook-profil. Vi er jo ute etter å nå de menneskene som er på Facebook, vi har ikke noe større ambisjoner enn det, men så blir det jo flere og flere og dermed så blir med og har vi jo et veldig stort nedslagsfelt» (I09).

Dette er for meg litt motstridende, i og med at kommunikasjonsstrategien deres påpeker at «de skal være der innbyggerne er» (Io3, 9 og 10).

7.7 Varsomhet

Varsomheten spiller en stor rolle blant utfordringene knyttet til bruk av sosiale medier, som vi kan se blant annet eksempel på i casen med Applebees. Dette er en utfordring som det stadig blir sett eksempler på i hverdagen.

Det er greit, og helt essensielt at kommunale/offentlige representanter er varsomme når det kommer til sosiale medier, men er det bra at man er for varsom? Zuckerberg sier at:

«The biggest risk is not taking any risk»(M.Zuckerberg, 2013).

I markedet nå er man «nødt» til å ta litt sjanser. Være utfordrende, innovativ, kreativ, spontan og gjennomsigtig. Riktig nok er ikke den offentlige forvaltning styrt etter salg eller økonomisk fortjeneste, men det er likevel viktig å ta sjanser for å engasjere innbyggerne. Ser man på Oslo-politiet, er de et godt eksempel på akkurat dette. De er utfordrende og spontane, samtidig som de har funnet balansegangen mot å være varsom med hva de publiserer. Basert på funnene er min oppfatning at; hadde de ikke opptrådt på denne måten ville det vært:

- Færre som fulgte dem på Twitter
- Færre som fulgte med på hva de postet på Twitter
- Færre som holdt seg oppdatert på hva som skjedde i nærområdet (området)
- Mindre fokus på slike «opplysningstjenester»

Jeg mener at en slik tjeneste fører til at flere holder seg oppdatert på det som skjer rundt seg. Oppdager man hendelser som skjer i området man skal til, eller forbi, kan denne tjenesten hjelpe til å holde seg unna slike plasser.

Ikke misforstå meg, det er veldig viktig å være varsom med det man gjør på sosiale medier, men man må tørre å ta litt sjanser.

7.8 Finansiering

Finansiering var ikke et tema som representantene hadde så mye å si om:

«Så jeg tror det der å bruke det på riktig måte er den største og den viktigste utfordringen. Jeg vil ikke si noe om ressursbruk eller noe som helst, men kompetanse; å ha riktig kompetanse og bruke det på riktig måte det er den viktigste utfordringen» (Io9).

Dette kan være fordi:

-Forskningsfeltet og temaet er såpass nytt og fremvoksende(Medaglia et al., 2009)

-Kommuner og offentlige representanter har for lite kompetanse i håndtering av disse mediene (Io9) (Difi, 2012a; Kavanaugh et al., 2012)

-Verktøyet/tjenesten er gratis, så man behøver ikke ha like stor fokus på ROI (Io9)

-Det er ikke tilrettelagt for saksbehandling på de sosiale mediene (Io1 og 10)

Ved mer fokus på digitale tjenester slik som digitaliseringsprogrammet fremstiller, kan kanskje finansieringen til alternative og nedprioriterte tjenester som Facebook bli mer satt i lys. Man kan da skaffe en mer imøtekommen side å vise av kommunen, bruke mer ressurser på opplæring av representanter og opprette tiltak for i større grad å hente verdien som en kan få ved bruk av Facebook. Jeg mener kommuner bør avsette mer ressurser til offentlige-, digitale- og sosiale tjenester på nett og forsterke dette med opplæring og kompetanseutvikling. Ettersom vi lever, og beveger oss mer og mer ut i en digital tidsalder, er det viktig at det kommunale og det offentlige er med på denne utviklingen. Sosiale medier er en sentral del av denne digitale levealderen og bør derfor bli prioritert og behandlet deretter. Men effektivisering og digitalisering av tjenester krever mye ressurser;

«Digitalisering av tjenester tar vanvittig med tid og koster mye mer enn man tror, man får mye igjen i den andre enden, men det er en lang prosess» (Io2).

Det blir avsatt lite penger til sosiale medier i Arendal kommune. Selv etter at prosjektet med eDialog ble avskaffet og finansieringen ble tilbakesendt, var ikke informantens min sikker på om dette ble overført til «den sosiale medie-kassa» (Io1). Ettersom dette prosjektet var ment som chatte-funksjonen for innbyggere opp mot kommunen, som sosiale medier senere tok over rollen for, fikk de likevel ikke beholde pengene for å bruke til sosiale medier. Jeg har full forståelse for at det er trangt med penger i den offentlige forvaltning, men at penger som allerede er avsatt til sosiale medier blir tilbaketrasket og videreformidlet synes jeg er rart. Igjen kan det komme tilbake igjen til mangel på forskning og forståelse innenfor feltet, noe som kan gjøre at man ikke ser viktigheten av dette temaet. Det er også vanskelig både å se og måle gevinstene, noe som gjør det vanskeligere å få frem hvorfor en bør satse på det. I tillegg når man ikke utformer en gevinstplan eller utfører gevinstrealiseringstiltak, blir det ytterligere vanskelig å presentere nytteverdien for det.

Det er tydelig at sosiale medier ikke per dags dato er et tema som blir finansielt prioritert i kommuner, men jeg tror dette kan forandre seg når en begynner mer aktivt å jobbe mot tiltakene og målene i digitaliseringsprogrammet (Digitaliseringsprogrammet, 2012). Dette er noe jeg mener både innbyggere og den offentlige forvaltning vil være tjent med.

7.9 Målinger

Det er tydelige vanskeligheter med å gjøre målinger knyttet til sosiale medier. Når jeg forhørte meg om det var mulig å gjøre noen brukerundersøkelser, gjorde Arendal kommune det klart at de ikke hadde ressurser nok til å kunne lage de for meg, men hvis jeg laget undersøkelsene, kunne de distribuere de ut på sine kanaler. De hadde heller ikke noen

tidligere målinger som de kunne vise til. I og for seg er dette helt forståelig og greit, men når det jobbes med et prosjekt som i hovedsak er for brukerne (innbyggerne), er det ikke smart å forhøre/henvende seg til dem og? Dette kan jo være på grunn av at det er vanskelig å gjennomføre slike undersøkelser, noe jeg i hovedsak ikke tror det er, eller at det er vanskelig å finne de riktige sakene å spørre om. Ettersom Arendal kommune ikke er helt skråsikre på målene de har med sosiale medier, er det vel også naturlig at det er vanskeligere å komme med passende målekriterier.

Her kan det også være på grunn av dårlig finansiering. Målinger som dette er svært ressurskrevende å gjennomføre, både med tanke på tid og penger. Man må avklare omfang, innhold, hva man vil oppnå, hvordan kan man best nå ut til riktige målgrupper, på hvilke måter får man best respons og hvor omfattende undersøkelse man skal gjennomføre. Alt dette skal igjen prosesseres etter at undersøkelsen er ferdig, noe som krever ytterligere med tid.

Målinger er en kategori som ble lite representert i resultat-biten. Selv om jeg kunne lagt inn et lite knippe bi-setninger om målinger, var den overordnede forståelsen fra intervjuene at dette hverken ble gjort eller prioritert. Dette gjør det vanskelig å få bevist eller realisert gevinster, noe jeg forklarer videre i gevinstrealiseringsbiten.

7.10 Kompetanse

I intervjuene ble det tydelig at utfordringen med kompetanse lå internt hos representantene hos Arendal kommune, og ikke så mye eksternt. Intervjuobjekt 9 belyste at den største utfordringen var den interne kunnskapen og kompetansen innenfor sosiale medier. Sosiale medier er et felt som har vært, og er i forandringer kontinuerlig, dermed er det ytterligere vanskelig å følge med (Io1 og 9). Det har skjedd store forandringer i måten kommuner, deriblant Arendal kommune, håndterer disse mediene, men det er fortsatt vesentlige utfordringer i dette området. Service-senteret for eksempel har akkurat (februar) begynt å svare på henvendelser. De har enda ikke nok kompetanse til å få lov å publisere innlegg selv, representert som Arendal kommune (Io9 og 10).

Ut ifra case-studien har jeg oppdaget at kompetanse er en bred og omfattende del av den sosiale mediebruken; både positivt og negativt.

Det tar for seg hvordan en skal opptre (**utfordring-varsomhet**), hvordan en skal oppnå best bruk av sosiale medier (**gevinst-best bruk**), hvordan oppnå best bruk (**utfordring-mål, målinger og gevinstrealisering**), riktig informasjonsformidling og kommunikasjon (**gevinst-kommunikasjon og potensiell økonomisk besparelse**).

Thomas Moen mener at for å lykkes på sosiale medier må man være:

- Disruptive (bryte mønsteret)
- Transparent (gjennomsiktig)
- Kunden er helten – kunden skal være i fokus

- Be safe, take risks – En må tørre å ta sjanser
- Fortelle historier

(T.Moen, 2012a)

Dette var noe også Intervjuobjekt 6 var inne på med at man må være litt uforutsigbar og spontan for å lage engasjement på sosiale medier. Hun nevnte eksempelet med Sarpsborg som sendte ut en melding i forbindelse med Grand Prix: «Vi gratulerer Anne Sofie, vi er stolte av deg». På en halvtime fikk dette over 500 likes, på en lørdags kveld (Io6);

«Og da tenkte jeg sånn at det er jo veldig personlig, og det er en sånn kort, artig melding, og en melding som ikke folk forventer seg, for folk forventer seg ikke at kommunen skal legge ut en melding på lørdagskveld, ikke sant» (Io3).

Det er viktig å prøve å se hva som funker og ikke funker (Io1, 4 og 9). I noen tilfeller kan dette være helt tilfeldig (Io1, 3 og 4). Hva er det folk vil ha? Og kanskje vel så viktig; hva vil de ikke ha?

Naturligvis har folk forskjellige preferanser. Formannskap er nok et eksempel på hva folk helst ikke vil ha, med mindre de er veldig spesielt interessert (Io3).

Arendal kommune ønsker å engasjere ansatte til og like siden og dele der:

«Det Alf-Tore har på statistikken med likes, er en ting, men så er det jo også det med aktiviteten. Det genereres med at folk liker deg, deler det og gjør ting med informasjonen som ligger der» (Io3).

Et eksempel på hvordan en kan gjøre folk mer engasjert er et innlegg av Alf-Tore på siden «Eksempel kommune» hvor han sier:

«Søndagsspørsmål: Hvilke sprell har din kommune funnet på?» (A.T. Meling, 2013)

Her tar han opp to hyppig stilte spørsmål; hvordan skape engasjement? Og hvordan få nye likere på den kommunale Facebook-siden:

*«Kortsvaret på begge disse spørsmålene er:
Vær målrettet, aktuell, relevant og interessant - kombinert med å være synlig og tilgjengelig - både i hverdag og krise. Mange er flinke, men de fleste svikter merksnodig nok på "synlig og tilgjengelig". Kreativitet og sprell er også nødvendig. "Mats tar en pushup for hver like" er et morsomt eksempel som Hæren har holdt på med i nokså nøyaktig ett år. Mats må ha tatt tusener av pushups» (A.T. Meling, 2013).*

Eksempelet med Mats som tar pushups finnes her (Forsvaret, 2013). Selv om ikke alle kommuner kan eller bør ha en representant som tar en push-up hver gang de får en ekstra liker, kan de hente inspirasjon fra denne typen «markedsføring». Her har Hæren kommet opp med en innovativ og morsom måte å skape engasjement rundt sia si, samtidig som de øker andelen likere. Kommuner bør bruke denne ideen som en veileder til hvordan de bør gå frem for å finne måter å engasjere på.

Men man må også være forsiktig når det kommer til oppsett og lansering av konkurranser. Som Thomas Moen sier i sitt foredrag i Gøteborg:

«Folk er skikkelig lei av Facebook-konkurranser som handler om å dele, like og høre seg bort til nettverket sitt for å vinne en Vespa, eller en iPad eller et reisegavekort. Ting har sluttet å fungere på den måten. Det kan godt være at mange melder seg på konkurransen din, men det er ingen som husker merket ditt eller produktet ditt lenger. Folk må begynne å tenke mer nytt enn at folk skal på Facebook å dele for å vinne noe»(T.Moen, 2012a, p. 08:11).

Intervjuobjekt 1 (i kontekst om Oslo politidistrikt):

«Altså når du har litt morsomme vinklinger og, så blir det spredd videre istedenfor at det er den kjempe-tørre som ingen gidder å dele»(I01).

For å adressere den eksterne kompetansen, tar jeg frem et sitat fra digitaliseringsprogrammet(Digitaliseringsprogrammet, 2012):

«Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at 95 prosent av innbyggere mellom 16 og 74 år har internett hjemme i 2011, og 82 prosent av oss var på nett hver dag eller nesten hver dag. Andelen er også stigende blant de eldre; 2 av 3 mellom 65 og 74 år bruker internett»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 10).

Denne undersøkelsen kan også relateres til brukermasse som er presentert som en av nyttene kommuner kan benytte seg av ved bruk av Facebook. Undersøkelsen viser at flesteparten av innbyggerne har internett, og at store deler av disse er på internett daglig. Det vises også at de eldre «følger med på trenden» og har en stigende vekst på bruk av internett. Men selv om de fleste har tilgang på internett, vil ikke dette si at problemet med kompetanse er løst. Tallene sier ingen ting om hvor godt brukerne/innbyggerne bruker internettet og hva de eventuelt bruker det til. Kommuner har en utfordring foran seg for å nå ut til disse internettbrukerne, så vel som de gjenstående fem prosentene som ikke har internett, for å styre dem til de riktige kanalene slik at de blir nådd. Om regjeringen skal digitalisere alle de statlige tjenestene er det viktig at de finner en løsning for å få med seg

alle innbyggerne slik at ingen blir utelatt. Men dette var visst ikke noen utfordring ifølge Intervjuobjekt 9:

«Nei, jeg synes ikke det er en utfordring fordi vi må ha andre kanaler til de menneskene. Vi skal være der de menneskene er, så det skal ikke være vår oppgave å prøve å få folk over. Men hvis de er på sosiale medier så skal vi også møte de der» (I09).

I resultatgjennomgangen opprettet jeg to nye kategorier som vist under. Kategoriene tok for seg elementer som ikke var presentert i litteraturen, men som jeg mente var viktige å få med i oppgaven.

7.11 Skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte

Opprinnelig, etter å ha gjennomført intervjuene og skrevet sammendrag, opprettet jeg denne nye kategorien. Men i løpet av diskusjonsdelen og revidering, spesielt av intervju 4, anser jeg dette også som mangel på kompetanse. Mangelen på kompetanse og målinger blant de utenforstående (ledelsen) gjør det vanskelig for dem å forstå potensialet. De samme manglene gjør det også vanskelig for representantene å formidle og argumentere for hvorfor bruk av sosiale medier er fordelaktig.

7.12 Nøytraliserer hendelser

Dette er en tematikk som jeg ikke har sett i tidligere forskning men som kan være svært aktuell i gevinstrealiseringssammenheng. Å bidra til og «dempe skaden» virker som en vesentlig faktor og kan kanskje direkte eller indirekte relateres til gevinster som f.eks. økonomisk gevinst.

Løsningen «si ifra», som Arendal kommune har lansert, gjør det mulig for personer å gå inn selv og melde feil. Selv om det er mange som er frustrerte over denne løsningen, og at det hadde blitt samme resultatet (i følge Arendal kommunes representanter) om man hadde henvendt seg direkte til skranken, ville dette potensielt vært mer ressurskrevende enn ved selvbetjeningen som denne tjenesten gir (I01, 2 og 3). Selvbetjening vil igjen kunne være med på økonomisk besparelse. Det samme mener jeg vil også gjelde for sosiale medier, og gjerne i større grad, ettersom personer kan henvende seg til Arendal kommune på disse mediene med sine problemer og irritasjonsmomenter. En slik henvendelse kontra henvendelse i skranke, vil vanligvis ta særdeles kortere tid. Man kan i slike tilfeller også «få hjelp» av innbyggerne, som intervjuobjekt 3 var inne på, ved at andre kan komme inn å kommentere på innlegget og «nøytralisere» situasjonen (I03).

7.13 Mål og måloppnåelse hos Arendal kommune

Ettersom det ikke er noen «fasit» på hvordan en skal bruke sosiale medier på en god måte, spesielt innenfor det offentlige, er det vanskelig for kommuner å sette seg konkrete mål. Ut ifra case-studien har jeg fått inntrykk av at Arendal kommune har en rekke løse, flytende og uferdige mål, men har vanskeligheter med å vite konkret hva de er ute etter og hvordan de

skal nå disse målene. Et spørsmål som går igjen er: «Hva er bra bruk?». Dette er ikke spesielt enkelt å svare på, og det er nok ingen som har et «rett» svar eller fremgangsmåte for å oppnå dette på.

Om spørsmålet med konkurranser så mener jeg ikke at kommuner skal la være å legge opp til konkurranser, for det er jeg for, men konkurransene som blir lagt ut bør være gjennomtenkte og få folk til å engasjere seg. Det må være noe som de kan relatere seg til og som de er interesserte i å gjøre/gjennomføre, og ikke nødvendigvis kun for selve «premien». Forslaget som Arendal kommune hadde fått av en innbygger om å starte en fotokonkurranse, synes jeg er et greit alternativ for en slik konkurranse. Her skal innbyggerne engasjere seg ved å ta bilder og dele sine opplevelser med andre fra kommunen. Konkurransen kan gjøre at det blir oppslutning og snakking rundt hverandres bilder, noe som vil være positivt og skape engasjement;

«Og det har vært et mål, og det er et mål for oss i kommunikasjonsstrategien vår, at vi skal være der innbyggerne er. Så sånn sett så har vi jo noen mål, men ikke nødvendigvis noen kvantifiserbare mål, at vi skal ha så så mange som liker oss eller, det har vi ikke hatt. Så det handlet om det kvalitative rundt det å være til stede i noen kanaler, og å skaffe kompetanse i disse kanalene» (Io9).

7.14 Gevinstrealisering

I litteraturgjennomgangen viste jeg til seks prinsipper innen gevinstrealisering som jeg ville undersøke ovenfor Arendal kommune.

Prinsipp 1: IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheten gjøre ting på nye måter.

I casen med Arendal kommune har jeg sett flere eksempler på dette, som jeg vil presentere senere i oppgaven. Her viser jeg til at det er skepsis til den nye teknologien blant en del av fagpersonene, at service-avdelingen får opplæring for å takle den nye teknologien, og at kommunikasjonsavdelingen setter som mål å skape engasjement internt i kommunen.

Prinsipp 2: Gevinster av IKT-investeringer er mer enn rasjonalisering

Arendal kommune opplevde akkurat dette ved den påbegynte anskaffelsen av det sosiale medie-verktøyet kalt eDialog. Her ble det bestemt at prosjektet ikke skulle ferdiggjøres på bakgrunn av dårlig kommunikasjon mellom partene, mangel på å oppnå forventningene og ved at leverandøren mislyktes ved å holde tidsfristene (Io1).

Dette er et problem i den offentlige sektor, som ble belyst under intervjuene med Arendal kommune. De hadde tidligere hatt besøk av en konsulent som poengterte at Arendal kommune var for mye opptatt av seg selv. Konsulenten foreslo dermed å avholde en brukerundersøkelse med tilfeldig utvalgte innbyggere, for å få en pekepinn på hvordan innbyggerne oppfattet tilbudene kommunen kom med. Brukerundersøkelsen viste at bro-

parten av innbyggerne hadde vanskeligheter med å navigere seg frem og benytte seg av tilbudene (I05). Cole poengterer også vanskeligheten de har med rasjonaliseringen i forhold til sosiale medier, hvor fagfolkene i Arendal kommune kommer med nyheter de mener er viktige å få ut og presentere til offentligheten, men som ikke nødvendigvis er så viktige eller interessante for folk flest (I03). Denne balansegangen er en vanskelig problematikk for de kommunikasjonsansvarlige i kommunen.

Prinsipp 3: Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster

Her er det forskjellige vinklinger. På en side forklarer Intervjuobjekt 9 at ledelsen er veldig åpne og tolerante ovenfor håndteringen av sosiale medier, ved at de lar dem gjøre som de vil. Noe som i og for seg er bra (I09), men det viser at det er ingen aktiv ledelse for å oppnå gevinster. Temaet virker litt «utelatt», for å bruke en litt uriktig men likevel deskriptiv metafor. Sosiale medier blir ikke fulgt opp, spesielt ikke innenfor gevinster, mål og måloppnåelse. Tydeligst fra et lederperspektiv.

Prinsipp 4: Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT-investeringer

Dette reflekteres godt av intervjuobjektet 3. Hele kommunikasjonsavdelingen, med Intervjuobjekt 3 i spissen, har som mål å øke engasjementet (I03). Likevel blir det i liten grad gjort. Den politiske og administrative ledelsen viser liten interesse overfor de sosiale medier. Fraværet av målinger skygger over både de nåværende gevinster så vel som den potensielle nytteverdi sosiale medier kan gi. Dette gjør at prosjektet mangler oppfølging av ledelsen, og gevinstene blir dermed i liten grad realisert.

Prinsipp 5: IKT-prosjekter er også organisasjonsutvikling

For at prosjekter skal bli vellykket er organisasjonen nødt til å tilpasse seg den nye implementasjonen. IKT-prosjekter og oppgraderinger av eksisterende prosjekt blir ofte løst teknisk eller administrativt. I tilfellet med Arendal kommune er dette vanskelig å stadfeste. Basert på funnene og faktumet at prosjektet med sosiale medier blir lite fulgt opp av toppledelsen og andre administrative stillinger, leder meg til å tro at det er snakk om et teknisk prosjekt, løst teknisk. Men på en annen side, baserer sosiale medier seg på brukergenerert materiale og i liten grad på det tekniske. Likevel mener jeg at prosjektet heller mer over mot det tekniske hos Arendal kommune. Dette gjenspeiler det generelle forholdet Arendal kommune har til de sosiale medier, ved manglende målinger, ingen planlegging i forkant av implementering og lite målbevisst bruk.

Prinsipp 6: Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster.

Gitt hvor lite penger det blir brukt for å finansiere bruk av Facebook i det offentlige, vil det ikke være i stor grad lettere å få realisert gevinstene i forhold til en rekke andre IT-prosjekter? Rettere sagt, de fleste/alle slike prosjekter? Men så kommer spørsmålet, hva er

de opprinnelige tenkte gevinstene før en setter i gang med en slik bruk? Hva vil man oppnå? Og hvordan kan man da måle gevinstene opp mot det som er blitt finansiert? I og med at Facebook i bunn og grunn er en kostnadsfri tjeneste, er det minimalt med penger som går i selve investeringen av tjenesten. Dette vil jo i stor grad bedre mulighetene for å få gevinstene realisert, spesielt med tanke på en ROI-kalkyle/analyse;

«Jeg tror ikke det er gjort noe, jeg tviler i hvert fall veldig sterkt på om det er gjort noe gevinstrealisering med tanke på penger» (I01).

«Underbygge strategien med omdømmebygging, som jeg sier, hva er gevinsten, what's in it for me. Hva slags verdi skaper det» (I06).

I casen med Arendal kommune vil nok gevinstene i veldig liten grad være i anskaffelsen av teknologien, men gjerne mer etterhvert som en bruker det. Å bare opprette en egen Facebook-side vil gi lite til ingen nytte om man ikke utformer, engasjerer seg på og prøver å hente inn «tilhengere» til. Det vil si at man må aktivt jobbe for å få folk til og først finne siden, så levere et godt nok inntrykk/bilde til at brukerne vil fortsette å bruke denne siden ved å følge/like siden. Deretter må man opprettholde denne interessen ved å håndtere og utføre bruken av denne siden på en «riktig» måte, slik at brukerne blir værende og helst engasjerer seg i det som skjer på siden. Gevinstene for en slik løsning er gjerne vanskelige å måle direkte, så dette arbeidet vil nok av den grunn være vanskeligere å gjennomføre og å følge opp om.

Et sitat fra intervju 4 oppsummerer oppfatningen jeg har fått av Facebook-integrasjoner hos kommuner ganske godt:

«Så vi ser jo det at behovet handler litt om å ha en kanal som vi faktisk kan nåes, så vi kan vite litt hva folk egentlig lurere på. Og hvor vi kan svare tilbake på en enkel måte. Så hadde vi jo også et behov for å vite litt hva disse sosiale mediene var. Det er klart at det betydde også noe. Så behovet der og da var ikke sånn 100 % definert. Og om svaret på behovet er Facebook, men vi visste at Facebook var en kanal som mange var på» (I09).

Mange kommuner har vært, og er relativt uvitende over målet og formål med å ta i bruk sosiale medier. Ved å bruke en gevinstrealiseringsmetodikk, vil man bli mer bevisste over målene og videre oppfølging av disse;

«Men jeg er i hvert fall opptatt av at hvis vi skulle lagt 100 % strategien nå og brukt den i fem år fremover, så ville ikke den vært aktuell lenger. Det er noe om å ha en tanke i hodet om i hvilken retning vi går og hvilke erfaringer vi gjør oss, og hele tiden evaluere og hele tiden være til stede» (I09).

Det kan være interessant å se hvilken form for og type implementasjon som er blitt gjort med tanke på problembasert eller innovasjonsbasert implementasjon. Dette kan jeg kanskje se bedre ved å finne ut hvilke mål Arendal kommune hadde før implementeringen, men etter slik jeg ser det nå, så ser det ut som at dette kan være en innovasjonsbasert implementasjon. Dette fordi man gjerne ikke har et «ende-resultat» som man jobber opp mot her, ettersom det er vanskelig å belyse de reelle og virkelige gevinstene som man får ut av en slik implementasjon. Sosiale medier, spesielt i det offentlige, vil nok her være ganske godt representert i denne gruppen, hvor man har vanskeligheter ved å vise til håndfaste og tydelige gevinster. I bedrifter hvor man går etter en profitt-basert modell, vil man nok i større grad kunne måle disse gevinstene ved å relatere bruken av sosiale medier direkte til salg, nisjer, kampanjer, kommentarer og likes etc. Et vanlig problem med denne typen implementasjon er at man gjerne fokuserer mest på hva selve informasjonsteknologien kan gjøre, heller enn hva selve organisasjonen burde gjøre med denne teknologien (Peppard et al., 2007). Dette er noe som gjenspeiles godt i sosiale medier, ettersom at teknologien i seg selv ikke gir noe særlig nytte av seg, men det er selve bruken og utnyttelsen av denne teknologien som gir gevinstene. Problembasert implementasjon derimot satser mere på enderesultatet for å kunne overkomme en tilstedeværende ulempe ovenfor konkurrentene, å forhindre nedgang i ytelse som til slutt kan føre til en ulempe, til å oppnå forretningsmål og for å fjerne restriksjoner som står i veien for at nye muligheter skal kunne benyttes (Peppard et al., 2007);

«Regjeringen vil dessuten legge vekt på at det lages gode gevinstplaner allerede ved planlegging av tiltakene i digitaliseringsprogrammet. Gevinstene kan ha form av reduserte kostnader eller økt kvalitet på de offentlige tjenestene» (Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 5).

Selv om det per nå ikke virker som at Arendal kommune har innført noen tiltak for gevinstrealisering enda når det kommer til Facebook og sosiale medier generelt sett, kan jeg se for meg at dette kan være noe som blir innført i fremtiden. Ettersom Facebook-bruken allerede er innført i Arendal kommune uten noen forhåndsbestemt gevinstrealiseringsplan, er det for sent å gjøre den innledende planen, men andre gevinstrealiseringstiltak kan fortsatt innføres. Digitaliseringsprogrammet påpeker at alle statlige/offentlige tjenester skal digitaliseres, og at gode gevinstplaner og gevinstrealiseringstiltak skal innføres (Digitaliseringsprogrammet, 2012). Om dette blir utført slik det er fremstilt i planen, vil også Arendal kommunes Facebook-bruk bli berørt av disse tiltakene.

7.14.1 Samhandling

Kommuner bør kunne ta lærdom og dra erfaringer fra hverandre når det kommer til håndtering av digitale verktøy og hjelpemidler. Det bør i større grad være samarbeid mellom kommunene med å diskutere og utveksle tips og tanker rundt hvordan en skal opptre på sosiale medier. Her inngår blant annet hvordan man skal presentere kommunen, hva man vil få igjen for det og hvilke grep man vil ta i bruk for denne medieformen. Om de skal bruke

sosiale medier kun for informasjonsspredning, engasjere til diskusjon og/eller tilrettelegge for politiske debatter. Velger man å gjennomgå tilbakemeldinger fra innbyggere? Og i så fall, gjør man faktisk noe med tilbakemeldingene man får fra innbyggere? Gärdsell mener at kunnskap handler like mye om samarbeid:

«En av kunskapens viktigaste uppgifter är att ge människan en känsla av sammanhang. Kunskap handlar lika mycket om sambanden mellan kunskaper som de enskilda kunskaparna i sig»(Gärdsell, 2013).

Intervjuobjekt 3 nevnte at det hendte de fikk henvendelser fra andre kommuner som skulle starte opp med Facebook. Da sendte de bare dokumentene de hadde. For det var som ho sa; «vi tenker det at det ikke er vits å finne opp hjulet på nytt» (I03).

Men det virker litt i dette tilfellet som om det blir «samarbeid» kun en vei. Henvendelsene kommer til Arendal kommune, men ikke andre veien. Det er jo litt dumt. Jeg tror Arendal kommune, og alle kommuner sådan som driver med sosiale medier, har godt av å samarbeide om å finkjemme bruken. Det er ingen som er «eksperter» og som ikke har rom for forbedringer;

«Forvaltningen skal tilby helhetlige og brukervennlige digitale tjenester»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 16).

Ettersom det er så lite forskning gjort for riktig bruk av sosiale medier og eDeltakelse, er det vel så viktig å dele erfaringer og tips med hverandre for å komme frem til en mest tilfredsstillende løsning både for brukerne og representantene i kommunen. Om et slikt samarbeid kan hjelpe og gjøre kommuners Facebook-sider og bruk mer brukervennlig og lett håndterlig, vil dette være svært positivt. Det er viktig å dele sine erfaringer, men dette er en utfordring:

«Strukturen i offentlig sektor bidrar til utfordringer for helhetlig samarbeid, koordinering og samordning mellom sektorer og virksomheter»(Digitaliseringsprogrammet, 2012, p. 11).

Jeg deltok selv på et erfaringsseminar på UiA om sosiale medier, og det virket som dette var behjelpelig på mange måter(UiA, 2013). Ikke bare fikk de forskjellige avdelingene og deltakerne lært fra andres erfaringer og tips, men de måtte også gjøre en helhetlig «sjekk» av seg selv med tanke på bruk, håndtering, mål og formål for sosiale medier. Denne sammensetningen tror jeg, og virket det som at ga god verdi for dem som deltok. Jeg forhørte meg med flere av deltakerne etter seminaret, og det virket som at alle var svært positive og engasjerte både under og i etterkant. Dette var et «enkelt» arrangement med- og for et knippe aktører som viste seg å gi stor verdi til deltakerne. Jeg mener at kommuner bør sette av litt tid og gå sammen om å lage slike typer arrangementer for å styrke deres kompetanse ved å dele erfaringer med hverandre. Ved å lufte tanker og ideer, samt mål og problemer med hverandre, vil man kunne diskutere og komme frem til løsninger sammen.

Dette gjelder ikke bare samhandling mellom offentlige etater seg i mellom, men også samarbeid utad med innbyggerne er i like stor grad en nødvendighet(Linders, 2012).

7.2 Oppgavens begrensninger

Studien min begrenser seg til sosiale medier i offentlig sektor med et gevinstrealiseringsperspektiv. I hovedsak har jeg fokusert på det sosiale mediet «Facebook». Det er imidlertid et stort antall sosiale medier som jeg ikke har belyst mer enn sosiale mediers generelle definisjon og natur. Her er det også mye utforskningsverdig.

En annen faktor er tidsbegrensninger. Arendal kommune, som er casen min, har brukt Facebook siden 29.10.2009. Dette er hele 5 år etter at Facebook ble lansert, og over 3 år etter tjenesten ble gjort tilgjengelig for allmennheten. Etersom Arendal kommune er i den grad «nye» på sosiale medier i forhold til hvor lenge de har eksistert, kan det spørres om andre kommuner kunne vært bedre å undersøke. Gjerne da kommuner som har lenger erfaring med sosiale medier. Min mening er at det ikke hadde blitt noe særlig endring ettersom Arendal kommune scoret bra på undersøkelser. Det er godt mulig at økt fartstid på sosiale medier kunne ført til en mer veletablert sosial medie-avdeling, men jeg tror ikke dette hadde gitt noen merkbar innvirkning på forskningen.

Valg av forskningstilnærming kan også være en begrensning. Kvalitative studier går i dybden mens kvantitative studier går i bredden(Guttormsen & Sæbø, 2012). Av tidsmessige årsaker fikk jeg ikke gjort noen kvantitativ brukerundersøkelse. Jeg får dermed ikke dekket brukernes/innbyggernes generelle meninger og perspektiv av kommunens sosial medie- bruk(bredden).

Jeg har heller ikke noe grunnlag for generalisering, ettersom funnene i hovedsak omhandler en enkelt kommune. Om funnene er like representative for andre norske kommuner har jeg ikke grunnlag for å si, men studien vil likevel kunne gi stor verdi.

8 Konklusjon

Forskningsspørsmålet mitt lyder som følger:

«Hvilke gevinster kan oppnås ved bruk av sosiale medier i det offentlige? Og hvordan kan slike gevinster realiseres?»

I denne forbindelse skisserer jeg de viktigste funnene med tanke på gevinster. Jeg inkluderer også utfordringene, som er delspørsmålet mitt.

Kommunikasjon – Bruk av sosiale medier kan føre til bedret kommunikasjon, bidrar med sanntidsdeling og gir muligheten til å komme i dialog med innbygger.

Tilgjengelighet – Offentlig forvaltning kan bedre gjøre seg, sine tjenester og informasjon tilgjengelig ved bruk av sosiale medier.

Krise/handlingshåndtering – Det er et stort potensiale for krise- og handlingshåndtering på sosiale medier. Muligheten til sanntidsdeling og den store brukerskaren man kan nå, gjør dette til et effektivt og nyttig verktøy i krisesituasjoner eller for håndtering av handlinger.

Markedsføring – Kan hjelpe til omdømmebygging

Økonomisk gevinst – Sosiale medier kan bidra til effektivisering av tjenester, man kan nå flere med en ytring, og folk kan få svar på hva mange lurer på.

Brukermasse – Brukermasse blir mer som en underfaktor for de andre gevinstene. Antallet brukere er blant faktorene som gjør krise- og handlingshåndtering, samt økonomisk gevinst til de gevinstene de er, eller kan være.

Nøytralisere hendelser – I liket med brukermasse er dette også relatert til krise- og handlingshåndtering, økonomisk gevinst men også kommunikasjon. Ved at man kan nå fler med en ytring, få dialog med innbyggere og svare på noe flere lurer på, vil man kunne stå bedre rustet til å nøytralisere hendelser. Dette åpner også for at andre innbyggere kan ytre sine egne meninger og synspunkter i samme henvendelse (innlegg), og indirekte hjelpe kommunen med nøytraliseringen.

Disse gevinstene er direkte eller indirekte relatert til utfordringene ved sosiale medier; varsomhet, finansiering, målinger, kompetanse og skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte. Her er det forskjellig viktighetsgrad og relevans, men utfordringene som viste seg å være mest sentrale var kompetanse og målinger.

Da jeg startet denne masteroppgaven var jeg forholdsvis sikker på at varsomhet var den største utfordringen for det offentlige i forbindelse med sosiale medier. Men dette viste seg å være helt feil. Selv om dette er et vesentlig punkt i utfordringene, var det kompetanse som var det største problemet for offentlige representanter. Ikke var det den innehavende kompetanse hos innbyggerne og hvordan man skulle best nå ut til dem, men det var den interne kompetansen innad i kommunen som var hovedutfordringen (Io9)(Difi, 2012a;

Guttormsen & Sæbø, 2012; Kavanaugh et al., 2012). Kompetansen hos innbyggerne viste seg ikke å være noe problemområde i det hele tatt ettersom man hadde flere kanaler å nå disse innbyggerne med (Io9). Det viste seg at varsomhet inngikk i kompetansen til representantene, og at man var mer avhengig av å øke kompetansen enn å passe på å være varsomme. Det kom heller mer tilhørende til kompetansen.

Samtidig er det også en sammenheng mellom finansiering og målinger. Det beskjedne fokus på finansiering innenfor sosiale medier kan relateres til mangel på målinger. Ettersom virkningsgraden og gevinstene med de sosiale mediene blir i liten grad trukket frem i lyset, blir heller ikke området finansielt prioritert. Det samme gjelder også andre vei. Manglende målinger kan være et resultat av mangelfull finansiering innenfor feltet. Målinger er dyrt, og ettersom det blir avgitt lite penger og ressurser til sosiale medier, kommer ikke effektene av sosiale medier frem i lys.

Sosiale medier er og blir et dynamisk felt i kontinuerlig endring, dermed er det en stor utfordring å tilrettelegge seg behovene som blir forventet eller ønsket av innbyggerne. Timing, spontanitet, kreativitet og gjennomsiktighet er elementer som viser seg å være elementære innenfor (god) bruk av sosiale medier, og også blant de største utfordringene. Det viser seg at det viktigste og vanskeligste med sosiale mediene er ikke hva som blir gjort, men heller mer hva som kan gjøres eller bør gjøres for å få best mulig oppslutning. Kommunen(er) er opptatte av å skape engasjement, og for dette trenger man god kjennskap til feltet. Hva folk vil ha og hvordan man skal/bør gi dem dette er essensielt, men dog veldig vanskelig å stadfeste (Linders, 2012). Ønsker og behov endrer seg stadig, og ofte vet man ikke selv hva man egentlig vil ha. Derfor er det viktig å kommunisere med og involvere innbyggerne i de sosiale mediene, være aktive og engasjerte innbyggerne ved å fremstå mottakelige og engasjerte selv;

«Og jo mer aktive vi er, jo mer får vi igjen for å være der også. Så det var litt sånn, behov og gevinsten har utkrystallisert seg litt etter hvert. Men når det ikke utkrystalliserer seg, så dør det litt» (Io9).

En annen oppdagelse er at kommuner har lite gjennomtenkte mål med Facebook både før og etter oppstarten. Årsakene til dette kan være mange, men at sosiale medier er nytt, lite utforsket og så dynamisk spiller en viktig faktor for dette. Jeg er overbevist om at kommuner kunne fått mye større utbytte av sosiale medier og realisert gevinstene ved å bli flinkere til å være mer reflekterte over temaet. Ved å ta i bruk en gevinstrealiseringsmetode vil kommuner kunne bli mer målbevisste og reflekterte over deres egen bruk av sosiale medier. Det viser seg også at dette ikke er begrenset for sosiale medier, men er gjengående for store deler av den offentlige forvaltning. IT-prosjekter og investering blir gjort uten å gjøre klare målsetninger. Det blir heller ikke lagt en strategi for hvordan disse målene skal oppfølges og/eller oppnås. Her har den offentlige forvaltning mye å hente, både for og utenfor sosiale medier.

Mulighetene med sosiale medier er enorme og gevinstene er mange, men det manglende fokus på målsetninger og måloppnåelse for temaet svekker denne oppnåelsen. Potensialet ved sosiale medier er stort, men likevel svært underprioritert. En gevinstrealiseringsmetodikk kunne bidratt til å få disse gevinstene frem i lyset, og føre til bedre stadfesting av mål og måloppnåelse. Men først må potensialet for de sosiale mediene realiseres hos toppledelsen (Flak, 2012).

Utfordringene og gevinstene henger mer sammen enn forventet. Både de positive og negative sidene med alle disse kategoriene kan kokes ned til mangelfull forståelse, målinger og kompetanse innenfor feltet, og er områdene som har størst forbedringspotensial innenfor sosial mediebruk i den offentlige sektor. Å oppnå bedre bruk av Facebook blir nevnt som det viktigste målet, den største gevinsten om man kan si det sånn, og blant den største utfordringen kommunale representanter står ovenfor. Det å vite hva folk vil ha, vite når og i hvilken sammenheng det skal postes, hvor ofte og hvordan en skal skape engasjement og oppslutning er blant disse utfordringene. Etersom disse kommunale representantene gjerne sitter foran sin egen pult eller er i møter i det samme kontorlandskapet, er det vanskelig og ikke like naturlig å være spontan og morsom på de sosiale mediene (Io9). Det er vanskelig å komme med noen konkret løsning til dette, noe som også blir stadfestet i litteraturen og hos intervjuobjektene; det finnes ingen fasit. På en annen side eksisterer det en rekke tips og meninger om hvordan en bør opptre.

Vær åpen, nysgjerrig, spontan og kreativ, og for all del; tør å ta sjanser! Brukere på sosiale medier er ikke interesserte i å lese tørre og stive poster, eller å bli dynket av unødige mas så vær oppmerksomme og reflekterte i det dere gjør. Disse tjenestene åpner muligheten for å være mer avslappede og muntlige i språket, noe som bør benyttes og kan gjøre at innbyggere får et annet syn og mer imøtekomment forhold til kommunen. Vær målbevisste og bruk de sosiale mediene med mulighetene og potensialet som medfølger til det fulle!

Forhåpentligvis kan oppgaven min bidra til en tydeligere og mer reflektert satsing på sosiale medier. Ved mer målbevisst bruk, kan gevinster bli i større grad belyst og realisert. Dette kan også føre til økt oppmerksomhet og oppfølging fra ledelsen. Ledelsen har en sentral rolle for å realisere gevinster, noe som kan bidra til et større utbytte og bedre utnyttelse av potensialet med dette mediet. Den offentlige sektor vil også være svært tjent på å ta i bruk en gevinstrealiseringsmetodikk som del av deres generelle praksis.

Referanser

- Aalen, I. (2013). En kort bok om sosiale medier.
- Aas, T.R. (2013). *Han er ordførernes Facebook-konge* [Online og papir] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/presse/agderp-ordforere-meling.pdf> [2013, 12. februar]. *Agderposten*.
- Andersen, K.V. (2006). E-government: Five key challenges for management. *Electronic Journal of e-Government*, 4(1), 1-8.
- Arendal, kommune. (2012a). Arendal kommune [Online] Tilgjengelig: <http://www.facebook.com/arendalkommune?fref=ts> [2012, 10. sept].
- Arendal, kommune. (2012b). *Arendal kommunes Facebook-side* [Online] Tilgjengelig: <http://www.facebook.com/arendalkommune?fref=ts> [2012, 10. sept].
- Arendal, kommune. (2012c). Interndokument - Facebook_Servicesenteret.
- Arendal, kommune. (2012d). Kommunikasjonsstrategi.
- Arendal, kommune. (2012e). *Om Arendal* [Online] Tilgjengelig: <https://www.arendal.kommune.no/Om-Arendal/> [2013, 21. apr].
- Arendal, kommune. (2013a). *Fakta om Arendal kommune* [Online] Tilgjengelig: <https://www.arendal.kommune.no/Om-Arendal/Fakta-om-Arendal-kommune/> [2013, 21. apr].
- Arendal, kommune. (2013b). Interndokument - Sosiale medier i Arendal kommune.
- Arendal, kommune. (2013c). Interndokument - Vær varsom plakat SoMe.
- Arendal, kommune. (2013d). *Ukas postkort* [Online] Tilgjengelig: <http://www.arendal.kommune.no/Innbygger/Tjenester/Kultur-idrett-og-fritid/Kulturhistorie/Ukas-postkort/Barbu-kirke/> [2013, 07. jan].
- Baldersheim, H., Haug, A.V., & Øgård, M. (2008). Mot den virtuelle kommunen. *Oslo: Fagbogforlaget*.
- Bloom, P.N., & Novelli, W.D. (1981). Problems and challenges in social marketing. *The Journal of Marketing*, 79-88.
- Brandtzæg, P.B. (2011). *Sosiale medier i all offentlighet: lytte, dele, delta*: Kommuneforl.
- Castells, Manuel. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.
- Charmaz, Kathy. (2003). Grounded theory. *Strategies of qualitative inquiry*, 2, 249.
- Chun, Soon Ae, & Luna Reyes, Luis F. (2012). Social media in government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441-445. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.003>
- Codagnone, C. (2007). *Roadmapping eGovernment: Research Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020*: eGovRTD2020 Project Consortium.
- Cole, C. H. (2011). *Kommunal og sosial* [Online] Tilgjengelig: <http://ialloffentlighet.blogspot.no/2011/07/kommunal-og-sosial.html> [2013, 14. apr].
- Dahlgren, P. (2012). ePart Conference, Kristiansand, 04.09.2012-06.09.2012. *interndokument*, UiA.
- Difi. (2010a). *Sosiale medier* [Online] Tilgjengelig: <http://www.difi.no/sosiale-medier> [2013, 12. feb].
- Difi. (2010b). Veileder i sosiale medier for forvaltningen.
- Difi. (2012a). *Ensidig bruk av sosiale medier i staten - Difi-rapport 2012:2* [Online] Tilgjengelig: <http://www.difi.no/artikkel/2012/03/ensidig-bruk-av-sosiale-medier-i-staten-difi-rapport-2012-2> [2013, 13. feb].
- Difi. (2012b). Sosiale medier i forvaltningen.
- Digitaliseringsprogrammet. (2012). På nett med innbyggerne - Regjeringens digitaliseringsprogram
- ebizmba. (2013). *Top 15 Most Popular Social Networking Sites | April 2013* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites> [2013, 16. apr].
- Ellison, Nicole B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.

- EU. (2004). ICT for Government and Public Services - http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/index_en.htm.
- Evry. (2013). *ephorte - saksbehandling og arkiv* [Online] Tilgjengelig: <http://www.evry.no/IT-tjenester/applikasjonstjenester-og-losninger/enterprise-content-management-ecm/ephorte/> [2013, 02 feb].
- Flak, L. S. (2012). Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer.
- Forsvaret. (2013). *Mats tar en pushup for hver like* [Online] Tilgjengelig: <http://bit.ly/pushup-per-liker> [2013, 20. jan].
- Grönlund, Å., & Horan, T.A. (2004). Introducing e-gov: history, definitions, and issues. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(2004), 713-729.
- Guttormsen, C., & Sæbø, Ø. (2012). Municipalities 'like' Facebook: the use of social media in local municipalities.
- Gärdsell, P. (2013). *Ringer i vann-konferansen 2013* [Online] Tilgjengelig: <https://www.facebook.com/ringerivann?fref=ts> [2013, 22. jan].
- Hawn, C. (2009). Take two aspirin and tweet me in the morning: how Twitter, Facebook, and other social media are reshaping health care. *Health Affairs*, 28(2), 361-368.
- Hong, Sounman, & Nadler, Daniel. (2012). Which candidates do the public discuss online in an election campaign?: The use of social media by 2012 presidential candidates and its impact on candidate salience. *Government Information Quarterly*.
- io1. (2013). IKT-rådgiver i Arendal kommune - Intervjuobjekt R. Olsen. *Intervju 1, 2 og 3*.
- io3. (2013). Web-redaktør i Arendal Kommune - Intervjuobjekt C.H. Cole. *Intervju 2 og 3*.
- Kaewkitipong, L., Chen, C., & Ractham, P. (2013). LESSONS LEARNED FROM THE USE OF SOCIAL MEDIA IN COMBATING A CRISIS: A CASE STUDY OF 2011 THAILAND FLOODING DISASTER.
- Kaplan, Andreas M, & Haenlein, Michael. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kavanaugh, A.L., Fox, E.A., Sheetz, S.D., Yang, S., Li, L.T., Shoemaker, D.J., . . . Xie, L. (2012). Social media use by government: from the routine to the critical. *Government Information Quarterly*.
- Likealyzer. (2013). Learn how to master social media [Online] Tilgjengelig: <http://likealyzer.com/> [2013, 22 jan].
- Linders, Dennis. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*.
- Lovdata.no. (2001). *Lov om offentlighet i forvaltningen (offentlighetsloven)* [Online] Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/nou-er/2001/nou-2001-2/34.html?id=376868> [2012, 24. sept].
- Lunde, A.F. (2012). *Rykter på nett forstyrrer politiet* [Online] Tilgjengelig: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Rykter-pa-nett-forstyrrer-politiet-6960557.html#.UYZmhrW9IZk> [2012, 24. nov].
- Lyons, Christopher. (2012). Social Media Definitions - Social Media: Education is Beginning to Catch on.
- M.Zuckerberg. (2013). *Entrepreneurial Lessons from Mark Zuckerberg* [Online] Tilgjengelig: <http://blog.kissmetrics.com/lessons-from-mark-zuckerberg/> [2013, 03. mar].
- Medaglia, Rony, Rose, Jeremy, Nyvang, Tom, & Sæbø, Øystein. (2009). Characteristics of social networking services.
- Meling, A.T. (2013a). *Foredrag: Privat sektors kommunikasjonsutfordringer er barneskirenn sammenlignet med offentlig sektors* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/foredrag-webforum2013/> [2013, 17. mar].
- Meling, A.T. (2013b). *I all offentlighet* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/> [2012, 10. apr].
- Meling, A.T. (2013c). *Ialloffentlighet - Bestilling av rapport april 2013* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/tjenester/bestilling-av-rapport-april-2013/> [2013, 24. apr].

- Meling, A.T. (2013d). *NM i Facebook for kommune-Norge januar 2013* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/nm-i-facebook-for-kommune-norge-januar-2013/> [2013, 14. jan].
- Meling, A.T. (2013e). *NM i Facebook for kommune-Norge, april 2013* [Online] Tilgjengelig: <http://www.ialloffentlighet.no/nm-i-facebook-for-kommune-norge-april/> [2013, 08 apr].
- Meling, A.T. (2011). *Antall kommuner med offisiell Facebook-side* [Online] Tilgjengelig: <http://ialloffentlighet.blogspot.no/2011/12/antall-kommuner-med-offisiell.html> [2012, 11. nov].
- Meling, A.T. (2012). *Ukens kommune, Eksempel kommune* [Online] Tilgjengelig: http://www.facebook.com/eksempelkommune?sk=app_168126849971209 [2012, 23. nov].
- Meling, A.T. (2013). *EksempelKommune på Facebook* [Online] Tilgjengelig: <http://www.facebook.com/eksempelkommune?fref=ts> [2012, 11. nov].
- Moen, T. (2009). *Sosiale medier med Thomas Moen* [Online] Tilgjengelig: <http://multimedie.adm.ntnu.no/mediasite/SilverlightPlayer/Default.aspx?peid=b50e80efea3446d8b587ba578b9a282e> [2013, 18. jan].
- Molstad, K., & Skjæraasen, M. (2013). *Oslopolitiet skrev årets tweet* [Online] Tilgjengelig: <http://www.osloby.no/nyheter/Oslopolitiet-skrev-Arets-tweet-7112663.html#.UUxQcCeQU3k> [2013, 06. feb].
- NRK. (2013). *Disse kommunene er best på Facebook* [Online] Tilgjengelig: <http://www.nrk.no/trondelag/nm-i-facebook-for-kommunene-1.10979897> [2013, 11. apr].
- Oslopolitiops. (2013a). *Det er farlig å være morsom på Twitter* [Online] Tilgjengelig: <http://www.osloby.no/nyheter/Det-er-farlig-a-vare-morsom-pa-Twitter---7113921.html#.UX50LrW9IZk> [2013, 07. feb].
- Oslopolitiops. (2013b). *Oslopolitiet skrev årets tweet* [Online] Tilgjengelig: <http://www.osloby.no/nyheter/Oslopolitiet-skrev-Arets-tweet-7112663.html#.UUCSCeQU3k> [2013, 05. feb].
- Oslopolitiops. (2013c). *Politiet - Oslo politidistrikt på Twitter* [Online] Tilgjengelig: <https://twitter.com/oslopolitiops/> [2013, 05. feb].
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 1-11.
- Porter, Claire. (2013). *US restaurant Applebee's commits 'social media suicide'* [Online] Tilgjengelig: <http://www.news.com.au/technology/biztech/us-restaurant-applebees-commits-social-media-suicide/story-fn5lic6c-1226570581548> [2013, 19. feb]. *news.com.au*.
- Redbrick. (2012). *Social Media Use Among Ontario Municipalities is Growing Fast* [Online] Tilgjengelig: <http://www.redbrick.ca/assets/file/resource/Social-Media-Growth.pdf> [2013, 27. apr].
- Rustad, E., & Sæbø, Ø. (2013). How, why and with whom do local politicians engage on Facebook? *Submitted for the Fifth international conference on eParticipation (ePart 2013), Koblenz, Germany*.
- Sanford, C., & Rose, J. (2007). Characterizing eParticipation. *International Journal of Information Management*, 27(6), 406-421.
- Schroeder, A., Minocha, S., & Schneider, C. (2010). The strengths, weaknesses, opportunities and threats of using social software in higher and further education teaching and learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(3), 159-174.
- Serrat, O. (2010). Social Media and the Public Sector.
- Sæbø, Ø., Rose, J., & Skiftenes Flak, L. (2008). The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*, 25(3), 400-428.
- Sørensen, S. (2013). *Kommentar av Rådmann hos Evenes kommune* [Online] Tilgjengelig: <http://www.eksempelkommune.no/hva-sier-fbkommunene/> [2013, 10. apr].
- T.Moen. (2011). *Hvordan skape og måle engasjement i sosiale medier?* [Online] Tilgjengelig: <http://www.slideshare.net/thomasmoen/hvordan-skape-og-mle-ekte-engasjement-i-sosiale-medier> [2012, 20. okt].

- T.Moen. (2012a). *The best advertising does not always look like advertising* [Online] Tilgjengelig: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=UY5U66Z-KRM [2013, 06. jan].
- T.Moen. (2012b). *Thomas Moen - Sosiale medier* [Online] Tilgjengelig: <http://mediasite2.uia.no/Mediasite/Play/049bb2a762ab437592db09cd38226a611d> [2013, 18. jan].
- Tagtmeier, Curt. (2010). Facebook vs. Twitter: Battle of the Social Network Stars. *Computers in Libraries*, 30(7), 6-10.
- UiA. (2013). Erfaringsseminar om sosiale medier - Universitetet i Agder, holdt 17.04.2013.
- Waalder, A.S. (2012). Facebook-revolusjonen og sosiale mediers rolle i samfunnet.
- Waters, Richard D, Burnett, Emily, Lamm, Anna, & Lucas, Jessica. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
- Webster, J., & Watson, R.T. (2002). ANALYZING THE PAST TO PREPARE.
- Wikipedia. (2013). *Arendal* [Online] Tilgjengelig: <http://no.wikipedia.org/wiki/Arendal> [2013, 05. mai].
- Wolfswinkel, Joost F, Furtmueller, Elfi, & Wilderom, Celeste PM. (2011). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*.
- WWF. (2013). *Earth hour City challenge* [Online] Tilgjengelig: <http://blogsno.panda.org/earthhour2013/> [2013, 19. apr].
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.
- Zuckerberg, M. (2012). *One Billion People on Facebook* [Online] Tilgjengelig: <http://newsroom.fb.com/News/One-Billion-People-on-Facebook-1c9.aspx> [2013, 03. mar].

Vedlegg

Vedlegg 1 – Litteratursøk	88
Vedlegg 2 – Intervjuguide	89
Vedlegg 3 – Resultatoversikt	91
Vedlegg 4 - Applebees-eksempel	97
Vedlegg 5 - "Vær varsom"-plakat (Arendal, 2013b).....	100
Vedlegg 6 - Likealyzer, utført 22.01.2013	101
Vedlegg 7 - Likealyzer, utført 06.05.2013	102
Vedlegg 8 - Likealyzer, utført 22.01.2013	103
Vedlegg 9 - Likealyzer, utført 06.05.2013	104

Vedlegg 1 – Litteratursøk

Spørsmål	eForvaltning	eDialog	eDeltakelse	Sosiale medier	Gevinstrealisering
"Bruk av Facebook i offentlig sektor"	x	x	X	x	
"Sosiale medier i offentlig sektor"	x	x	X	x	
"The shape of eParticipation"	X	x	X		

"Facebook in the public sector"				x	
"Social media in the public sector"				x	
"utfordringer med sosiale medier i offentlig sektor"	X	x	X	x	
"challenges with social media in the public sector"	X	x	X	x	
"downsides of using social media in the public sector"				x	
"eForvaltning i offentlig sektor"	X				
"Social media"				x	
"Social media definition"				x	
"Why study social media?"				x	
"Benefit management"					X
«Benefit management in IT»					X
«lack of research on social media»				x	x
"Utilizing Facebook"				x	X
"Using Facebook"				X	
"Why to choose Facebook"	X	x	X	X	
"Benefits of using Facebook"	X	X	X	x	x
"Social media growth"				X	
"Case study"					

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Introduksjon

-Hvem er jeg

-Hvem er de?

-Hva er rollene deres i Arendal kommune?

Bakgrunn for sosiale medie-bruk i Arendal kommune

- Når startet dere å bruke sosiale medier/Facebook i kommunen?
- Hvorfor startet dere å bruke dette?
- Hvem var det som tok initiativet til å starte opp med dette?
- Hadde det blitt satt noen mål for hva dere ville oppnå med denne bruken?
- Hva jobbet dere med før det ble vedtatt å ta i bruk Facebook/sosiale medier?

Presentasjon av oppgaven min

- Litt kort om hva jeg har tenkt
- Om de har fått lest det jeg sendte, har de noen tanker om det jeg har gjort så langt?
- Digitaliseringsprogrammet og Difi, har dette spilt noen faktor i bruken?
- Kanskje vise til dokumentet om digitaliseringsprogrammet og ta for meg det jeg har tenkt der, eventuelt bare å høre om de har gjort noen formeninger om digitaliseringsprogrammet og hvordan Facebook kan brukes i denne sammenheng.
- Er undersøkning av gevinster og mål en aktuell vinkling opp mot dere? (gevinstrealisering)
- Er den noen åpenbare vanskeligheter ved å benytte Facebook i kommunen? Hva er den største utfordringen?

Målgruppe

- Har dere gjort noen tanker for hvilken målgruppe dere skal treffe ved denne bruken?
- Er det noen spesifikke personer som går igjen eller får dere engasjert forskjellige personer?
- Er dette en målgruppe/personer som dere kunne vært i kontakt med uten å bruke sosiale medier?
- Har dere gjort dere noen formeninger om hva dere vil gjøre i fremtiden? Er det noen planer for andre mål eller gjøremål?

Tanker videre

- Hva tenker dere om oppgaven?
- Er dette noe som kan være aktuelt å gå videre med?

-Har dere noen eventuelle innspill til hva som kan gjøres videre, eventuelt annerledes?

Til Intervjuobjekt spesielt

-Hva er omfanget av Facebook-bruken?

-Går dere mer inn på å legge opp til dialog? Er det noe mål? Har dere noe satsing på det av noe slag?

-Har dere noe spesiell finansiering for sosiale medie-enheten? Sånn med opplæring osv.? Og så nevnte Rune dere hadde hatt et kurs her, hva gikk det ut på eller var eventuelt hvem var det rettet til?

-Har dere noen form for direktiver og retningslinjer sånn som f.eks. Difi med vær varsom og sånn?

-Har dere noen spesiell målgruppe/målgrupper dere vil treffe med Facebook-bruken?

-Har dere gjort noe spesielle tiltak for å inkludere de eldre eller de med mindre kompetanse?

-De innspilla og tipsa som kommer på Facebook, blir det gjort noe mer med det?

-Innbyggerne føler kanskje ikke ta de blir hørt når en vanligvis henvender seg til kommunen. Men om man bruker Facebook, kan man kanskje få en litt mer avslappa stemning, er dette noe dere føler dere og? Eller er det noe som dere har diskutert? I og med at Facebook er noe mange bruker til vanlig, det er litt mer distansert, likevel direkte og kan brukes for dialog?

-Har dere gjort dere noen spesielle tanker og mål innenfor markedsføring? Er det noe som blir fokusert og prioritert?

-Har det blitt gjort noe spesielle grep med tanke på bruk av Facebook/sosiale medier i forbindelse med krisehåndtering? Har dere gjort noe spesielt for å legge et grunnlag og gjøre folk klare om det skulle skje en eventuell krise?

Vedlegg 3 – Resultatoversikt

Kategorier	Aktivitet	Deltakere	Dokumentasjon	Innhold	Utdrag/Sitater
Kommunikasjon	Innsamling av informasjon	Intervju objekt 2	Interndokumenter fra Arendal kommune	Retningslinjer for svar på Facebook Kommunikasjonssstrategi	«God kommunikasjon er en forutsetning for god tjenesteproduksjon og godt omdømme»(Arendal, 2012d).
	Maslows	Intervju	Modell	Post og	«Kommunikasjo

	behovspyramid e	objekt 1		teletilsynet satt kommunikasjon som nivå 1 i pyramiden	<i>n har blitt bread and butter»(Intervju objekt 1)(io1, 2013).</i>
	Observere bruk		Utdrag fra innlegg på Facebook- siden	Håndtering av henvendelser på Facebook- siden	<i>«Spør oss på Facebook. Servicesenteret svarer deg»(Arendal, 2012b).</i>
Tilgjengelighet					
Krise/handlings håndtering	Observere Oslo politidistrikt på Twitter		Twitterpos ter og avisartikler	Operasjonssentr alen@oslopoliti ops på Twitter Avisartikkel om «årets tweet»(Oslopoli tiops, 2013b)	«Storo: Vi fikk melding om pågående husbråk med kvinneskrik. Da vi kom fram fant vi et sykepleier- vorspiel. Vi forlater stedet snart»(Oslopolit iops, 2013b).
	Innledende gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1 og 2	Båndoppta ker og transkriber ing	(Hvordan) Blir sosiale medier brukt for krisehåndtering	<i>«Der har de i hvert fall noen planer i forhold til hvordan en skal håndtere kriser i form av sosiale medier. Jeg mener de har noen dokumenter på det»(io1, 2013).</i>
	Nytt gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1, 2 og 3	Båndoppta ker og transkriber ing	(Hvordan) Blir sosiale medier brukt for krisehåndtering	<i>«Vi har jo tiltakskort og sånn som vi på en måte følger, og da er det jo i hovedsak hjemmesida som er hovedkanalen vår, hvor vi har ting ferdig satt opp for å</i>

					<i>kommunisere, men vi bruker også Facebook og Twitter»(io3, 2013).</i>
	Gruppemøte 3 med Arendal kommune	Intervju objekt 1,2 og 3	Båndopptaker og transkribering	Bruk av sosiale medier for krisehåndtering	<i>«Vi har et planlegg som har faste rutiner på at det oppdateres da og sjekkes at det oppdateres ved behov, og det gjennomføres også jevnlige øvelser»(io3, 2013).</i>
Markedsføring	Innledende gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1 og 2	Båndopptaker og transkribering	Har Arendal kommune noen strategi for markedsføring på sosiale medier?	<i>«Det er vel for å bygge et positivt inntrykk av Arendal, spesielt sånn i forhold til jobbsøkere»(io1 , 2013).</i>
	Gruppemøte 3 med Arendal kommune	Intervju objekt 1, 2 og 3	Båndopptaker og transkribering	Har Arendal kommune noen strategi for markedsføring på sosiale medier?	<i>«Markedsføring sbiten handler om omdømmebygging»(io3, 2013).</i>
	Konkurranser som ukens kommune og kommuneNM	Intervju objekt 3	Bilder og utklipp fra Facebook-side og blogginnlegg	Ulike konkurranser for å få kommuner til å engasjere seg. Ukens kommune(Forsidebildekonkurranser), kommuneNM som er antall og andel likere og vekst	<i>«Konkurranser både moro, motiverende og inspirerende. Derfor betegnelsen "norgesmesterskap"- uoffisielt – sånn i all vennskapelighet »(A.T Meling, 2013d).</i>
Økonomisk gevinst	Innledende gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1 og 2	Båndopptaker og transkribering	Blir det generert noe økonomisk gevinst ved bruk av sosiale	<i>«Det er ingenting som er helautomatisk,</i>

				medier?	<i>men vi har en del elektroniske skjemaer som ser rimelig automatiske ut for kunden, men så havner det ofte opp som et PDF-format i postmottaket»(io1, 2013).</i>
	Eksempler fra digitaliseringsprogrammet		Rapport	Eksempel fra Danmark hvor det kalkuleres i økonomiske besparelser ved digitalisering.	Beregnete kostnader: Personlig oppmøte – 80kr Telefon – 40kr Digital selvbetjening – 3kr(Digitaliseringsprogrammet, 2012).
Brukermasse					
Kan hjelpe til å dempe «skader» og lette stemningen	Nytt gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1, 2 og 3	Båndopptaker og transkribering	Eksempler på tjenester hvor innbyggere kan komme med problemene sine å få sagt ifra.	<i>«Det er mer som å få tømt deg, kommer man om en time og for brøyta som en hadde kommet uansett, så får de klaga litt»(io1, 2013).</i>
Varsomhet	Undersøke case med Applebees		Avisartikkel med utklipp og skjermbilder	En amerikansk stor-kjede som begikk «sosialt selvmord» på Facebook.	<i>«Businesses take heed. Read Applebee's Facebook page and do the exact opposite»(Porter, 2013).</i>
	Hente stoff fra intervju 2	Intervju objekt 3	Sitater fra transkriberingen	Tiltak for varsomhet. Konferanser, dokumenter, diskusjon og møter.	<i>«Og da måtte vi ha klare retningslinjer på hvordan svarer man, og hva gjør man ikke»(io3, 2013).</i>
	Utdrag fra	Intervju	Interndoku	Retningslinjer	<i>«Som ansatt i</i>

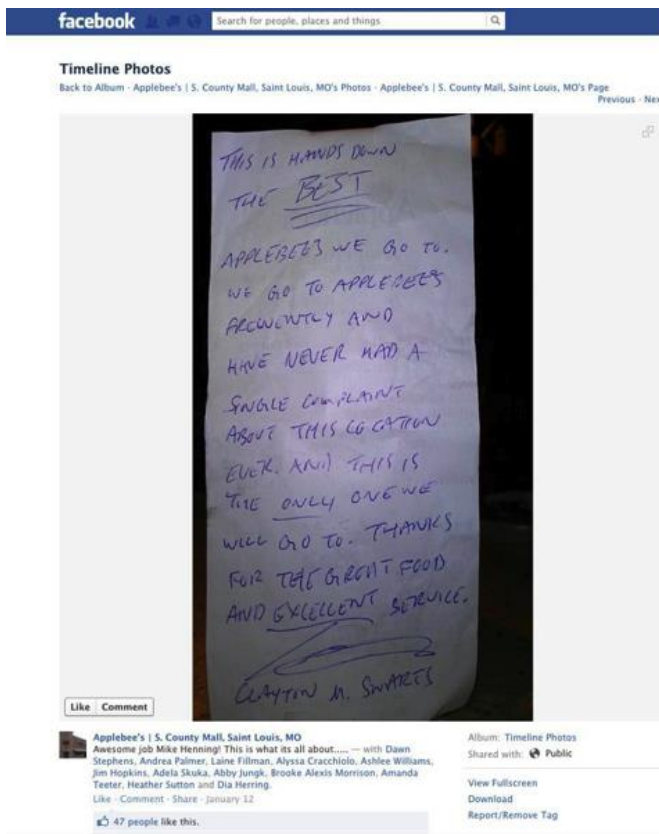
	interndokument om varsomhet	objekt 3	ment fra Arendal kommune	for håndtering og bruk av sosiale medier	<i>Arendal kommune har du friheten til å delta og engasjere deg på vegne av kommunen og også som privatperson»(Arendal, 2013c).</i>
	Undersøke direktiver og tips fra Difi		Rapporter og sitater	Tips til hvordan en bør forholde seg til sosiale medier.	<i>«I veilederen omtaler vi mulighetene og potensialet ved bruk av sosiale medier, men synliggjør også fallgruvene som spesielt angår offentlig forvaltning»(Difi, 2010b).</i>
Finansiering					
Målinger					
Kompetanse	Innledende gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1 og 2	Båndopptaker og transkribering	Hvordan skal man legge til rette for de med mindre kompetanse og ikke samme ressursene?	<i>«Ganske konkret vet jeg at vi har fått litt kroner til dataopplæring til de som ikke kan noe»(io1, 2013).</i>
Skepsis blant medarbeidere og andre kommuneansatte	Nytt gruppemøte med Arendal kommune	Intervju objekt 1, 2 og 3	Båndopptaker og transkribering	Vanskeligheter spesielt med de innenfor det kommunaltekniske. Hva er bra å dele, og hva bør siles ut.	<i>«Og de synes jo det her med sosiale medier er veldig skummelt, også vil de helst ikke snakke med noen om, eller kommunisere noe i det hele tatt, og ikke av vond vilje men de har alltid gjort det sånn»(io3,</i>

					2013).
Tips til bedre bruk av sosiale medier	Observere Oslo politidistrikt på Twitter		Twitterposter og avisartikler	Morsom og informativ måte å dele på	«Vi prøver å gjenfortelle det som skjer i Oslo, og for oss er Twitter en seriøs varslingskanal. Men dersom det ikke skjer noe, er det rom for å sende ut tweeter med "glimt i øyet", sier Solberg»(Molstad & Skjæraasen, 2013).
	Følge 'Eksempel kommune' på Facebook		Innlegg, konkurranser, bilder og utklipp	Tips, veiledning, konkurranser og diskusjoner på aktuelle temaer	«Hvorfor i alle dager er det så få kommuner som spør sine innbyggere hva de vil ha?»(A.T. Meling, 2013)
	Følge blogger(ialloffen tlighet.no)		Innlegg, konkurranser, bilder og utklipp	Drøfting av bruk av sosiale medier i den offentlige forvaltningen	«Bidraget er å optimalisere oppdragsgivers forståelse og bruk av sosiale medier - både i hverdag og krise»(A.T Meling, 2013b).
	Følge konkurranser(Social media days, ukens kommune etc.)		Priser, eksempler og utklipp	Konkurranser med forskjellige måleindikatorer og priser	«Konkurransen er både moro, motiverende og inspirerende»(A. T Meling, 2013b)
	Se og delta på konferanser(Thomas Moen og Peter Dahlgren)		Tips og tanker, egne notater	Reflekterte tips og veiledning for sosiale mediebruk	«Social media is word on mouth on steroids»(Moen, 2009)
	Difi sine direktiver		Rapport og sitater	Retningslinjer	«Byråkratene vet for lite om hvordan de skal

					<i>utnytte sosiale medier, og bruker dem nesten bare til å formidle informasjon»(Di fi, 2012a).</i>
	Undersøke sidens utfall på Likalyzer	Intervju objekt 3	Skjermbilder	Få en objektiv tilbakemelding på hvordan bruken er og tips til forbedringer	<i>«Learn how to master social media»(Likealyzer, 2013)</i>


Vedlegg 4 - Applebees-eksempel

Nå nylig var det en hendelse på sosiale medier med en stor amerikansk restaurant-kjede som gjorde noe som ble kalt «Social media suicide», og har nå, i følge reporteren Claire Porter, blitt et case-studie på hvordan en skal ødelegge sitt rykte på sosiale media. I januar 2013 sparket restauranten en av deres servitriser etter hun hadde postet en kvittering på Facebook, hvor en pastor hadde feilet med å tipse. I Amerika er det nærmest en obligatorisk, kulturell praksis å tipse i og med at lønningene deres er så lave. Restauranten, Applebee's, mente da at dette var et brudd på kundens personvern, og dermed brudd på kontrakten. Dette førte til en farsott på sosiale medier, hvor til og med en advokat tilbød servitrisen å representere henne gratis for urettferdig oppsigelse. Det var også en bruker som skrev: «What happens on the internet stays on the internet. This was deleted by Applebee's shortly after this disaster went viral»(Porter, 2013). Det viste seg at Applebee's hadde allerede publisert kundeinformasjon på samme måte tidligere.



Etter servitrisen hadde blitt sparket, hadde kjeden beleilig nok slettet dette bilde, men ettersom internett er som det er, var det så klart noen som hadde tatt skjermbilde av bildet og publisert dette på bloggen, gitt det ironiske navnet «If You Can't Afford To Tip»(Porter, 2013).

Denne fremvisningen gjorde at en Applebee's-representant følte at det var smart å publisere en omfattende «unnskyldnings-melding» klokken 3 på natten, noe som absolutt ikke gjorde ting bedre. Tvert imot så gjorde det at folk ble illsinte(Porter, 2013).

 <p>Applebee's Thank you for (writing/posting). We appreciate the chance to explain our franchisee's action in this unfortunate situation.</p> <p>Please let us assure you that Applebee's and every one of our franchisees values our hard working team members and the amazing job they do serving our guests. We recognize the extraordinary effort required and the tremendous contribution they make, and appreciate your recognition and support of our colleagues.</p> <p>At the same time, as we know you will agree, the guests who visit Applebee's -- people like you -- expect and deserve to be treated with professionalism and care in everything we do. That is a universal standard in the hospitality business. That includes respecting and protecting the privacy of every guest, which is why our franchisees who own and operate Applebee's have strict policies to protect personal information -- even guest's names.</p> <p>With that in mind, here is what happened in St. Louis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø A guest questioned the tip automatically attached to her large party's bill by writing: "I give God 10%. Why do you get 18?" on the check. Ø A different server, who did not even wait on the group, photographed the receipt, posted the photo online and commented about the incident. Ø The guest subsequently heard from friends who identified her from the posting, where her name is clearly visible, and the restaurant was notified. There was no further communication with the guest. Ø The team member was asked about posting the receipt and admitted she was responsible. Ø When she was hired, the team member was provided the franchisee's employee hand book which includes their social media policy and states: "Employees must honor the privacy rights of APPLEBEE's and 	<p>its employees by seeking permission before writing about or displaying internal APPLEBEE'S happenings that might be considered to be a breach of privacy and confidentiality. This shall include, but not be limited to, posting of photographs, video, or audio of APPLEBEE'S employees or its customers, suppliers, agents or competitors, without first obtaining written approval from the Vice President of Operations. The policy goes on to specify: Employees who violate this policy will be subject to disciplinary action, up to and including termination of employment.</p> <p>Ø As a result of her admission to violating a clear company policy intended to safeguard guests, the team member is no longer employed by the franchisee.</p> <p>Our franchisees are committed to acting in the best interests of guests and team members. This is a regrettable situation and we wish it had never happened. However, the disregard for an important policy left the franchisee no choice but to take the action they did.</p> <p>We hope this provides you with some additional insight. Thanks for giving us the opportunity to explain the facts involved.</p>
--	---

Allerede da hadde 10000 kommentarer blitt registrert på Facebook-siden deres. Det viste seg også at Applebee's hadde skjult og slettet negative kommentarer, men etter hvert så kunne de rett og slett ikke følge opp. Representanten fra Applebee's fortsatte å svare utover natten, først ved å forsvare bedriften, og så begynte de å kopiere og lime inn den samme forklaringen om og om igjen for hver eneste person som kritiserte dem på Facebook. Dette førte bare igjen til at brukerne begynte å vise frem deres egne ferdigheter innen kopiering og liming (Porter, 2013).

Hundre tusener av kritiserende kommentarer rettet mot Applebee's hadde blitt postet, før de så bestemte seg for å slette den originale posten for å prøve å redde seg inn litt. Dette hjalp ikke så mye det heller, for på bare et døgn hadde det kommet 35000 nye kommentarer hvor flesteparten var negative (Porter, 2013).

Etter denne totale ydmykelsen var det hundre tusener av personer som truet med å boikotte kjeden, og hundrevis av sider ble satt opp for å støtte denne servitrisen. Avslutningsvis så sier skribenten:

«The worst part about all of this is Applebee's doesn't seem to realise how bad it is making things for itself» (Porter, 2013).

Dette viser bare hvor viktig det er å være varsomme når det kommer til det å kommentere på, og håndtere saker på Facebook. Hadde bare Applebee's latt vær å svare på de innledende anklagene og kommentarene, hadde saken etterhvert døyvet ut og sannsynligvis holdt seg forholdsvis dempet. Men ettersom Applebee's gikk ut og febrilsk prøvde og redde seg inn ved å prøve flere forskjellige, desperate forsøk for å gjøre ting bedre, (riktignok midt på natten som i seg selv ikke er noen god idé), gjorde de ting bare eksponentielt mye verre for seg selv. Denne casen statuerer også eksempelet om at det som blir publisert på

internett, blir på internett, og at en derfor må være ekstra varsom og forsiktig ovenfor hva en velger å dele.

Vedlegg 5 - "Vær varsom"-plakat (Arendal, 2013b)

«Plakat for bruk av sosiale medier som ansatt og folkevalgt i kommunen.

Som ansatt i Arendal kommune har du friheten til å delta og engasjere deg på vegne av kommunen og også som privatperson.

Noen anbefalinger ved bruk av sosiale medier som privatperson

Vær gjerne aktiv i sosiale medier. Bare husk hvor du jobber.

Skal jeg sette Arendal kommune som arbeidsgiver på min Facebookprofil? Dersom du velger å gjøre det bør du tenke på at det du sier også vil kunne settes i sammenheng med Arendal kommune. Tenk deg om før du omtaler arbeidsrelaterte tema, andre kommuner og samarbeidspartnere.

Blogg eller Twitter? La det komme tydelig frem hvem du er. Blogger/twitrer du som privatperson eller kommuneansatt?

Privat? Selv om du deltar i vennebaserte sosiale medier, som for eksempel Facebook, er det viktig å huske at det som legges ut på nettet aldri er 100 % privat.

Følg lover og regler. Husk at taushetsplikten også gjelder i sosiale medier.


Informasjon og kritikk. Svar på kritikk skal komme gjennom Arendal kommunes offisielle kanaler. Dette koordineres av webredaktøren. Tenk deg om to ganger før du velger å bruke sosiale medier som kanal for din kritikk.


Særskilt for folkevalgte i Arendal kommune

- Husk at du har rollen som folkevalgt hele døgnet, også på sosiale medier. Det som legges ut er aldri 100 % privat.
- Bruk av sosiale medier under politiske møter bør være saksorientert. Karakteristikk av andre folkevalgte og deres innlegg bør unngås.
- Pass på at nettaktivitet ikke tar oppmerksomhet bort fra det som skjer i møtene du sitter i.

Kommunikasjon fra kommunen og svar på kritikk skal komme gjennom Arendal kommunes offisielle sider. Dette koordineres av webredaktøren».

Vedlegg 6 - Likealyzer, utført 22.01.2013





68

Recommendations:

- Show your emotions through emoticons.
- Encourage your fans to like more posts.
- Publish posts more often.
- Respond to your fans questions and comments more quickly.
- Ask more questions to your fans.

Fans: 2,262
 Active fans: 107
 Engagement Rate: 4.7%

[Visit Arendal kommune](#) | [New Search](#)

Page Information

- 📄 **Pagename:** Arendal kommune
- 📄 **Category:** Organization
- ✅ **Username:** Arendalkommune
- ✅ **Website:** <http://www.arendal.kommune.no>
- ✅ **About:** Information specified.
- ❌ **Milestones:** 0

Posts by Page

- ❌ **Posts per day:** 0.4
- ❌ **Posts per type:**

🗨️ 8.0%	📷 76.0%	📄 16.0%	👤 0%	📅 0%
---------	---------	---------	------	------

- ✅ **Average length in posts:** 97 characters
- ❌ **Curiosity:** You should ask more questions.
- ❌ **Encourage to Like:** Poor.
- ❌ **Showing emotions:** Poor.

Comments:
 Your fans seems to responding best to Photos. Especially Photos posted around 11:00 am.

Posts by Others

- ✅ **Everyone can post to your timeline?** Yes
- ✅ **Posts by fans:** Happens on a daily basis.
- ❌ **Response time:** Poor.

Like / Share

Share and make the world a better place. Choose which social network you would like to share your result to.

👍 0
[Like](#)

0
[+1](#)

0
[Tweet](#)

[in](#)
Share

Likes

Spread the love!
 You like several other pages. Very good! We do hope that you interact with these pages on a regular basis.

Here are som pages you like:

- [Arendal Vinterfestival](#)
- [Community](#)
- [Produksjonskjøkkenet til Arendal Kommune](#)
- [Local business](#)
- [International Arendal - KIK Arendal kommune](#)
- [Organization](#)

Some nice links specially selected for you:

- [Facebook Wall Post Cheat Sheet](#)
- [Asking People To Like A Facebook Post Really Works!](#)
- [4 BIG Reasons You Should Be Posting to Your Facebook Page MORE Than 1x Per Day](#)
- [Why Time Is of the Essence When Responding to Facebook Fans](#)
- [16 Ways To Get More Comments On Your Facebook Page](#)



Likes: 2,414
 Talking about this: 42
 Engagement Rate: 1.7%

Recommendations:

- Write shorter posts.
- Encourage your fans to like more posts.
- Respond to posts by others more frequently.
- Publish posts more often.
- Add more milestones.

[Visit Arendal kommune](#) | [New Search](#)

Page Information

- 📄 **Page name:** Arendal kommune
- 📄 **Category:** Organization
- ✅ **Username:** Arendalkommune
- ✅ **Website:** <http://www.arendal.kommune.no>
- ✅ **About:** Information specified.
- ❌ **Milestones:** 0

Like / Share

Share and make the world a better place. Choose which social network you would like to share your result to.

👍 0
0
0
in

f Like
g +1
🐦 Tweet
in Share

Posts by Page

- ❌ **Posts per day:** 0.7
- ✅ **Posts per type:**
 - 🗨️ 12.0%
 - 📄 36.0%
 - 📷 52.0%
 - 👤 0%
 - 📺 0%
- ❌ **Length of posts:** Between 100 and 500 characters.
- ✅ **Curiosity:** A good amount of questions
- ❌ **Encourage to Like:** Poor.

Comments:

Your fans seems to responding best to Photos. Especially Photos posted around 1:00 pm.

Likes

Spread the love!

You like several other pages. Very good! We do hope that you interact with these pages on a regular basis.

Some pages you like:


- [Aust-Agder fylkeskommune](#)
- Community/government
- [Arendal Vinterfestival](#)
- Community
- [Østre Agder Brannvesen](#)
- Local business


Posts by Others

- ✅ **Everyone can post to your timeline?** Yes
- ❌ **Posts by fans:** Happens once or twice a week.
- ❌ **Response Rate:** Poor.
- ❌ **Response time:** Fair.

Some nice links specially selected for you:

- [Asking People To Like A Facebook Post Really Works!](#)
- [How Often Should You Post On Your Wall To Engage Fans?](#)
- [Facebook Help Center: What's a milestone?](#)
- [Why Time Is of the Essence When Responding to Facebook Fans](#)





Fans: 2,374
Active fans: 34
Engagement Rate: 1.4%

Recommendations:
Show your emotions through emoticons.
Encourage your fans to like more posts.
Publish posts more often.
Publish more photos.
Respond to your fans questions and comments more quickly.

[Visit Kristiansand kommune](#) | [New Search](#)

Page Information

Pagename: Kristiansand kommune
Category: Government website
Username: Kristiansand.kommune
Website: www.kristiansand.kommune.no
About: Information specified.
Milestones: 0

Like / Share

Share and make the world a better place. Choose which social network you would like to share your result to.

0 Likes, 0 +1s, 0 Tweets, 0 Shares

Posts by Page

Posts per day: 0.6
Posts per type:
8.0% (Text), 88.0% (Image), 4.0% (Video), 0% (Link), 0% (Other)
Average length in posts: 241 characters
Curiosity: You should ask more questions.
Encourage to Like: Poor.
Showing emotions: Poor.

Comments:
Your fans seems to responding best to Links.

Likes

Spread the love!
You like several other pages. Very good! We do hope that you interact with these pages on a regular basis.

Here are som pages you like:
SMS-prosjektet
Community
Kulturnatta
Arts/entertainment/nightlife
Norge.no
Government organization

Posts by Others

Everyone can post to your timeline? Yes
Posts by fans: Happens once or twice a week.
Response time: Poor.

Some nice links specially selected for you:

- Facebook Wall Post Cheat Sheet
- Asking People To Like A Facebook Post Really Works!
- 4 BIG Reasons You Should Be Posting to Your Facebook Page MORE Than 1x Per Day
- Facebook Help Center: What are the most engaging types of posts?
- Why Time Is of the Essence When Responding to Facebook Fans



Likes: 2,569
 Talking about this: 100
 Engagement Rate: 3.9%

Recommendations:

- Write longer posts.
- Encourage your fans to like more posts.
- Publish more photos.
- Respond to your fans questions and comments more quickly.
- Ask more questions to your fans.

[Visit Kristiansand kommune](#) | [New Search](#)

Page Information

- 📄 **Page name:** Kristiansand kommune
- 📄 **Category:** Government website
- ✅ **Username:** Kristiansand.kommune
- ✅ **Website:** www.kristiansand.kommune.no
- ✅ **About:** Information specified.
- ❌ **Milestones:** 0

Like / Share

Share and make the world a better place. Choose which social network you would like to share your result to.

👍 0
0
0
in

f Like
g +1
🐦 Tweet
in Share

Posts by Page

- ✅ **Posts per day:** 0.8
- ❌ **Posts per type:**
 - 💬 0%
 - 📄 92.0%
 - 📷 8.0%
 - 👤 0%
 - 📄 0%
- ❌ **Length of posts:** Less than 100 characters.
- ❌ **Curiosity:** You should ask more questions.
- ❌ **Encourage to Like:** Poor.

Likes

Spread the love!
 You like several other pages. Very good! We do hope that you interact with these pages on a regular basis.

- Some pages you like:**
- [Kulturstrategi Kristiansand 2012 - 2022](#)
 - [Cause](#)
 - [Kulturnatta](#)
 - [Arts/entertainment/nightlife](#)
 - [SMS-prosjektet](#)
 - [Community](#)

Posts by Others

- ✅ **Everyone can post to your timeline?** Yes
- ❌ **Posts by fans:** Happens once or twice a week.
- ❌ **Response Rate:** Bad.
- ❌ **Response time:** Fair.

Some nice links specially selected for you:

- [Asking People To Like A Facebook Post Really Works!](#)
- [Facebook Help Center: What are the most engaging types of posts?](#)
- [Why Time Is of the Essence When Responding to Facebook Fans](#)
- [16 Ways To Get More Comments On Your Facebook Page](#)
- [Facebook Help Center: What's a milestone?](#)