

Hvordan håndterer avdelingsledere i Lyngdal kommune etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier?

AABERG, BARBRO

VEILEDER

Haug, Are Vegard

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Høsten 2017 startet arbeidet mot en master i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder. Jeg opplever at studiet har bidratt til at jeg har fått økt forståelse for aktuelle og sammensatte forhold ved ledelse av kommunal sektor. Jeg har gjennom hele studieperioden hatt roller som leder i Lyngdal kommune, på avdelings- og virksomhetsnivå. I samme periode har det vært krevende faktorer som har påvirket arbeidshverdagen, som blant annet kommunesammenslåing, Covid 19 pandemi, krig i Ukraina og omfattende innsparingsprosesser. Disse faktorer, sammen med personlige opplevelser, har forlenget studieløpet. Samtidig har det gitt meg verdifulle erfaringer som leder og person, og erfaringene har gitt meg mulighet til å utvikle meg og få en utvidet forståelse for kompleksiteten ledere i kommunal sektor møter.

Målet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan mellomledere i egen kommune håndterer etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier. Jeg ønsket å kartlegge hvordan mellomledere i Lyngdal kommune opplever ansatte bruker sosiale medier og hvordan lederne velger å håndtere etiske dilemmaer knyttet til bruken. For å gjennomføre oppgaven har jeg fått god støtte fra andre rundt meg. Jeg takker alle mine informanter og medhjelpere. Uten deres bidrag og engasjement hadde jeg ikke klart å produsere funn som kan bekrefte eller avkreftet mine spørsmål. Takk for deres engasjement og involvering i mine undringer.

Takk også til Morten Øgård og Linda Hye som faglige koordinatore og Are Vegard Haug som veileder. Lyngdal kommune som arbeidsgiver gir meg utfordringer i arbeidshverdagen som er spennende og nyttige, og jeg takker også for mulighetene jeg gis gjennom tilrettelegging og forståelse. Familien er de som har hørt mest om arbeidet og utfordringene jeg har stått i. Det er også de som har måtte bidra og tilrettelegge mest for at jeg kunne gjennomføre, og jeg er svært takknemlig for deres positivitet og tålmodighet.

Barbro Aaberg

Lyngdal desember 2023

Sammendrag

Bruk av sosiale medier generelt er et mye debattert tema i samfunnet. Det argumenteres med fordeler og ulemper fra mange kanter. Informasjon, ytringsfrihet, lojalitet, taushetsplikt, kommunikasjon, personvern, etikk og sikkerhet er begreper knyttet til bruk av sosiale medier.

Ytringsfrihet er en grunnlovfestet rett, jf. Grunnloven § 100. Hensikt er at sannhet skal komme frem, demokrati og enkeltindividers frie meningsutfoldelse skal sikres. Dette kommer frem i paragrafens 2. ledd. Den gjelder også i arbeidsforhold. Ytringsfrihet er også beskyttet gjennom artikkel 10 i den Europeiske menneskerettighetskonvensjonen og artikkel 19 i FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter. Begrensninger i ytringsfrihet krever et særskilt grunnlag. Et slikt særskilt grunnlag kan være lojalitetsplikten til arbeidsgiver. Videre definerer arbeidsmiljøloven rettigheter og plikter for ansatte og arbeidsgiver. Arbeidsgivers etiske retningslinjer vil ligge som et grunnlag for utøvelse av arbeidet. Bruk av sosiale medier vil også omfattes av personvernforordningen (GPDR) som kom i 2018 og danner føringer for både arbeidsgiver og ansatte.

Avdelingsledere kan oppleve å stå i situasjoner der handlinger fra ansatte kommer i konflikt med etiske normer og retningslinjer for arbeidsplassen og seg selv. Handlingene kan være innenfor arbeidsmiljølovens begrensninger og tillatelser, samtidig som handlingene utfordrer en felles oppfatning av hva som er etisk akseptabel atferd. Overordnet mål for denne studien har vært å beskrive hvilke etiske dilemmaer avdelingsledere i kommunen møter i forhold til ansattes bruk av sosiale medier og hvordan de håndterer disse.

Studiet har tatt utgangspunkt i problemformuleringen:

Hvordan håndterer avdelingsledere i Lyngdal kommune etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier?

Det er benyttet en kvalitativ tilnærming i studien hvor det empiriske materialet er samlet inn gjennom gruppeintervjuer. Det er også benyttet dokumenter fra kommunens arbeid med etiske retningslinjer og bruk av sosiale medier for å bidra til å danne et grunnlag for drøftinger. Videre har jeg studert relevant teori om personalledelse, arbeidsmiljø og sosiale medier.

Resultatene avdekker fire hovedkategorier der ansattes bruk av sosiale medier skaper etiske dilemmaer som avdelingslederne må håndtere: taushetsplikt, ytringsfrihet, etikk og

lederkompetanse. Hver kategori inneholder igjen flere kontekstuelle forhold. Ansattes taushetsplikt er regulert i forvaltningsloven og gjennom arbeidsforholdet. Men taushetsplikten er begrenset til å omhandle informasjon som berører enkeltmennesker, informasjon som kan identifisere individer eller personlig informasjon om individer. Informasjon om tjenestetilbud, arbeidsforhold og personlige meninger og erfaringer omkring dette er ikke taushetsbelagt. Her er ytringsfriheten sentral. Denne gir ansatte rom for å kunne ytre seg om forhold i samfunnet. I møtet mellom taushetsplikt og ytringsfrihet, finner man lojalitetsplikten, etiske føringer og retningslinjer. Arbeidsgiver har utformet egne etiske retningslinjer, samtidig må man forholde seg til allmenne etiske oppfatninger og normer. For å håndtere disse utfordringer og grensesnitt er det nødvendig med riktig lederkompetanse.

Alle disse områdene griper inn i hvordan avdelingsledere i Lyngdal kommune håndterer etiske dilemmaer som oppstår som følge av ansattes bruk av sosiale medier.

Empirien viste at avdelingsledere i Lyngdal kommune opplever utfordringer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier. Videre fremkom det at lederne i enkelte situasjoner opplevde at rammeverket ikke skapte tilstrekkelig trygghet i håndteringsprosessen. Spørsmålet man må stille seg for veien videre er hvordan man skal forholde seg til disse funnene når man jobber med lederutvikling, rammeverk og styringsverktøy for avdelingsledere i Lyngdal kommune.

Innhold

Forord	ii
<i>Sammendrag</i>	iii
Innhold	v
1.0 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema og relevans	1
1.2.2 Tidligere studier	3
1.3 Begrepsdefinisjon og avgrensning av oppgaven	4
1.3.1 Sosiale medier	4
1.3.2 Mellomledere i Lyngdal kommune	4
1.4 Disposisjon av oppgaven	5
2.0 KONTEKST RUNDT PROBLEMSTILLINGEN	5
2.1 Lyngdal kommune	5
2.1.1 Avdelingsleders rolle	6
2.1.2 Kommunens organisasjonsstruktur og støttefunksjoner	6
2.1.3 Kultur og holdninger i Lyngdal kommune	7
2.2 Sosiale medier	7
2.2.1 Facebook	8
3.0 TEORIGRUNNLAG	9
3.1 Kultur, etikk og sosial medier i arbeidslivet	9
3.1.1 Etske retningslinjer i Lyngdal kommune	9
3.1.2 Kultur	11
3.1.3 Sosiale medier i arbeidslivet	12
3.2 Lederrolle	12
3.2.1 Ledelsesteorier	13
3.2.2 Kommunalt lederskap	13
3.2.3 Etisk ledelse	14
3.3 Arbeidstakers rettigheter og plikter	16

4.0 METODEVALG.....	17
4.1 Valg av metode.....	17
4.1.2 Kvalitativ metode	18
4.1.3 Utvalg.....	18
4.1.4 Gruppeintervju	19
4.1.5 utfordringer ved metodevalg.....	20
4.2 Dokumentanalyse og kildevurdering.....	20
4.2.1 Analyse av datamaterialet.....	20
4.3 utfordringer knyttet til gjennomføring	21
4.3.1 Validitet	21
4.3.2 Reliabilitet	22
4.4 Etske overveielser rundt metodevalg og analyse.....	23
4.4.1 forskning i egen organisasjon	23
4.4.2 Personvern	24
5.0 PRESENTASJON OG DISKUSJON AV FUNN.....	24
5.1 Presentasjon av funn.....	24
5.2 Taushetsplikt	26
5.2.1 Forvaltningsloven	26
5.2.2 Arbeidskontrakt.....	27
5.2.3 Personvern for brukere	27
5.2.4 Personvern for ansatte.....	27
5.3 Ytringsfrihet.....	29
5.3.1 Grunnlovens vern av fri ytring.....	30
5.4 Etikk	31
5.4.1 Organisasjonskultur og etiske retningslinjer	31
5.4.2 Sunn fornuft og folkeskikk.....	33
5.4.3 Kollegialt miljø	36
5.5 Lederkompetanse.....	38

5.5.1 Lederkompetanse.....	38
5.5.2 Ledererfaring.....	40
5.5.3 Organisasjonsstruktur og mulighet for støtte og veiledning.....	42
6.0 OPPSUMERING OG KONKLUSJON	43
REFERANSER	46
Vedlegg 1 – Intervjuguide til gruppeintervjuer	53
Vedlegg 2 - Presentasjon av aktuelle situasjonsbeskrivelser	54

1.0 TEMA OG PROBLEMSTILLING

1.1 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke handlinger fra ansatte som skaper etiske dilemmaer for avdelingsledere i Lyngdal kommune. Type handlinger som drøftes er knyttet til de ansattes bruk av sosiale medier. Opplever avdelingsledere at ansattes bruk av sosial medier tar plass i arbeidshverdagen? Utfordrer ansattes bruk av sosiale medier arbeidsmiljø og tjenestetilbud? Har avdelingsledere hensiktsmessige og nødvendige virkemidler og verktøy for å møte utfordringene?

Hvordan håndterer avdelingsledere i Lyngdal kommune etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier?

1.2 Bakgrunn for valg av tema og relevans

I rollen som leder i Lyngdal kommune har jeg erfart å stå i situasjoner der atferd og handlinger hos ansatte kommer i konflikt med etiske normer og retningslinjer for arbeidsplassen og meg selv. Handlingene kan være innenfor arbeidsmiljølovens begrensninger og tillatelser, samtidig som handlingene utfordrer en felles oppfatning av hva som er etisk akseptabel atferd. Ansatte og tjenestemottakere på aktuelt arbeidssted vil ofte påvirkes av kollegaers handlinger. Forholdene krever ressursinnsats, tjenestetilbudet kan bli utfordret, og slike situasjoner kan føre til stor belastning for arbeidsmiljøet. Det oppstår dermed et etisk dilemma som leder har et ansvar for å håndtere.

Leder skal ivareta alle; rettigheter for den ansatte som utførte handlingen, kollegaer og tjenestemottakere, som det er stor sannsynlighet for at vil påvirkes av arbeidsmiljøet og graden av belastning de ansatte er påført. I tillegg skal leder ivareta lederrolle og arbeidsgivers retningslinjer.

En type etiske dilemmaer som ledere møter har utgangspunkt i ansattes bruk av sosiale medier. I slike tilfeller fremkommer det at arbeidsgivers retningslinjer ikke er tilstrekkelige som virkemidler i oppfølgingen. Egne prinsipper om bruk av sosiale medier er også lite verdifulle i slike sammenhenger.

Forholdet til bruk av sosiale medier varierer mye mellom ansatte. Noen ansatte bruker sosiale medier konsekvent og jevnlig til sosial kontakt, formidle et budskap, hente og dele informasjon og mye mer. Andre ansatte har et svært begrenset forhold til sosiale medier, og bruker de kun sporadisk. Samtidig har man grupper på sosiale medier for de ansatte ved avdelingen, som man bruker som offisiell kanal til å formidle for eksempel sosiale kollegiale aktiviteter. En kartlegging av bruk av Facebook som kommunikasjonsmiddel i samhandling med innbyggere, viser at flere avdelinger i Lyngdal kommune gjør dette. Samtidig avdekker kartleggingen at det er få avdelinger som har et bevisst forhold til bruken av Facebook i denne sammenhengen. Det er få eller ingen definerte retningslinjer for bruk, oppfølging, avgrensinger, innhold, ansvar eller annet. Dette innebærer at kommunen velger å bruke et verktøy i kommunikasjon med innbyggere som de har lite kontroll på.

I en slik hverdag, der man til en viss grad forventer at ansatte forholder seg til sosiale medier, samtidig som man forventer at alle ansatte har en bruk av mediene som er innenfor allment aksepterte normer og føringer, anses det naturlig at det oppstår forvirring, konflikter, usikkerhet, frustrasjon og debatter.

Undersøkelser viser at mange ansatte strekker ytringsfriheten utover godtatte rammer og feiler i bruk av sosiale medier (E24, 2011). Artikkelen er fra 2011 og viser til en engelsk undersøkelse. Men det er også flere tilfeller av nyere dato med større lokal nærhet. En oversikt viser blant annet at også advokater er felt i disiplinærutvalg for ytringer i sosiale medier (Schmidt, 2019), en yrkesgruppe som man i utgangspunktet anser har god oversikt på gjeldene lovverk,

I det offentlige rom forekommer det ofte debatter omkring etiske dilemmaer i arbeidsliv. Det kan være artikler om ansatte som forteller de jobbet på akkord med egne etiske prinsipper, det er arbeidstakere som blir sykemeldt og slutter fordi belastninger ved kollegaers atferd eller ved arbeidsmiljøet blir for høye, det er ansatte som står frem med fortellinger om at en enkelt hendelse der de har valgt feil påvirker leders og kollegaers atferd og inkludering i lang tid fremover. Etisk ledelse vil derfor ha et sentralt fokus ved drøfting av mellomledernes håndtering av ansattes bruk av sosiale medier.

Dette er interessante debatter. Det er nyttig og nødvendig for å skape forståelse for individer og den enkeltes atferd. Det er også nødvendig fordi slike debatter skaper grunnlag for å reflektere over hverdag og praksis og utøvelse av tjenester. Slike debatter danner et grunnlag for å utvikle faglig forståelse og engasjement med tanke på å starte prosesser med fokus på utvikling.

I mange tilfeller vil slike debatter også kunne bidra til økt samfunnsforståelse for menneskers egenart, erfaringer, kultur og forståelser. Innenfor mange etiske dilemmaer vil man belyse temaer som utfordrer den enkeltes prinsipper, holdninger og inkludering. Det kan være likestillingsspørsmål, rasisme, diskriminering, profesjonell yrkesutøvelse o.lign.

I et samfunn med økt polarisering, er det nyttig med debatter som reflekterer rundt etiske dilemmaer. Bruk av sosial medier er en slik debatt rundt etiske dilemmaer. Det er utallige tanker og meninger om rett bruk av sosial medier.

1.2.2 Tidligere studier

Ved søk på tidligere studier som omhandler problemstillingen, fant jeg flere interessante oppgaver og artikler som ga nyttig bakgrunnsinformasjon som utgangspunkt for oppgaven. Forskning på bruk av sosiale medier på generelt grunnlag har økt gjennom det siste tiåret. Svært mye av forskningen omhandler bedrifters og ansattes bruk av sosiale medier for markedsføring, informasjon og dialog med kunder. Dette er en annen vinkling enn denne oppgaven har, men kartlegginger og teorier som ble brukt i den forskningen bidro til et utvidet kunnskapsgrunnlag i en innledende fase.

Det er studier der forskningen og drøftinger har gitt mer konkret kunnskap som har vært verdifullt i denne prosessen. Masteroppgave til Alfsen (2019) drøftet ytringsfrihet ved privat bruk av sosiale medier for departementsansatte, og forskningen var hensiktsmessig for perspektiver på lojalitet og faglig uavhengighet. Det var videre interessant å ha med seg perspektivet på hvordan bruk av sosiale medier påvirker enkeltmenneskers livstilfredshet og egen selvoppfatning i masteroppgave til Ellefsen (2023). Gjennom Lølands masteroppgave (2022) ble det forsket på hvordan netthets påvirker arbeidsmiljø, samt lederes handlingsrom når netthets oppstår. Jensen (2014) forsket på hvilke utfordringer som kan oppstå gjennom leders kontakt med og kommunikasjon med ansatte på sosiale medier. Det har også vært nyttig kunnskapsgrunnlag å se på forskningen til Bjørkelo og Sunde (2012) i deres artikkel på

Politihøgskolen som drøftet skolens ansvar for å ta inn politiansattes bruk av sosiale medier som en del av utdannelsen.

1.3 Begrepsdefinisjon og avgrensning av oppgaven

1.3.1 Sosiale medier

Definisjon på sosiale medier er hentet fra KS, siden jeg skal drøfte forholdene i kommunesektoren. KS (2018) sier at: «Sosiale medier er en digital plattform for flerveiskommunikasjon. Typiske eksempler er Facebook, Twitter og LinkedIn.»

Bruken av sosiale medier som møteplass, informasjons- og formidlingskanaler, reaksjons- og tilbakemeldingsfora og fritidssysse har økt betraktelig de siste årene. Plattformene og nettstedene er utallige, de er lett tilgjengelige og et allemannseie, og de fleste mennesker som befinner seg i en yrkesaktivitet i Lyngdal kommune har tilgang på sosial medier.

Statistikk over nordmenns bruk av sosiale medier viser at Facebook er den største aktøren og har flest aktive brukere. På andreplass kommer Instagram og deretter Snapchat. Videre viser en kartlegging av kommunens bruk av sosiale medier at det er Facebook som er den desidert største aktøren. Både arbeidsgiver og ansatte bruker Facebook som kanal for informasjonsutveksling, kommunikasjon og samhandling. På bakgrunn av dette har jeg i oppgaven valgt å avgrense sosiale medier til Facebook.

I denne undersøkelsen debatteres imidlertid ikke all bruk av Facebook generelt i befolkningen. Det avgrenses til ansatte i Lyngdal kommune og mellomlederes erfaringer i forhold til ansattes bruk. Det er ledere som vil være ansvarlige for å følge opp forhold og situasjoner rundt bruk av Facebook som kan være i konflikt med arbeidsgivers føringer. Videre er det leder som vil være ansvarlig for å følge opp involverte ansatte og tjenestemottakere, samt opprettholde ordinær drift av tjenestetilbud som er innenfor lovpålagte og førende rammer.

1.3.2 Mellomledere i Lyngdal kommune

For å begrense undersøkelsens datainnsamling og oppgavens analyser og omfang, så vurderes det hensiktsmessig å avgrense til Lyngdal kommunes mellomledere. Samtidig vurderes det hensiktsmessig for å belyse kommunens utfordringer som helhet at erfaringer fra mellomledere fra alle avdelinger og tjenester utforskes. Mellomledere i Lyngdal kommune har tittel avdelingsleder og er nærmeste leder med personalansvar for de fleste ansatte.

1.4 Disposisjon av oppgaven

For å belyse tema er oppgaven delt inn i ulike kapitler. Kapittel to omhandler konteksten rundt problemstillingen. Her trekker jeg fram forhold i kommunen som kultur, organisasjonsstruktur, avdelingslederrollen og rammer rundt denne, samt avgrensinger rundt sosiale medier. Dette er faktorer som er viktige for å kunne forstå hvordan ledere håndterer situasjoner. I kapittel tre beskrives det teoretiske grunnlaget som belyser tema etikk, ledelse og kultur. I kapittel fire redegjøres det for valg av metode som er benyttet i oppgaven. Her gjennomgås stegene i den kvalitative undersøkelsen som er gjennomført, hvorfor akkurat denne metoden er relevant for denne oppgaven og utfordringer knyttet til gjennomføringen. Presentasjon av funnene fra empirien gjengis i kapittel fem. Funnene blir presentert i en tabell som gjengir en oversikt over hovedkategorier og kontekst. Funnene gjengitt i denne tabellen danner grunnlaget for den videre diskusjon hvor de empiriske hovedfunnene drøftes i lys av teori fra teorikapittelet. Til slutt i det siste kapittelet, blir det oppsummert og konkludert.

2.0 KONTEKST RUNDT PROBLEMSTILLINGEN

I denne oppgaven har jeg hatt til hensikt å finne ut hvilke faktorer som påvirker hvordan avdelingsledere håndterer etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av Facebook. For å forstå sammenhengen og konteksten som er rundt håndteringen, vil jeg først redegjøre for Lyngdal kommune og den organisatoriske strukturen i kommunen. Videre vil jeg belyse avdelingsleders oppgaver og ansvar, samt tilgjengelige verktøy og rammer for utøvelse av ledelsen.

2.1 Lyngdal kommune

Lyngdal kommune er en middels stor kommune på Sørlandet med ca. 10500 innbyggere. Fra 2020 ble Lyngdal kommune sammenslått med Audnedal kommune, og disse to utgjør nå «nye» Lyngdal kommune. Kommunen er langstrakt geografisk og strekker seg fra kysten i sør og et godt stykke nordover og innover i landet (Lyngdal kommune, 2020).

Kommunen som arbeidsgiver har rundt 800 ansatte. Kommunen er organisert med kommunedirektør, 4 kommunalsjefer og 8 virksomheter med hver sin virksomhetsleder. Til sammen har kommunen 40 avdelingsledere.

2.1.1 Avdelingsleders rolle

«Mellomledergruppen er nivået som formidler, forankrer og fortolker visjoner og strategiske valg som øverste leder fatter» (Baldersheim, Haug, Hye og Øgård, 2021, s. 11) Denne definisjonen av mellomleder har en funksjonsorientert, fremfor en hierarkisk, synsvinkel. Mellomlederen er det leddet i organisasjonen som skal effektivisere organisasjonens målsettinger. I Lyngdal kommune har denne lederrollen tittel som avdelingsleder. Avdelingsleder har personal-, fag- og økonomiansvar for sin avdeling. Det kommer frem i kommunens delegeringsreglement i KF (KF, 2023). Dette innebærer at avdelingsleder er nærmeste leder for ansatte i egen avdeling og har ansvar for personalledelse. Personalledelsen skal utføres innenfor gjeldene rammer og lovverk.

2.1.2 Kommunens organisasjonsstruktur og støttefunksjoner

I kommunens organisasjonsstruktur, så finner man virksomhetsleder- og kommunalsjefnivå over avdelingsledere (KF, 2023). Innen helse og velferd, som består av virksomhetene habilitering, forebygging og livsmestring og institusjon og hjemmetjenester, så er nærmeste leder for avdelingsledere virksomhetsleder. De tre virksomhetslederne innen helse og velferd er underlagt kommunalsjef for helse og velferd, som igjen ligger under kommunedirektør. Kommunens øvrige virksomheter er organisert med virksomhetsleder over avdelingsledere, der virksomhetsleder er direkte underlagt kommunedirektør. Alle avdelingsledere forholder seg til virksomhetsledere for støtte, veiledning og beslutninger.

Videre har kommunen en organisasjonsavdeling med kommunalsjef for organisasjon og samskaping. Avdelingen har en støtte og stab funksjon ut mot virksomhetene i blant annet personalsaker. Det er også denne avdelingen som har ansvar for utarbeiding av overordnede personal- og arbeidsmiljørutiner, som for eksempel de etiske retningslinjene og kommunikasjonsplan. Rådgiverne i avdelingen har et støtte og veiledningsansvar ut mot virksomhetene, også mot avdelingslederne. Det er mulig for avdelingsledere å ha direkte kontakt med rådgiverne for hjelp og støtte.

I kommunens retningslinjer for hms arbeid legges det opp til en tett dialog med verne- og tillitsapparat. Det er etablert hms grupper i alle virksomheter der avdelingsledere, virksomhetsleder, plasstillitsvalgte og plassverneombud møtes jevnlig. Møtene er arena for informasjon og kommunikasjon, og alle deltakere kan løfte inn saker en ønsker å drøfte eller informere om. Dette kan være saker som omhandler fag, personal og økonomi. En må drøfte

personalsaker anonymt der hensikt er å få innspill og tilbakemeldinger i forhold til generell drift, men det er like fullt en arena der avdelingsledere kan få støtte og veiledning til å håndtere utfordrende saker og situasjoner.

I tillegg til nivåer og ledd i organisasjonsstrukturen, så finnes det andre støttefunksjoner for avdelingsledere. Kommunen abonnerer på veilederen.no, der ledere kan få faglig og juridisk veiledning både på fag og personal. Veilederen inneholder fagartikler, webinarer, opplæringspakker, podkast, blogg og e-læringskurs, og i tillegg kan man ta kontakt for juridisk veiledning.

2.1.3 Kultur og holdninger i Lyngdal kommune

I forkant av kommunesammenslåingen ble det gjennomført en undersøkelse blant ansatte og representantene i de to kommunestyrene. I samarbeid med Hjalmar Djønne, Linda Hye og Morten Øgård (2019) ved Universitetet i Agder ble det benyttet en undersøkelse som baserte seg på at vi alle har ulike verdier som styrer oss og som konkurrerer mot hverandre. Grunnlaget kommer fra Cameron og Quinns (2014) «Rammeverk for konkurrerende verdier» (Cameron, Quinn, & Degraff, 2006, s. 5; Cameron & Quinn, 2014, s. 136 og s. 191).

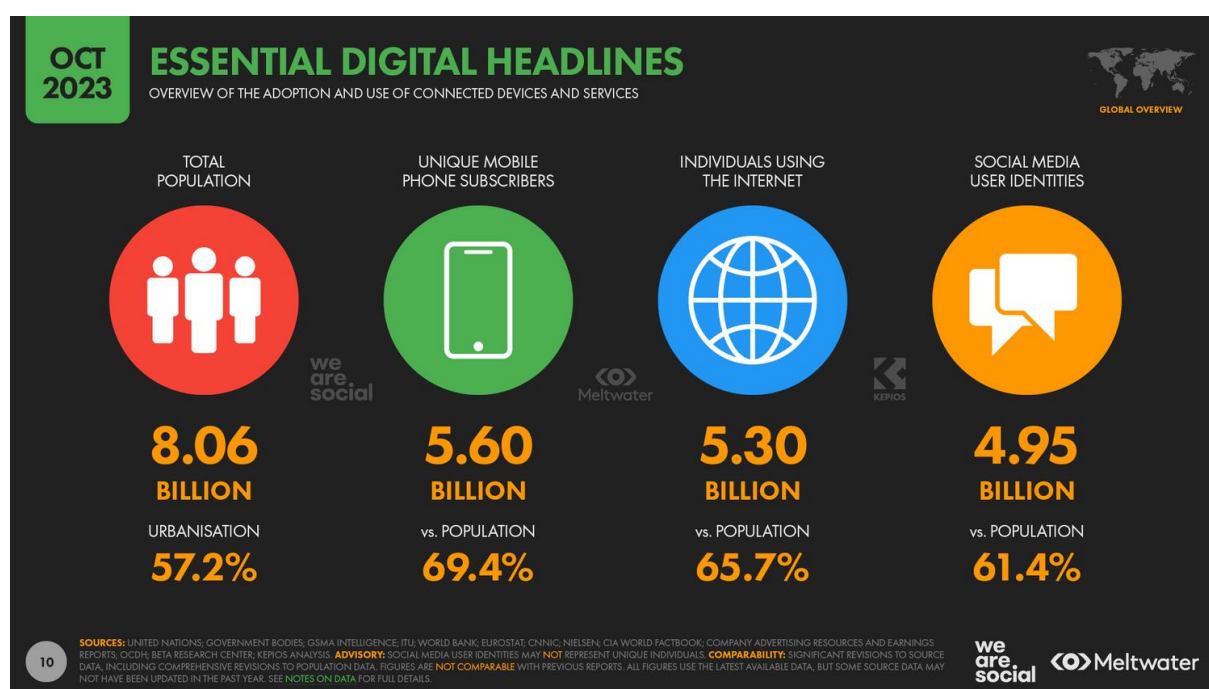
Undersøkelsen så på hvordan kulturen og verdiene var i de to kommunene, og resultatene viste at det var forskjeller. Blant annet belyste den at det var større skaperkultur i gamle Lyngdal, mens Audnedal hadde en større kontrollkultur. Samtidig pekte samme undersøkelse på at begge kommunene var mer samstemte når det gjaldt ønsket kultur (Djønne, Hye & Øgård, 2019, s. 15). Dette er interessant med tanke på hvordan dette kan påvirke ansattes holdninger til bruk av Facebook og avdelingslederens utøvelse av etiske ledelse. Innenfor samme organisasjon kan man finne ledere og ansatte som har sprikende kultur i forhold til ansattes bruk av sosiale medier og leders kontroll på bruken

2.2 Sosiale medier

Det har skjedd en veldig utvikling i bruk av sosiale medier de siste 15 år. Fra Chris Brennan i 2004 la ut et innlegg på et sykkelforum om hvordan han med en kulepenn hadde knekt en sykkelås som bar navnet Kryptonite Evolution 2000 og ble markedsført som umulig å knekke (Yeomans, 2018) og frem til i dag, har sosiale medier utviklet seg til et allemannseie. Det er mange forventinger til at mennesker skal bruke, og i det minste forholde seg til sosiale medier. I samfunnslivet opplever man ofte at informasjon

og kommunikasjon foregår på sosiale medier. Foreldregrupper, fritidsaktiviteter, arrangementer, bedrifter og organisasjoner bruker sosiale medier til å gi informasjon om tilbud og aktiviteter. Dette medfører en forventning om at alle er aktive på sosiale medier for å tilegne seg informasjon og samhandle med andre parter.

Blant de som bruker internett i Norge, er 78% på sosiale medier daglig (Statistisk sentralbyrå, 2022). I samme statistikk finner man at vi bruker i snitt ca 4 timer i døgnet på internett. Dette tilsvarer 75% av en normal arbeidsuke på 37,5 timer. På verdensbasis bruker 61,4% av befolkningen sosiale medier. Tallene forteller oss at internett og sosiale medier har utviklet seg til å bli en stor del av vår hverdag.



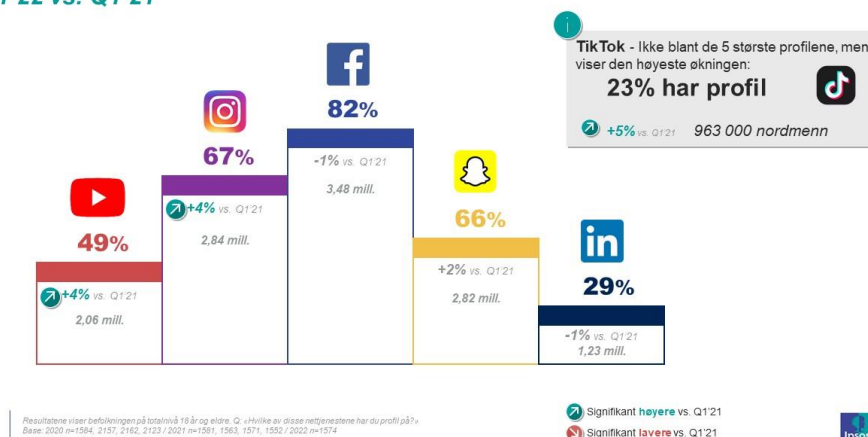
Figur 1. 2023 [Digital Around the World — DataReportal – Global Digital Insights](#)

2.2.1 Facebook

Det har etter hvert kommet utallige nettverk som er tilgjengelige som sosiale medier. Enkelte nettverk er åpne for alle, mens andre krever medlemskap. Formålet med nettverkene varierer, det samme gjelder presentasjonsform, målgruppe og innhold. Enkelte nettverk er utviklet for konkrete formål, som å dele ideer og tanker innenfor avgrensede tema. De sosiale nettverkene som har flest aktive deltakere i Norge er Facebook, Instagram, Snapchat og Youtube, der Facebook er det sosiale mediet med flest brukere.

TOPP SOSIALE MEDIER I NORGE - ANTALL PROFILER Q1'22 vs. Q1'21

IPSOS SOME
TRACKER Q1'22



Figur 2. 2022 Warembourg. [Ipsos SoMe-tracker Q1'22](#) | Ipsos

I 2020 utarbeidet Datatilsynet en rapport basert på en intern risikovurdering på om tilsynet skulle ha en egen Facebook side eller ikke (Datatilsynet, 2020). Analyser, vurderinger og konklusjoner i rapporten kan ha interesse for både offentligheten og offentlige tjenester. Rapporten konkluderte med at Datatilsynet ikke bør ha egen Facebook side. Det kommer frem at konklusjonen er basert på en helhetsvurdering, men den er særlig forankret i oppfylging av personvernforordningen.

3.0 TEORIGRUNNLAG

Teori rundt kultur, etikk og sosiale medier i arbeidslivet danner en plattform for å se på lederrollen. Innenfor lederrollen velger jeg særskilt å ta utgangspunkt i etisk ledelse i en kommunal organisasjon. Arbeidstakers rettigheter og plikter vil være sentrale føringer for utøvelse av ledelse og vil derfor belyses.

3.1 Kultur, etikk og sosial medier i arbeidslivet

En organisasjons kultur er sammensatt og gir føringer for ansattes atferd og reaksjoner på atferd (Cameron og Quinn, 2014). Det er viktig å identifisere kommunens kultur som en del av den teoretiske tilnærmingen.

3.1.1 Etiske retningslinjer i Lyngdal kommune

I kommunikasjonsplan for Lyngdal kommune (Lyngdal kommune, 2023) «Sånn kommuniserer vi i Lyngdal kommune», står det:

«Når det gjelder privat bruk av sosiale medier, bør man alltid ha i tankene at det ikke er så enkelt for folk flest å skille mellom private roller og offentlige roller. Så vær generelt varsom med hva du legger ut, og hvordan du ordlegger deg. Husk at du er Lyngdal kommunes «ambassadør» også når du ikke er på jobb.»

Her anerkjenner kommunen som arbeidsgiver at det er utfordrende for ansatte og ledere å håndtere sosiale medier i samspillet mellom det private, sosiale og arbeidsrelaterte.

Kommunikasjonsplanen er likevel ikke tydelig eller førende med hva ansatte ikke kan bruke sosiale medier til eller hvordan ansatte ikke kan ordlegge seg. Dette poengterer tidligere presentert dilemma om at situasjoner som involverer ansatte og bruk av sosiale medier er utfordrende for ledere å møte.

De etiske retningslinjene til Lyngdal kommune sier noe om lojalitet, «Lojalitet dreier seg om å være trofast og pålitelig. (...) Alle skal være bevisst at de i sitt arbeid danner grunnlaget for innbyggernes tillit og holdning til kommunen.» Lojalitetsprinsippet er derfor en del av rammeverket som ledere styrer etter, samtidig kan også dette oppleves noe uklart som styringsverktøy for ledere. Lojalitetsprinsippet er heller ikke lovhjemlet, selv om det er beskrevet i forarbeidene til Grunnloven.

I de etiske retningslinjer for Lyngdal kommune, som gir føringer for ansattes arbeidshverdag står det videre:

«Som ansatt må du gjerne være aktiv bruker av sosiale medier, bare husk hvor du jobber og hvilken rolle du har. Tenk gjennom konsekvenser for arbeidsgiver og forhold knyttet til arbeidsplassen før du publiserer noe. En gylden regel er at man har lov å mene noe om en sak når denne er under behandling, men når et vedtak er fattet er det forventet at du som ansatt i kommunen er lojal i forhold til dette».

Ledere i kommunen som skal vurdere om ansatte følger de etiske retningslinjene ved bruk av sosiale medier, blir nødvendigvis ikke trygget gjennom disse føringene. Dersom den ansatte formidler at denne husket hvor man jobber og hvilken rolle man har, samt at man tenkte gjennom konsekvenser for arbeidsgiver før publisering, har man i utgangspunktet sitt på det rene. Dermed gir de etiske retningslinjene heller ikke tydelige rammer for avdelingslederne i Lyngdal kommune når slike dilemmaer oppstår.

De etiske retningslinjene er imidlertid tydeligere når det gjelder ansattes taushetsplikt der de sier: «Husk regler om taushetsplikt når du bruker sosiale medier. Det å publisere bilder av andre ansatte og brukere skal ikke skje uten den andres samtykke». Lovverk som omhandler taushetsplikt vurderes også som et tydelig rammeverk som ledere kan forholde seg til (Forvaltningsloven, 1967 §13). Ifølge Forvaltningsloven §13 er det slik at:

«Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om: 1) noens personlige forhold (...))»

Det er imidlertid slik at avdelingsledere i arbeidshverdagen og oppfølgingen av ansatte opplever at opplysninger som publiseres i sosiale medier ikke alltid er bruker- eller personorienterte. Det kan være holdninger, påstander om tjenester og drift, informasjon om hendelser og situasjoner som ikke dreier seg om enkeltpersoner. I slike tilfeller kan ikke ledere kun ta utgangspunkt i lovverk som regulerer taushetsplikten.

3.1.2 Kultur

Jeg anser at det er nyttig å ta i bruk Bolman og Deal (2018), Strand (2010) og Cameron og Quinn (2011) i arbeidet med å identifisere Lyngdal kommunes organisasjonskultur. Det er samtidig utfordrende å definere en organisasjons kultur. Jeg anser at utgangspunktet mitt er å identifisere trekk og kjennetegn ved arbeidsgivers og ansattes holdninger til bruk av sosial medier. Det vil være et særlig fokus på å identifisere organisasjonens kultur rundt etikk og bruk av sosiale medier.

På bakgrunn av det nye regelverket i Personvernforordningen gjennomførte Lyngdal kommune en kartlegging der man gjennomgikk kommunens rutiner og praksis som involverer behandling av personopplysninger og kommunens bruk av sosiale medier. Et resultat av kartleggingen var at kommunen valgte å legge ned/ slette den offisielle kommunale Facebook siden (Lyngdal kommune, 2023). Valget er med å beskrive kommunens kultur i forhold til sosiale medier, samtidig som viktigste faktor i hovedsak var personvern vurderinger, og ikke ansattes personlige bruk av sosiale medier.

3.1.3 Sosiale medier i arbeidslivet

Lov om behandling av personopplysninger som kom i 2018 har gitt innbyggerne flere rettigheter og virksomheter nye plikter. (Personopplysningsloven, 2018, §3), og loven regulerer forholdet mellom personopplysninger og ytrings- og informasjonsfriheten.

Wessel- Aas (2013) gir et kunnskapsgrunnlag for å se på de juridiske aspektene ved bruk av sosiale medier i boka «Jus og sosiale medier». Her får man en oversikt over de viktigste juridiske temaer i forhold til bruk av sosiale medier, og den er særlig rettet mot offentlig forvaltning. Temaer som ytringsfrihet, lojalitetsplikt og taushetsplikt, plikt til arkivering og journalføring, samt konkrete råd for hvordan sosiale medier bør og kan håndteres.

3.2 Lederrolle

Som nevnt tidligere så vil situasjoner der ansattes atferd, her definert til bruk av sosiale medier, være avdelingsleders ansvar å følge opp. For å analysere data som samles inn, er det nødvendig at jeg først definerer avdelingsleders rolle og muligheter for utøvelse av rollen.

Da jeg velger å se spesifikt på hvordan avdelingsledere i Lyngdal kommune håndterer etiske dilemmaer som oppstår ved ansattes bruk av Facebook, vil jeg hente ledelsesteori fra boka «Den kommunale mellomlederen- selvstendig lagspiller» (Baldersheim, Haug, Hye og Øgård, 2021) Her er det fokus på særlige utfordringer og muligheter i mellomlederleddet. Det drøftes også mellomlederens forskjellige roller, og det er kapittel elleve som omhandler den etiske lederen som er særlig interessant her.

Mer konkret ledelsesteori rundt det å håndtere ansattes bruk av sosiale medier finner jeg hos Kvalnes (2020). Kvalnes fremhever at etisk ledelse er mest hensiktsmessig for å håndtere disse utfordringene. Han sier at som leder kan man ta avgjørelser basert på egen moralske intuisjon og magesfølelse på hva som er rett eller galt, eller man kan foreta en etisk refleksjon. I Kvalnes og Øverenget (2012) er det også skissert et rammeverk med en modell for slik etisk refleksjon omkring dilemmaer knyttet til sosiale medier, Navigation Wheel. Dette beskrives som et kognitivt verktøy som er bearbeidet til å kunne foreta etiske refleksjoner rundt utfordringer knyttet konkret til dilemmaer innenfor bruk av sosiale medier i bedrifter.



Figur 3. 2012, Kvalnes & Øverengen. [The Navigation Wheel | SpringerLink](#)

Videre vil Lyngdal kommunes retningslinjer for drift, stillingsbeskrivelse og dokumenter som belyser ansvar og forventinger til avdelingsledere være viktige sekundær data.

3.2.1 Ledelsesteorier

Det å ha kjennskap til utvikling av ledelsesbegrepet og hvordan det i dag beskrives er betydningsfullt ved utøvelse av ledelse. Videre er det nødvendig å se på hvilken betydning ledelse har. Det er dannet ulike teorier på hvilken rolle ledelse spiller i organisasjoner (Baldersheim & Rose, 2019). To hovedsynpunkter som ledelsesteorier inndeles i er vektleggingen av individkjennetegn og struktur- og systemkjennetegn.

I ledelsesteorier der individkjennetegn vektlegges, så har leders rolle stor betydning, mens i ledelsesteorier der struktur- og systemkjennetegn vektlegges, så har leders rolle liten betydning. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i at det er individkjennetegn som vektlegges. Den enkelte avdelingsleders rolle har en konkret og særlig betydning i møte med problemstillingen.

3.2.2 Kommunalt lederskap

Det har etter hvert blitt et økt fokus på hvordan ledelse bør utføres og hvilken betydning ledelse har i offentlig sektor. Tradisjonelt har ledelse i offentlig sektor blitt tillagt en mindre betydningsfull rolle. På grunn av et styrt regelverk, trange økonomiske og organisatoriske rammer og uklare uttrykk i forhold til roller og forventninger, så har leders rolle hatt en tendens til å bli undervurdert, sett i lys av nyere forskning og erfaringer. Gjennom reformer,

utvidede oppgaver, økt mediedekning og fokus på lederrollen og lederansvaret, høyere krav til personalledelse, utvikling, målstyring og resultatoppnåelse, erkjenner man nå at det er nødvendig å styrke ledelsesfunksjonene i den offentlige sektoren.

Det å utøve ledelse i en offentlig organisasjon, innebærer å ta hensyn til ytterligere dimensjoner. «... rammebetingelsene for ledelse i offentlig sektor er vesentlig forskjellige fra de betingelsene som ledere i privat sektor må operere under» (Baldersheim & Rose, 2019, s. 147). Offentlige organisasjoner styres i stor grad av politiske retningslinjer. Et stort antall lover og forskrifter reduserer lederes handlingsrom innenfor offentlig sektor. Videre foreligger det et avhengighetsforhold mellom kommunen og stat. I tillegg er det offentliges oppgaver i stor grad konsentrert rundt å yte tjenester til innbyggere. Det er nødvendig å ta hensyn til brukeres krav og rettigheter, det skal tas hensyn til et likhetsprinsipp, og viktige verdier og etiske prinsipper skal ivaretas.

Erfaringsmessig ser man også at kommunepolitikere ofte uttaler seg i offentligheten om kommunal tjenesteutøvelse og ledelse av denne. Ofte kommer det kritiske innspill og tanker fra den kommunale politiske ledelsen i sosiale medier. Dette skaper ytterligere utfordringer for den kommunale mellomlederen da denne kommunikasjonen ofte skaper reaksjoner og engasjement hos ansatte som kommer til uttrykk gjennom sosiale medier.

3.2.3 Etisk ledelse

Etikk er et omfattende begrep, og etisk ledelse er et omfattende felt. En vanlig oppfattelse av etikk er læren om rett og galt. Definisjonen på etikk er her hentet fra Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021, s. 189) som har oversatt definisjonen til Svava (2014, s. 12):

«Etikk handler om standarder for hva som er rett og galt og beskriver hva mennesker bør gjøre når det gjelder plikter, prinsipper, spesifikke dyder eller fordeler for samfunnet»

Ut fra denne definisjonen skisseres fem etiske ansvarsområder; å tjene enkeltpersoner, å være ansvarlig overfor folket og fremme offentlige interesser, ansvar for organisasjonen og ansvar overfor politiske overordnede og for å følge opp lovverket og vedtatt politikk (Baldersheim et al., 2021, s. 189.) Kommunale mellomledere står i en særskilt posisjon for å utøve disse ansvarsområdene. For å møte dette ansvaret er det hensiktsmessige å utøve etisk ledelse. Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) viser blant annet til Heres (2104) som drøfter

begrepene etikk og moral, samt skillet mellom «transaksjonsledelse» og «transformasjonsledelse» (Baldersheim et al., 2021, s. 189). I mye forskningslitteratur sees ofte etikk på som noe som skjer på et overordnet metanivå, mens begrepet moral fokuserer mer på et individnivå der individets holdninger og handlinger er sentrale. Etisk ledelse vil ha fokus på rettigheter og plikter (transaksjonsledelse), samtidig som det er fokus på verdier, inspirasjon og enkeltmenneskene (transformasjonsledelse). En avdelingsleder i Lyngdal kommune har ansvar for fag, personal og økonomi. Denne lederen skal planlegge og forvalte avdelingens økonomiske rammer, fordele og forvalte avdelingens ressurser, utvikle og gjennomføre strategier og kontrollere og ha tilsyn med drift og personal. Når det forekommer uetisk atferd i avdelingen, så er det avdelingsleder som har ansvar for å håndtere denne. Det er videre avdelingsleder som har ansvaret og rollen til å sette fokus på å utvikle de etiske retningslinjene for avdelingen. Det vil si at avdelingsleder har en stor oppgave med å utøve etisk lederskap for å forme avdelingens og de ansattes kultur, etiske prinsipper og definering av og reaksjoner på uetiske handlinger og atferd.

For å forvalte den etiske ledelsen viser Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) igjen til Heres (2014). Hun «identifiserer hele seks kjennetegn og atferd assosiert med etisk ledelse: personlige, etiske egenskaper; etisk beslutningstaking og atferd; etisk rollemodellering; forsterkende atferd; kommunikasjon om etikk; og myndiggjøring. Hovedpoenget er at etisk lederskap handler om alle disse dimensjonene (Baldersheim et al., 2021, s. 190). Ut fra dette gir Heres (2014) en definisjon på etisk ledelse som er oversatt av Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021):

«Karakter, beslutningstaking og atferd som en leder viser for å motivere andre til å ta beslutninger og oppføre seg i samsvar med relevante moralske verdier og normer.» (Baldersheim et al., 2021, s. 190)

For avdelingsledere i Lyngdal kommune er også konteksten av stor betydning for utøvelse av etisk ledelse. Avdelingsledere skal manøvrere i et landskap som er sterkt regulert gjennom arbeidsmiljøloven og øvrige lovverk. Videre så vil etisk lederskap overfor ansatte ofte involvere tillitsvalgt- og verneapparatet, og samtidig så må avdelingslederen ivareta et utall av faglige, økonomiske og driftsmessige føringer, retningslinjer og rutiner, både nasjonale og lokale. Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) sier at denne reguleringen «er i korte trekk institusjonalisering av etikk.» (Baldersheim et al., 2021, s. 193). Avdelingslederen påvirker og

påvirkes av mange normsystemer, som de må manøvrere etter. Og i tillegg vil avdelingslederens egen moral og holdninger påvirke manøvreringen.

3.3 Arbeidstakers rettigheter og plikter

Ytringsfrihet er en grunnlovfestet rett, jf. Grunnloven § 100 (Grunnloven, 1814). Hensikt er at sannhet skal komme frem, demokrati skal sikres og enkeltindividets frie meningsutfoldelse skal sikres. Noen opplysninger er i henhold til lov taushetsbelagt og kan ikke ytres eller deles. Dette gjelder i hovedsak opplysninger omkring personlige forhold. I forhold til taushetsbelagte opplysninger er rammene for avdelingsleder tydelige som navigasjonsverktøy.

Begrensninger i ytringsfrihet utover taushetsbelagte opplysninger krever et særskilt grunnlag. Et slikt særlig grunnlag kan være lojalitetsplikten til arbeidsgiver. Lojalitetsplikten er ulovfestet, men det finnes rettspraksis som underbygger denne. Lojalitetsplikten gjelder både i og utenfor arbeidstiden, og denne sier at ansatte ikke unødig kan skade arbeidsgivers interesser eller offentlige omdømme. Det betyr at det er kun ytringer som påviselig skader eller kan skade arbeidsgivers interesser eller omdømme som omfattes av lojalitetsplikten. Arbeidsmiljøloven og kommunes etiske retningslinjer vil være de næreste kilder for avdelingsledere i Lyngdal kommune for å belyse arbeidstakers rettigheter og plikter.

Kontrollen med ansattes bruk av sosiale medier reguleres i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, §9-1), og innsyn i ansattes bruk av sosiale medier reguleres av personopplysningsloven (Personopplysningsloven, 2018). Det er ingen generell hjemmel for innsyn i ansattes kontoer for sosiale medier, heller ikke dersom arbeidsgivers utstyr er brukt til formålet.

Arbeidsmiljøloven verner også ansatte som varsler om kritikkverdige forhold ved arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2-4 og 2-5). Loven pålegger arbeidstaker å benytte en forsvarlig fremgangsmåte ved varsling. Man må imidlertid anerkjenne at regler som er vedtatt for å beskytte arbeidstakers rett til å kritisere arbeidsgiver understreker det klare utgangspunktet for ytringsfriheten. I arbeidsmiljølovens §4-3 stilles det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet.

Jurister har utarbeidet veiledninger som kan være til hjelp for ledere. Tekna, som er den største fagforeningen i Akademikerne og som organiserer medlemmer som har en mastergrad

innen teknologi, realfag eller naturvitenskap har publisert en artikkel på sine nettsider (Tekna, 2021) som gir råd og tips for forholdet mellom sosiale medier og arbeidslivet. Her belyses kjente utfordringer ledere må håndtere, med et særlig søkelys på lojalitetsprinsippet.

4.0 METODEVALG

Jeg har en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2016), der jeg går åpent og utforskende ut og søker svar på problemstillingen med utgangspunkt i empirien. Datainnsamling er gjennomført med et intensivt opplegg. Jeg undersøker få enheter med formål om å få dybdeinformasjon om spesifikke forhold i en spesifikk kontekst. Innen samfunnsvitenskapen har man tre hovedtyper teorier; deskriptiv, forklarende og normativ. Med utgangspunkt i problemstilling der jeg vil undersøke og belyse avdelingslederens erfaringer ved ansattes bruk av Facebook vil jeg bruke disse teoriene i tilnærmingen for å avgrense og analysere.

I dette kapittelet beskrives prosessen og de ulike valgene som er tatt underveis ved innhenting og analysering av data. Det gjøres rede for og begrunnes hvorfor jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til oppgaven. Videre går det igjennom hvordan utvalget av informanter er gjort. Det sees også på validitet og reliabilitet for oppgaven og utfordringer knyttet til metodevalg og innsamling av data.

4.1 Valg av metode

«Samfunnsvitenskapelig metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av samfunnet» (White Riley, 1963 i Holme og Solvang 1996, s.14). En metode er en fremgangsmåte som brukes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse.

For å velge hensiktsmessig metode, har jeg tatt utgangspunkt i følgende krav til metoden:

- Det må være samsvar med den virkeligheten jeg undersøker
- Det gjennomføres en systematisk utvelgelse av data
- Data brukes så nøyaktig som mulig
- Resultatene presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk
- Resultatene kan åpne for ny spennende erkjennelse av samfunnsforhold en står ovenfor, og de gir grunnlag for videre forskning og utviklingsarbeid i kommunen

Det finnes flere ulike tilnæringsmåter, men det er vanlig å skille mellom to hovedformer for metodisk tilnærming. Utgangspunktet er om det er mykdata eller harddata forskere undersøker, og man snakker om kvalitative og kvantitative metodiske tilnærminger. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativ metodisk tilnærming (Jacobsen, 2016).

4.1.2 Kvalitativ metode

For å belyse problemstillingen har jeg benyttet en kvalitativ tilnærming, hvor jeg har gruppeintervjuer som metode. Gjennom gruppeintervjuer med avdelingsledere i kommunen har målet vært å hente frem og belyse hvilke utfordringer de møter i ansattes bruk av sosiale medier og hvordan de håndterer disse utfordringene. Gjennom en kvalitativ tilnærming kommer man nært på mennesker. Man kan finne ut hvordan mennesker oppfatter verden rundt seg og hvilke grunner de oppgir for å handle slik de gjør. Siden tilnærmingen gir dybde og viser sammenhenger, får forskeren en større forståelse for hva som ligger bak tanker og erfaringer (Wibeck, 2000). Kvalitativ tilnærming handler nettopp om kvalitet og hvordan noe kan beskrives i form av egenskaper, særtrekk og nyanser. Dette er ofte følelser og opplevelser som nødvendigvis ikke lar seg tallfeste. På bakgrunn av dette så jeg at en kvalitativ tilnærming kunne være egnet for denne oppgaven (Repstad, 2019, s.16; Jacobsen, 2018, s. 24; Kvale & Brinkmann, 2012, s.23). Repstad (2019) beskriver det på følgende måte:

«Skal du få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, og ikke minst konkrete utviklingshistorier over tid – uten at du er så opptatt av hvor hyppig noe forekommer eller hvor vanlig noe er – så bør du bruke observasjon og kvalitative intervjuer» (s. 23)

Ut fra innsamlet data kan en så, gjennom analysering og kategorisering, trekke ut elementer som kan beskrive noen av gruppens fellesopplevelse.

4.1.3 Utvalg

Valg av informanter ble gjort som en strategisk utvelgelse, det vil si at man valgte ut personer som man mente hadde en bestemt erfaring eller kunnskap som møter prosjektets problemstilling (Repstad, 2019, s. 81). I denne sammenheng så var informantene kommunale avdelingsledere i Lyngdal. Kommunen har 40 avdelingsledere. Omfanget ble vurdert til å være for stort til å intervju alle og bearbeide all data. Det er derfor tatt et utvalg. I utvelgelsesprosessen er problemstilling presentert for avdelingsledere i kommunen på ledersamlinger. Ledere som har ønsket å delta med bidrag i datainnsamling er gitt mulighet til

dette. Totalt har 18 avdelingsledere i Lyngdal kommune deltatt i datainnsamlingsprosessen. Jeg anser at disse kunne gi informasjonen som jeg trengte for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2018, s. 181).

I forhold til antall informanter som bør inngå i en kvalitativ studie for å få et godt grunnlag, så er det ikke noe entydig svar på dette. Ved å gå i dybden med noen få kan man få mye nyttig informasjon som kan belyse problemstillingen (Jacobsen, 2018, s. 179). Med utgangspunkt i oppgavens omfang og dens begrensninger var tanken at utvalget burde inkludere mellom 35 og 50% av kommunens avdelingsledere. Med deltakelse fra 18 av 40 avdelingsledere så utgjør dette 45%, og dette vurderes som et tilstrekkelig antall.

4.1.4 Gruppeintervju

Jeg gjennomførte datainnsamling ved å ha gruppeintervjuer med avdelingsledere i Lyngdal kommune. Informantene ble delt i grupper med 6 deltakere i hver gruppe. Totalt var det tre forskjellige grupper. Spørsmål, fremgangsmåte og eksempler ble fremlagt alle deltakere samtidig.

Metoden jeg tok utgangspunkt i var fokusgruppeintervju. Denne metoden beskrives av Wibeck (2000) som «en forskningsteknikk der data samles inn gjennom gruppeinteraksjon rundt et emne som bestemmes av forskeren. (Wibeck 2000, s.23, egen oversettelse).»

Fokusgruppe er et strukturert gruppeintervju der man samler inn meninger og erfaringer i det verdifulle møtet som oppstår i en gruppesamtale. Gruppedynamikk vil skape en rikere skala av ideer og oppfatninger enn et personlig intervju, og det er spesielt egnet for å få frem deltageres holdninger og normer. I et fokusgruppeintervju vil man i tillegg observere reaksjoner hos deltakerne i form av kroppsspråk og atferd (Krueger og Casey, 2009). Da jeg vurderte at dette ville gi uønsket rom for feiltolkninger av reaksjoner, har jeg valgt å ikke ha fokus på å observere dette.

Jeg valgte videre ved gjennomføring av gruppeintervjuene at gruppene reflekterte og drøftet mest mulig fritt uten involvering fra meg som gruppeleder. Jeg var tilstede i refleksjonene og bidro med reflekterende spørsmål, avklaringer og veiledning på gruppeprosess, men det var samtidig et mål å innta en mest mulig tilbaketrukket og anonym rolle for å påvirke refleksjoner minst mulig. Da jeg selv også har rolle som avdelingsleder i kommunen, var jeg bevisst på at egne erfaring ikke skulle påvirke meninger og innspill.

For å strukturere prosessen og innspillene valgte jeg å gi gruppene mulighet til å notere på plansjer og lapper underveis i gruppeintervjuet. Disse ble brukt til å notere situasjoner, erfaringer, utfordringer, punkter og forhold som ble spilt inn fra deltakerne. Dette sikret samtidig anonymitet i datainnsamlingen. Det ble ikke notert av hverken deltakere eller gruppeleder hvilke deltakere som ga hvilke innspill eller uttrykte hvilke meninger. Det var refleksjoner i gruppen, erfaringer som var gjort og utfordringer man så som ble notert av gruppeleder.

Videre samler jeg også data fra kvalitative sekundærdata som styringsdokumenter, strategiplaner, retningslinjer for kommunens ansatte og gjeldende lovverk.

4.1.5 Utfordringer ved metodevalg

En ulempe ved denne metoden er at det kan føre til mye data på grunn av mange deltakere, mange erfaringer og avsporinger, og data er dermed utfordrende å analysere. Et virkemiddel kan være å ha en tydelig intervjuguide og at intervjuer er bevisst de nevnte utfordringer. Det ble utarbeidet intervjuguide til gruppeintervjuene (Vedlegg 1). Det ble imidlertid vektlagt å ha en åpenhet i intervjusettingen slik at den enkelte opplevde rom for å ytre tanker og meninger fritt. Samtidig som man ved hjelp av noen få forhåndsdefinerte spørsmål vektla noe struktur slik at man sikret seg at informantene berørte relevante temaer (Repstad, 2019, s. 78; Kvale & Brinkmann, 2012, s. 47).

Det kan også oppstå utfordring med at lederne ikke har opplevelser eller erfaringer som gjelder tema som skal undersøkes. For å møte dette utformet jeg tre forskjellige situasjonsbeskrivelser som deltakerne kunne drøfte for å belyse tema (Vedlegg 2). Ved gruppeintervju kan utfordringen samtidig møtes ved at informantene gjennom refleksjoner sammen belyser temaet på en verdifull måte.

4.2 Dokumentanalyse og kildevurdering

4.2.1 Analyse av datamaterialet

Det er ulike tilnæringsmåter for analyse av empiri basert på hvilket kvalitativt datamateriale en har og det teoretiske perspektivet som en har tatt. Under analysen ønsker en å finne ut hva deltakerne har å fortelle og hvilken mening og sammenheng dette gir. For å organisere empirien ble tekstene kategorisert, ved å knytte utsagn som ga samme mening sammen. Dette

kalles også for en «åpen koding» og forenkler og minimerer innholdsrike tekster i meningsfortetninger (Jacobsen, 2018, s. 207). Fortetninger av tekstene ble delt opp i underkategorier som igjen ble «kodet» med et felles oppsummerende navn på kategorien (Graneheim & Lundman, 2004, s. 107; Jacobsen, 2018, s. 210). For å gjøre arbeidet mer oversiktlig ble disse meningsfortetningene samlet i en tabell. Tabellen under viser hvordan oppbyggingen av denne kategoriseringen ble gjort og hvilke hovedkategorier som man kom fram til:

Tabell 1: Analysetabell

HOVED-KATEGORIER:	UNDER-KATEGORIER:	INNHold
Taushetsplikt		
Ytringsfrihet		
Etikk		
Lederkompetanse		

Sitater og utdrag fra intervjuene som hadde samme mening ble plassert i innholdsdelen og oppsummert i underkategorier som igjen ledet fram til fire hovedkategorier. Tabellen ble dermed omfangsrik i første omgang, men ble så bearbeidet og forkortet til en enklere stikkordsmessig tabell, med hovedfunn. Den forenklede tabellen er gjengitt under kapittel 5.1, «Presentasjon av funn». Kategoriene utelukker ikke hverandre og enkelte kategorier flyter over i hverandre.

4.3 utfordringer knyttet til gjennomføring

Jacobsen (2018) beskriver metode som den strategien man velger som fremgangsmåte for å samle inn gyldige og troverdige empiriske data om virkeligheten. Metodebruken skal tilfredsstillende både kravet om «validitet» (gyldighet og relevans) og kravet om «reliabilitet» (pålitelighet og troverdighet) i forskningen (Jacobsen, 2018, s. 15).

4.3.1 Validitet

Når man skal uttale seg om hvor gyldig resultatene fra en undersøkelse er, snakker man ofte hvor valid undersøkelsen er. Med validitet menes at empirien som samles inn er gyldig og relevant, med andre ord om beskrivelsen av virkeligheten samsvarer med virkeligheten. Dette baserer seg på flere forhold, og man skiller gjerne mellom «intern» og «ekstern» validitet (Repstad, 2019, s. 134; Kvale & Brinkemann, 2012, s. 250).

I forhold til den interne validiteten, det vil si om de resultatene som har kommet fram er riktige, så er det styrkende at resultater fra de tre gruppeintervjuene i stor grad samsvarer. Samtidig kan det også være en påvirkning fra meg som gruppeleder og min involvering. På den andre siden opplevde jeg at deltakerne besvarte utfyllende og genuint og deltok aktivt i gruppeprosessen. De hadde også evne til muntlig å formidle sine erfaringer. Deltakerne hadde også førstehåndskjennskap gjennom direkte erfaring med tema, kilden var altså nær på fenomenet. På den måten kan man si at metoden treffer, samtidig som det er vanskelig å si om man måler nøyaktig det man ønsker.

Videre peker man på ekstern validitet, i hvilken grad kan funnene generaliseres til også å gjelde andre. I hvilken grad kan man overføre funnene til en større sammenheng. I kvalitativ metode er ikke dette et mål i seg selv, målet er å undersøke det spesifikke fenomenet innenfor den valgte spesifikke konteksten. Det er likevel viktig å vurdere den eksterne validiteten som en del av gyldighetsprinsippet. Det som styrker funnene her er at relevant teori og tidligere gjennomførte undersøkelser peker på mange av de samme faktorene som kom fram gjennom disse intervjuene (Jacobsen, 2018, s. 254, 263, 357). Samtidig kan man ikke uten videre dra disse dataene til en større sammenheng.

4.3.2. Reliabilitet

Hvor vidt undersøkelsesopplegg er blitt gjort på en pålitelig måte avhenger blant annet av hvilken metode som er benyttet for innhentet av data, hvordan analysen er gjennomført og hvordan intervjusituasjon var (Jacobsen, 2018, s. 241). Selve gjennomføringen av de ulike trinnene er belyst under det enkelte kapittel i metodevalg.

Gruppeintervju er samtale mellom personer som normalt gjennomføres ansikt til ansikt. Når så denne samtalen skal gjøres om til skriftlig form, kan viktig informasjon gå tapt fordi konteksten rundt samtalen forsvinner. Ansiktsuttrykk, tonefall og kroppsspråk er vanskelig å få fram gjennom tekst. Samtidig er det viktig å være klar over at måten en skriver inn setninger, hvor man plasserer komma og mellomrom kan være med å gi ulik mening til innholdet. Det vil være en fortolkning av det som har blitt sagt, og kan tilføye eller frata en setning sitt opprinnelige innhold (Jakobsen, 2018, s. 202; Kvale & Brinkerman, 2012, s. 186, 253). Siden det ikke ble gjort opptak av gruppeintervjuene, mister man mulighet for å gå gjennom data i ettertid, og det er viktig å være bevisst dette når intervjuene gjennomføres.

Notater må være nøyaktige, og gruppeleder må være fokusert. Det var en hjelp å ha plansjer, lapper og notater fra gruppene tilgjengelig, og disse ble brukt for å sikre at innsamlet data var pålitelig.

I en intervjusituasjon kan man fort lede intervjuobjektene gjennom spørsmål og egne holdninger (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 182). Samtidig anser jeg at ved å ha gruppeintervjuer, så øker dette sikkerheten rundt denne utfordringen. Ved at det er flere deltakere, så vil gruppedynamikken kunne motvirke påvirkning fra den som intervjuer. Når det gjelder selve analysen vil den også kunne være farget av personlige forhold, ut ifra hva jeg tillegger vekt og forutinntatte holdninger og svar som man antar er riktige (Jacobsen, 2018, s. 217). Jeg ser også svakheten med å sette innholdet inni kategorier slik det er gjort i denne oppgaven, fordi helheten kan forsvinner ved at temaer blir stykket opp og delt (Repstad 2019, s. 129). Det var også viktig i denne undersøkelse å være klar over at det å forske på sin egen organisasjon kan påvirke både påliteligheten og den interne gyldigheten. Dette utdypes nærmere i neste kapittel.

4.4 Etiske overveielser rundt metodevalg og analyse

I en intervjusituasjon kan det oppstå etiske dilemmaer som gjør at ønske om å samle inn vitenskapelige svar kommer i konflikt med de etiske hensyn. Det kan forhindre at den som blir intervjuet svarer ærlig. Forskeren unngår å gå inn i underliggende tema og årsaker fordi man er redd for å såre noen eller skape en konflikt (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 184). Dette vil kunne påvirke svarene som kommer fram og om de faktisk representerer det som informantene virkelig mener. Dette henger også sammen med forholdet mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet.

4.4.1 Forskning i egen organisasjon

Selv om det å forske ved egen organisasjon kan føles som et naturlig valg, så er det likevel viktig å være klar over at den nære relasjonen man har til sin egen arbeidsplass både har positive og negative aspekter ved seg. Derfor har jeg hele veien gjennom denne prosessen måtte vurdere min egen nærhet til prosjektet. Jacobsen (2018) trekker fram at når man skal forske ved egen organisasjon, er det viktig å kjenne til ulike fordeler og ulemper valget medfører. På den ene siden har det vært lett å få tak i informasjon, jeg kjenner organisasjonen og kommunen godt, og vet hvilke strukturer som finnes, både formelle og uformelle. En vet også hvor man skulle få tak i interne dokumenter som kunne utdype tema (Rye-Nielsen &

Repstad, 2004, s. 352; Jacobsen, 2015, s. 56). Samtidig er det også noen begrensinger. Det kan være vanskelig å ha distansen som man trenger for å kunne se med nøytrale og objektive øyne. Som ansatt farges man av sitt personlige forhold til problemstillingen og egne meninger og holdninger kan være en potensiell trussel for å frembringe respondentens meninger og holdninger på en riktig måte (Rye- Nielsen & Repstad, 2004, s. 356). Jeg er selv i samme rolle som respondentene, da jeg er avdelingsleder i samme kommune. Jeg har imidlertid ikke en rolle der jeg står over respondentene eller har makt eller myndighet over disse. Dette er en viktig faktor. En er imidlertid kollega til respondentene, og jeg har derfor forsøkt å ha bevisst holdning i forhold til dette fra starten av studiet.

4.4.2 Personvern

Prosjektet er ikke meldt inn til Personvernombudet for forskning ved NSD, Norsk senter for forskningsdata. Etter gjennomgang av informasjon fra NSD, vurderes det at prosjektet ikke omhandler persondata, og at det derfor ikke må meldes inn. Som tidligere nevnt er det ikke benyttet navn i oppgaven, og ingen notater inneholder opplysninger som kan spores til enkeltpersoner (Sikt, 2023)

Det ble informert skriftlig, gjennom møteinnkalling til ledersamling, samt muntlig i møte med lederne om personvernregler og at de til enhver tid kunne trekke seg fra undersøkelsen (Jacobsen, 2018, s. 47).

5.0 PRESENTASJON OG DISKUSJON AV FUNN

Ved hjelp av problemstillingen ønsker jeg å belyse hvordan avdelingsledere i Lyngdal kommune håndterer etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier. Det fremkommer i metodekapittelet at det empiriske datamaterialet er samlet inn gjennom kvalitative gruppeintervjuer. I den kommende delen vil de empiriske funnene presenteres og drøftes i lys av det teoretiske rammeverket som kommer frem i kapittel tre. Presentasjonen vil omfatte sitater og gjengivelse av hva informantene har formidlet. I tillegg vil man se funnene opp mot konteksten som er belyst i kapittel to.

5.1 Presentasjon av funn

Gjennom analyseprosessen av de empiriske dataene kom man fram til følgende fire hovedkategorier som funnene ble delt opp i:

1. Taushetsplikt
2. Ytringsfrihet
3. Etikk
4. Lederkompetanse

Analysen viser sammenhengen mellom flere funn, men for å få en oversiktlig drøfting, er det derfor valgt å følge den samme inndelingen gjennom drøftingen av funnene videre i dette kapitlet. Tabell 3 viser oppbyggingen av kategoriseringen og hvilke hovedkategorier og underkategorier som man kom fram til. Fremgangsmåten for hvordan dataene er blitt analysert og forkortet er redegjort for under kapittel fire.

Tabell 2:

HOVED-KATEGORIER:	UNDER-KATEGORIER:	INNHold
Taushetsplikt	Forvaltningsloven	Tydelig rammeverk Trygghetsskapende
	Arbeidskontrakt	Styringsdokumenter Tilgjengelige verktøy for ledere
	Personvern for brukere	Høyt fokus på vern av brukere og pasienter Nulltorelans hos arbeidsgiver for å dele personlig informasjon om brukere
	Personvern for ansatte	Utfordrende grensesnitt mellom arbeid og fritid Konfliktfaktor Høy terskel for å melde avvik på kollegaer
Ytringsfrihet	Grunnlovens vern av fri ytring	Viktig og ufravikelig prinsipp Utfordrende grensesnitt mot vern av individer
Etikk	Organisasjonskultur og etiske retningslinjer	Fokus på etiske retningslinjer i organisasjonen Kommunikasjonsplan som skal være styrende
	Sunn fornuft og folkeskikk	Rom for individuelle meninger og tanker Dannes på bakgrunn av egne holdninger og erfaringer
	Kollegialt miljø	Påvirker det sosiale og kollegiale miljø på arbeidssted Bakgrunn for økt fravær
Lederkompetanse	Lederkompetanse	Uklare krav til leders kompetanse Internt lederutviklingsprogram
	Ledererfaring	Svært variert ledererfaring Variert erfaring med problemstillingen
	Organisasjonsstruktur og mulighet for støtte og veiledning	Virksomhetsleder- og kommunalsjefnivå over avdelingsledere

Kvalnes (2020) trekker også frem fire punkter som hans informanter påpekte i sitt utfordringsbilde når bruk av sosiale medier i organisasjoner ble drøftet. Hans gjennomgang viser at det er utfordringer knyttet til manglende lederstøtte, manglende etablerte rammeverk,

manglende handlingserfaring og begrenset tilgang til kunnskap (Kvalnes 2020, s. 72, egen oversettelse). Dette sammenfaller med funnene i empirien for denne oppgaven.

5.2 Taushetsplikt

Avdelingsledere gir i hovedsak tilbakemelding på at de er godt kjent med taushetsplikten som er regulert i forvaltningsloven. Flere gir tilbakemelding at de opplever den lovregulerte taushetsplikten som trygghetsskapende ved utøvelse av lederrollen.

5.2.1 Forvaltningsloven

Taushetsplikten er i hovedsak lovfestet i Forvaltningslovens §13 (Forvaltningsloven, 1967). Denne gjelder for alle ansatte i Lyngdal kommune, og den omfatter opplysninger om noens personlige forhold, herunder også forhold som røper et klientforhold til tjenesten. Empirien viser at avdelingsledere opplever at taushetsplikten danner en tydelig ramme for hvilke opplysninger ansatte kan dele i sosiale medier, og de opplever at ansatte også har et kjent og bevisst forhold til taushetsplikten. Flere avdelingsledere formidlet trygghet rundt lovverket, og dette underbygges ved følgende utsagn:

«Det er jo ganske enkelt hvis det er snakk om taushetsbelagte opplysninger. Ingen har jo lov til å skrive eller legge ut bilde om brukere. Det kan jo faktisk være straffbart, og det tror jeg de fleste er klar over.»

Det fremkommer imidlertid at avdelingsledere også opplever usikkerhet omkring hva som omfattes av taushetsplikt omkring personlige forhold. En avdelingsleder hadde følgende utsagn:

«En gang så jeg på Facebook at en ansatt hadde lagt ut et bilde av seg selv på stranda, det var i arbeidstiden. Teksten til bildet var: En deilig dag på jobb! Jeg visste den ansatte var der med en bruker. Det var jo ingen opplysninger om brukeren, men siden den ansatte skrev hun var på jobb, så kunne jo alle som traff den ansatte og brukeren tenke at personen som var med den ansatte hadde tjenester fra kommunen»

Denne opplevelsen viser at det også forekommer utfordringer for avdelingsledere med å reflektere over hvordan taushetsplikten skal tolkes. Wessel- Aas (2013) beskriver ytringsfrihet og taushetsplikt på en lettfattelig måte, og den ansatte i dette tilfellet brøt ikke med taushetsplikten. Samtidig opplevde avdelingsleder at det var et etisk dilemma denne måtte

håndtere. Den aktuelle avdelingslederen fortalte at hun løste utfordringen ved å snakke med den ansatte om sine bekymringer rundt eventuelt brudd på taushetsplikten. Den ansatte var svært lydhør og fjernet bildet og teksten umiddelbart. Det var ikke et aspekt som var tenkt over, og den ansatte ønsket ikke å bryte taushetsplikten.

5.2.2 Arbeidskontrakt

Arbeidskontrakten inneholder et punkt som gjelder taushetsplikt. Arbeidskontrakten signeres av den ansatte. Avdelingsledere forteller om ulike rutiner ved signering av arbeidskontrakten. Noen bruker anledningen til å gå nøye gjennom punktene i kontrakten, også punktet om taushetsplikt. De får også muligheten til å informere om etiske retningslinjer for kommunen og avdelingen. Det er imidlertid flere som opplyser at i en hektisk arbeidshverdag, så er det ganske ofte de ikke får tid til å gå grundig gjennom kontrakten ved signering. Når dette ble drøftet i gruppen, så var det bred enighet om at kontrakten og anledningen rundt signering var et viktig styringsverktøy avdelingsleder hadde for grundig informasjon til den ansatte.

En avdelingsleder oppsummerte refleksjonene med følgende utsagn:

«I grunnen bør en jo bare lage gode rutiner for informasjon og opplæring når det begynner nye ansatte. Da kan man legge lista for hvordan man ønsker å ha det. Det er jo lønnsomt å ta den ekstra tiden i starten, for da unngår man kanskje dobbelt så mye arbeid senere.»

5.2.3 Personvern for brukere

Blant avdelingslederne var det en felles oppfatning at det var et sterkt vern av brukere og pasienter. Holdninger på alle avdelinger var tydelige på at det var nulltoleranse for å dele informasjon om brukere på Facebook. Ingen av avdelingslederne hadde heller opplevd at ansatte delte konkret informasjon om brukere.

5.2.4 Personvern for ansatte

Vernet for ansatte var imidlertid ikke like tydelig og sikkert. Avdelingsledere opplevde et utfordrende grensesnitt mellom hva som måtte regnes som arbeid og fritid i forhold til bruk av Facebook. Dette hadde avdelingsledere opplevd var en kilde til konflikter som ble dratt med inn på avdelingen. Det var særlig to områder som ble fremhevet. Det ene var deling på egen

Facebook og det andre var kommentering på andres innlegg. Det dreide seg om ytringer og holdninger som ble formidlet, som kunne omhandle kollegaer. Ingen avdelingsledere hadde opplevd at ansatte skrev om eller kommenterte kollegaer med navn, men det forekom ofte at ansatte formidlet eller kommenterte i polariserte debatter, som kollegaer indirekte kunne oppfatte personlige og sårende. To eksempler som dras frem, er:

«Jeg har en ansatt som er veldig proaktiv med å dele innlegg som er mot lesbiske og homofile. Spesielt mot at de skal gifte seg eller ha barn sammen. Det jeg synes er dumt er at det er ansatte på avdelingen som er gift med noen av samme kjønn, og de har barn sammen. Selvfølgelig så får jo alle lov til å mene det de vil, og de har jo lov å dele meninger. Men jeg ser jo det påvirker arbeidsmiljøet. Og jeg ser at forholdet mellom de aktuelle parter er stressende.»

«Når det var snakk om å ta imot flyktninger i kommunen, så var det en av mine ansatte som hadde et skikkelig hatefullt innlegg på Facebook. Den ansatte skrev at det bare var lykkejegere, vi måtte hjelpe våre egne først, og Norge hadde ikke råd til å ta imot flere av disse folkene. Jeg ble ganske satt ut, for vi har jo flere flyktninger som jobber i avdelingen, og jeg har aldri merket at den ansatte har hatt noe imot disse. Men etter det innlegget, så var det flere av de utenlandske ansatte som fortalte de følte seg veldig usikre og ubekvemme sammen med den ansatte.»

Det fremkommer tydelig at avdelingsledere opplever store utfordringer med å ivareta personvern for ansatte i den forstand at de skal oppleve vern fra kollegaer mot hatefulle ytringer og fordommer. Det er grensesnittet mellom at ethvert menneske har rett til å ytre seg om egne meninger og holdninger, samtidig som ytringene oppleves svært sårende for andre. Når personen som ytrer er kollega til den som opplever det personlig, så påvirker det arbeidsmiljøet. Avdelingsledere forteller at de opplever det utfordrende å håndtere disse sakene. I polariserte debatter hegner debattantene ofte sterkt om ytringsfriheten, og avdelingsledere er redde for å trå over grenser for hva de har lov til.

I disse tilfeller kan Navigation Wheel til Kvalnes og Øverenget (2012) være et nyttig verktøy for avdelingsledere for å håndtere det etiske dilemmaet som er oppstått. Verktøyet kan brukes i direkte samtale med den ansatte som har ytret, men det kan også brukes i mer generell

sammenheng i hele personalgruppen. Det vil da være hensiktsmessig å ta i bruk eksempler som ligger nært opp til opplevde situasjoner for å skape gjenkjennelse.

I situasjonen der ansatte hadde hatefulle ytringer mot flyktninger, kunne man på personalmøte be ansatte delta i en etisk refleksjon rundt dette temaet. Følgende spørsmål i navigeringshjulet vil da bli drøftet i fellesskap:

- Er ytringen lovlig?
- Samsvarer det med våre (avdelingens/ arbeidsgivers) verdier?
- Er det moralsk riktig?
- Hvordan påvirker det vårt (avdelingens/ arbeidsgivers) omdømme?
- Samsvarer det med våre (avdelingens/ arbeidsgivers) mål?
- Kan det rettfærdiggjøres?

Gjennom en etisk grupperefleksjon etter denne modellen, er det rom for å gi alle en stemme. Samtidig anklages ikke enkeltpersoner for å ha opptrådt dårlig overfor kollegaer.

Refleksjonene kan skape ny forståelse for hverandre, og forhåpentligvis danne grunnlag for å utvikle et trygt arbeidsmiljø. Selv om man ikke kommer til enighet omkring tema, så vil man gjennom refleksjonen få formidlet og drøftet ulike verdier og holdninger. Kollegaer som opplever seg utsatt for ytringene kan på denne måten også finne støtte og trygghet ved å se hva hvilke holdninger og verdier andre kollegaer har. I andre tilfeller kan det fremkomme i refleksjonene at ytringer som er fremsatt er ytringer andre må tåle og akseptere fordi refleksjonene sjekker av punktene i hjulet som innenfor etiske verdier og rammer. Dette vil belyses videre i avsnitt om ytringsfrihet.

5.3 Ytringsfrihet

Den andre hovedkategorien har man samlet under begrepet «Ytringsfrihet». Ytringsfriheten er en grunnlovsfestet rett, men må samtidig sees opp mot taushetsplikt og lojalitetsprinsippet.

5.3.1 Grunnlovens vern av fri ytring

Det kom frem under avsnitt 5.2.4 om Personvern for ansatte at avdelingsledere opplever det utfordrende å håndtere ansattes vern av fri ytring mot ansattes vern mot hatefulle ytringer. Dette gjelder i de tilfeller der ytringer er en generell formidling av meninger og holdninger som ikke er konkretisert til enkeltpersoner. Det forekommer likevel at enkeltpersoner som faller inn i kategorien den ansatte ytrer meninger om eller mot, opplever motstand mot dem som personer.

Ytringen vernes helt klart av Grunnlovens bestemmelser. Ytringens generelle karakter formidler ikke hatefulle, truende eller diskriminerende ytringer mot en enkeltperson. Samtidig vil ytringene påvirke arbeidsmiljøet så lenge kollegaer faller inn under kategorien det ytres om og mot. Når en ansatt ytrer stor motstand mot lesbiske og homofile, så er det naturlig at en kollega som er lesbisk eller homofil føler seg truffet av ytringen, og det er naturlig at denne får en forståelse av at den ansatte som ytrer ikke respekterer denne kollegaen eller aksepterer dennes personlige forhold. Det samme gjelder når en ansatt ytrer stor motstand mot flyktninger. Da er det naturlig at en kollega som er flyktning selv opplever at den ansatte som ytrer ikke ønsker å ha denne kollegaen i avdelingen.

For avdelingslederne opplevdes dette utfordrende i konteksten med å bygge opp og ivareta et godt og trygt kollegialt arbeidsmiljø. Et arbeidsmiljø der alle ansatte opplever seg ønsket, ivaretatt og respektert av hverandre. Det var en ytterligere utfordring at i slike polariserende debatter, så ble ofte retten til å ytre seg fremhevet. Avdelingsledere var dermed redde for å pålegge ansatte noe som kunne oppleves som begrensning av ytringsfriheten.

Ut fra et perspektiv om etisk ledelse, der leder gjennom karakter, beslutningstaking og atferd skal vise og motivere de ansatte vei for å ta gode moralske valg, så kan man tenke at avdelingsledere først og fremst viser dette gjennom at de ikke selv publiserer hatefulle, diskriminerende eller truende innlegg på Facebook. Men selv om avdelingsleder tydelig og konsekvent avstår fra dette, så vil det likevel forekomme at ansatte publiserer slike innlegg. Det vil da være nødvendig som leder å ta ansvar for å starte en prosess i avdelingen der en sammen reflekterer over hvordan slike ytringer påvirker arbeidsmiljøet. For å møte utfordringen avdelingsledere kjenner på i forhold til å være redd for å begrense ansattes ytringsfrihet, så må temaet løftes opp i en relasjonell kontekst. Refleksjonene må være rundt

relasjoner blant kollegaer, hvordan egen atferd generelt påvirker kollegaer og hva som er viktig for å skape gode arbeidsmiljø.

En avdelingsleder fortalte om et grep denne hadde tatt for å håndtere utfordringen:

«På et personalmøte satt jeg på agendaen at vi skulle utarbeide felles sosiale retningslinjer i avdelingen. Vi delte oss i grupper, og alle fikk i oppgave å komme med to regler hver for hvordan kollegaer skulle behandle hverandre. Jeg hadde på forhånd satt opp noen forslag til situasjoner som kunne drøftes, og der var deling på sosiale medier et av forslagene. Noen andre ansatte enn den som hadde ytret og den som følte seg truffet, tok da tak i utfordringen og foreslo at en regel skulle være at alle skulle tenke over om det de delte på sosiale medier kunne såre en kollega man kanskje skulle jobbe med i mange år fremover»

Denne erfaringen ble tatt imot av øvrige avdelingsledere, og flere formidlet at dette var en løsning de ønsket å prøve. De så verdien i å inkludere alle de ansatte i en slik prosess, og at gruppen gjennom dette selv tok over noe av ansvaret for å verne kollegaer mot hatefulle og diskriminerende ytringer.

5.4 Etikk

Den tredje hovedkategorien som kom fram gjennom empirien er «Etikk». Dette var også den mest fremtredende faktoren. Problemer og løsninger må identifiseres, og så må de bli oppfattet og fortolket. Vi har forskjellig utgangspunkt og ser ulikt på ting, vi oppfatter situasjoner ulikt og fortolker de forskjellig. Dette vil sette preg på hvilke resultater som kommer ut i den andre enden som beslutninger (Amdam & Veggeland, 2011, s. 93).

5.4.1 Organisasjonskultur og etiske retningslinjer

De etiske retningslinjene til Lyngdal kommune sier noe om bruk av sosiale medier, som er drøftet under punkt 3.1.1. Men retningslinjene skisserer i tillegg andre etiske tema som arbeidstaker skal forholde seg til. En ting er lojalitetsplikten, som også er nevnt i punkt 3.1.1, der retningslinjene sier at «lojalitet dreier seg om å være trofast og pålitelig.» Ansatte skal forholde seg lojalt til vedtak som fattes og gjennomføre disse så raskt som mulig. Samtidig skal ansatte være bevisst at deres rolle som ansatt er med å påvirke innbyggers holdninger og tillit til kommunen som tjenesteyter. Siden det er store rom for tolkninger omkring lojalitetsbegrepet, også innenfor kommunens etiske retningslinjer, så uttrykker

avdelingsledere at de opplever det utfordrende å bruke de etiske retningslinjer som navigasjonsverktøy i daglig utøvelse av ledelse. En avdelingsleder beskrev det med følgende utsagn:

«Kommunestyret fattet et vedtak om innstramminger på avdelingen. De ansatte, og meg, opplevde at innlegg i forbindelse med debatten i kommunestyret inneholdt mange faktafeil om vår avdeling. Og når det var disse «fakta» som dannet grunnlaget for vedtaket, så ble det vanskelig for de ansatte å stå lojalt i bestemmelsen. De gjorde oppgaver som ble pålagt i forbindelse med innstramminger, men det var veldig lite engasjement og ble en dårlig prosess. Og siden de opplevde at det var feil fakta som var kommet frem, samtidig som de følte at det ikke hjalp å gå tjenestevei for å korrigere fakta, så bestemte en del av dem seg for å skrive et innlegg på Facebook som de delte samtidig. Innlegget var greit skrevet og ingen ble hengt ut, men de presiserte at de ønsket å belyse faktafeil som et kommunestyrevedtak var tuftet på. Det var veldig vanskelig som leder å vite hvordan jeg skulle gå frem her. De etiske retningslinjene sier at man skal være lojal mot vedtak, men de var jo det. De gjorde det de skulle. Så må de jo ha lov å si fra når de mener noe er helt feil?»

En annen avdelingsleder fulgte opp utsagnet med en lignende erfaring, men denne lederen opplevde det enklere å håndtere situasjonen. Det var fordi ytringen på Facebook var konkret rettet som misnøye mot enkeltpersoner. Disse var ikke nevnt med navn, men med roller. Da anså avdelingslederen at de etiske retningslinjene var et nyttig verktøy. Ved å vise til lojalitetsplikt i retningslinjene, samt til føringer for bruk av sosiale medier, så hadde avdelingsleder hatt en samtale med to aktuelle ansatte. I starten av samtalen hevdet de ansatte sin rett i forhold til ytringsfrihet. Erfaringen til avdelingsleder var imidlertid at når de sammen hadde hatt noen etiske refleksjoner rundt det å representere en arbeidsgiver, skape tillit hos innbyggere og respektere og ivareta kollegaer, så endret holdningen hos de ansatte seg. De hevdet fortsatt sin rett til å ytre seg, men de formidlet at det ville være mer hensiktsmessig å ytre seg mer generelt, uten å involvere enkeltpersoner. Avdelingsleder oppsummerte med følgende utsagn:

«Det er nyttig å ha refleksjoner sammen med ansatte i mange tilfeller. Både når det er gjort ting som oppleves ugreit, men også som forebyggende verktøy. Jo mere man reflekterer sammen om etiske dilemmaer, jo lettere er det å håndtere vanskelige saker som dukker opp.

En har en felles forståelse, eller en plattform, der vi alle er vant med begreper og verktøy en bruker i refleksjonene.»

Disse to opplevelsene førte til en utvidet refleksjon i gruppen. De andre avdelingslederne hadde ikke opplevd lignende situasjoner i forhold til bruk av sosiale medier, men det ble en refleksjon rundt hvordan de selv tolket lojalitetsplikten i disse to situasjonene, sett opp mot de etiske retningslinjene. Det kom frem at de var enige i at de etiske retningslinjene burde være tydeligere på hvordan ansatte skal forholde seg til lojalitet. Ikke bare gjennom bruk av sosiale medier, men også i avdelinger. Flere hadde opplevd at det ofte ble brukt tid i avdelinger til å drøfte bestemmelser som var fattet. Når det var misnøye med bestemmelser, så ble det brukt arbeidstid på å diskutere saken, selv om den var vedtatt. En avdelingsleder sier:

«Diskusjon av vedtak og bestemmelser som allerede er gjort er en stor tidstyv, det er også en energivampyr. Diskusjonene fører til økt misnøye, som suger energi ut av de ansatte. For det blir bare negativt snakk. Jeg må stadig minne de ansatte om å tenke over/ under streken. At det som er under streken, det er vedtatt. Det får en ikke gjort noe med, og det bare tapper energi og skaper dårlig stemning.»

Det er utfordrende å konkretisere etikk, men avdelingslederne i denne gruppen var samstemte i at retningslinjene burde konkretiseres mer enn de var i dag. De var også samstemte i at avdelingsledere har et stort ansvar for å jobbe forebyggende gjennom etiske refleksjoner i avdelingen, og gjennom å bygge en kultur der man hadde fokus på etiske retningslinjer.

5.4.2 Sunn fornuft og folkeskikk

Gjennom flere av diskusjonene kom det frem at avdelingsledere var oppgitte over det som de opplevde var ren mangel på sunn fornuft og folkeskikk hos ansatte i forhold til enkeltes bruk av sosiale medier. Det ble ytret mye frustrasjon over hva

«folk får seg til å gjøre».

Et tema som mange avdelingsledere dro frem som eksempler når ansattes bruk av sosiale medier ble drøftet, var dette med syke ansatte som delte ting på Facebook mens de var syke. Det ble nyttige drøftinger rundt bruk av sosiale medier generelt. Det ble i alle grupper drøftet dette med sykdom og fravær fra jobb, samtidig som det ble delt på Facebook. Det var mange

avdelingsledere som hadde eksempler de ønsket å få tilbakemeldinger på. De opplevde det svært vanskelig å håndtere etiske dilemmaer som oppsto omkring dette, og det kom frem at de hadde erfart de ikke hadde gode verktøy til å håndtere dem. Et eksempel som en avdelingsleder dro frem, kan være med å representere flere andre lignende eksempler som ble sagt:

«Jeg har en ansatt som først klagde over at denne fikk mindre helligdagsvakter enn andre. Jeg forklarte hvordan en fordelte, at en må følge arbeidsmiljølov, men at en forsøker gjøre det så rettferdig som mulig. Så fikk den ansatte tildelt en vakt på en helligdag. Det som skjer er at den ansatte sender en melding til avdelingen klokka 07.30 på morgenen, vakten skal begynne klokka 8, med at hun må være hjemme med sykt barn. Dette kan jo skje alle, og jeg tror ikke det var noe spesiell misnøye med dette hos kollegaer, selv om de fikk et svare strev med å få ordnet vikar. Misnøyen med den ansattes atferd kom når de senere så at den ansatte delte bilde av et ferdig dekket festbord hjemme hos seg med tekst om at en gledet seg mye til feiring med familie og venner.»

I drøftinger rundt denne situasjonen var flere avdelingsledere enige om at slike situasjoner sterkt svekker tilliten til ansatte, og det er stor forståelse for at kollegaer reagerer. Det ble løftet inn i diskusjonen at selv om man har et sykt barn, så må det være opp til den ansatte å vurdere hvordan dagen gjennomføres hjemme. Dette var det også stor enighet om. Det ble nevnt at kanskje barnet ble friskt, kanskje andre skulle passe barnet og lignende. Det som gjorde situasjonen vanskelig var først og fremst delingen av bildet på Facebook. Uten dette så hadde ikke kollegaer reagert på den ansattes fravær. Men delingen på Facebook skapte dårlig stemning i arbeidsmiljøet. Andre opplevde å måtte gjøre masse ekstra jobb, og kollegaene opplevde at den ansatte ikke tok hensyn til dem eller respekterte dem når den valgte å gjøre slik. Konkrete drøftinger rundt det med påvirkning på arbeidsmiljøet blir ytterligere drøftet i neste kapittel, 5.4.3 Kollegialt miljø.

Men i tillegg til påvirkning på arbeidsmiljøet, så drøftet avdelingslederne moral hos ansatte som gjør dette. Ansatte som melder fravær fra jobb, men som senere deler på sosiale medier om diverse aktivitet i løpet av dagen. Det ble drøftet mye dette med skjulte sykdommer. Det ble drøftet mye rundt psykisk uhelse og belastninger, og at det vil variere fra person til person hvordan de møter disse utfordringene best. For noen er det best med en tur i frisk luft, for noen er trening god medisin, for noen er sosialt samvær forebyggende for psykisk uhelse.

Avdelingsledere var samstemte i at det ikke er leders ansvar eller mulighet å gå inn i den ansatte sykdoms- og behandlingssituasjon. Det var imidlertid også bred enighet om at uansett hvordan man har det, så bør den enkelte ansatte tenke over hvordan det tar seg ut å dele på sosiale medier. En avdelingsleder sa blant annet:

«Ingen har noe med hvorfor noen er borte fra jobb. Og vi har fått så mye kunnskap om psykisk uhelse og viktighet av forebygging. Jeg opplever også at det i avdelingen er stor forståelse og omsorg for hverandre. Når noen har det vanskelig og må være borte fra jobb, så stiller de andre opp og gjør litt ekstra. Men det er klart at mange av dem gjerne heller skulle vært med familien, på en flott tur i skogen eller noe annet, men de er lojale overfor kollegaer, brukere og arbeidsgiver, og de stiller opp ekstra siden noen en periode er borte. Men når de som er borte stadig deler på Facebook om toppturer, vennesamlinger, turer og sånt som de er på mens de er borte, så er det jo helt naturlig at kollegaer reagerer på dette. Det går ikke på at de ikke har forståelse for andre, det går nok mer på at de opplever andre ikke har forståelse for dem. For hvordan det påvirker dem og alt de gjør for å hjelpe til. Og da oppstår det misnøye mot kollegaers atferd, og det skaper et dårlig arbeidsmiljø.»

I diskusjonene ble det hevdet at det var delingen på sosiale medier som i hovedsak skapte utfordringene. Dersom det ikke ble delt alle de tingene ansatt bedrev med under fraværet, så hadde det ikke oppstått misnøye. En avdelingsledere oppsummerte det slik:

«Den ansatte må bare skjønne at det går ut over den selv til slutt. En skulle tro at alle hadde nok sunn fornuft til å forstå at en bare ikke bør gjøre sånn. En bør ikke dele på Facebook om gøy opplevelser en har når en skulle vært på jobb og noen andre er på jobb og tar støyten for deg. Da får en heller ha en sånn holdning om at det de ikke vet, har de ikke vondt av. Så får man gjøre det man vil når man er borte fra jobb, men for all del, vær så snill å ikke spre det ut på Facebook!»

Det kom frem at det var få gode erfaringer på hvordan avdelingsledere håndterte slike situasjoner. Enkelte hadde forsøkt å snakke med ansatte det gjaldt, for å høre om de så samme utfordringen. Mange hadde da opplevd at den ansatte var enig i at det ikke var lurt, samtidig hadde det kommet nye lignende delinger i ettertid. Det var også blitt forsøkt å ta etiske refleksjoner rundt dette dilemmaet i felles personalgruppe. Det kom imidlertid ikke frem at det hadde opplevdes hensiktsmessig. Flere avdelingsledere uttrykte at de opplevde det ble for

generelle diskusjoner, og at de det gjaldt mest ikke reflekterte over at det gjaldt dem. Det ble også spilt inn at avdelingsledere opplevde andre ansatte syntes det var vanskelig å være direkte mot den det gjaldt. Dette kunne være fordi en ikke ville virke sur eller vanskelig mot den andre, men også fordi en var bekymret for hvordan den ansatte ville reagere. Om det for eksempel skulle oppstå motstand og konflikt for det ble opplevd som beskyldninger, eller om det for eksempel skulle bli for mye for den ansatte og at denne forsvant helt fra arbeidet over en lengre periode.

Gjennom diskusjoner rundt dette, uttrykte avdelingsledere at de vurderte det var viktig at en var tydelig og direkte i slike situasjoner. At det var lite hensiktsmessig å forsøke å formidle oppfatninger i personalgruppen gjennom generelle refleksjoner i gruppen. I et forebyggende perspektiv ble det sagt at det mest nyttige er å konfrontere den ansatte med oppfatninger en selv har omkring etiske dilemmaer som oppstår her. Kanskje det fører til at den ansatte blir sint eller sur, eller kanskje det fører til et lengre fravær, men da formidler man samtidig i personalgruppen at man som leder våger å være tydelig når det kommer til det å håndtere etiske dilemmaer som oppstår.

5.4.3 Kollegialt miljø

Som det kommer frem i punkt 5.4.2 om Sunn fornuft og folkeskikk, så har flere avdelingsledere erfart at ansattes bruk av sosiale medier under sykdomsfravær påvirker det kollegiale miljøet. Når en ansatt er borte fra jobb på grunn av sykdom, men samtidig deler bilder på Facebook om aktiviteter denne deltar på og gjennomfører under fravær, så kan det skape misnøye hos kollegaer og motstand mot den ansatte. I slike tilfeller ble det drøftet at en av de mest hensiktsmessige måtene for avdelingsleder å håndtere dette på er gjennom tydelig kommunikasjon med den ansatte. Det er nødvendig at man formidler hvordan atferden påvirker kollegaer i personalgruppen, og hva det kan føre til av konsekvenser for den ansatte og det kollegiale miljøet.

Det var andre situasjoner der avdelingsledere også vurderte det kollegiale miljøet ble påvirket på grunn av ansattes bruk av sosiale medier. En avdelingsleder hadde blant annet opplevd at en felles facebookgruppe personalet hadde for å dele blant annet sosiale begivenheter, etter hvert hadde fått en kultur eller tone som opplevdes dårlig. Det ble delt bilder som var ment humoristiske, men folks opplevelse av hva som er humor varierer veldig. Bildene ble ofte etterfulgt av flere kommentarer, som mange ville betegne som på kanten i forhold til deres

verdier og holdninger. Kommentarene kunne også være tenkt som humoristiske, men de ble ikke oppfattet slik av alle. Avdelingslederen hadde vurdert å foreslå at gruppen skulle legges ned, men det var en gruppe opprettet av ansatte og for ansatte, så det var vanskelig å komme med meninger om dette. Det var blitt forsøkt med en forsiktig tilnærming til å drøfte innholdet i gruppen på et personalmøte, og avdelingsleder beskriver dette forsøket slik:

«Jeg tok opp på et personalmøte på generelt grunnlag dette med hvordan vi behandler hverandre. At vi har forskjellig humor, tålegrense, kultur og lignende. At vi er alle ansvarlig for å inkludere hverandre, passe på hverandre, snakke fint til hverandre og så videre. Dette var alle enige i, og de syntes vi gjorde det i avdelingen. Når jeg så nevnte at Facebook gruppen hadde et noe røft språk, som kanskje ble for mye for noen eller som kanskje virket støtende på noen, så ble jeg møtt med stor motstand. Bare fra noen få, men det virket som de andre enten var enige eller ikke våget si noe. Det ble sagt at det er bare for gøy, litt må man tåle, det er helt frivillig å være med i gruppen, alle kan legge ut det de selv synes er morsomt osv. Så vi kom ikke så mye videre i grunnen.»

Avdelingslederne som drøftet situasjonen, anså at dette var et krevende eksempel. Det er noe som ansatte har opprettet og driver på egenhånd, uavhengig av arbeidsgiver. Som det ble argumentert med, så er det frivillig å være med i gruppen. Samtidig så vil nok enkelte føle seg utenfor eller at de kan bli sett på som hårsåre dersom de melder seg ut. Det er også i denne gruppen at sosiale sammenkomster ofte blir drøftet, og da går en glipp av informasjon og felles drøftinger dersom man ikke er medlem. Det var enighet om at avdelingsleder i form av å være arbeidsgiver ikke har myndighet til å legge føringer for gruppen eller innholdet. Det var videre enighet om at det ikke var ønskelig å gjøre dette. Bakgrunnen var at en ikke ønsker arbeidsgiver skal styre ansattes personlige engasjementer. Det var imidlertid også enighet om at det var viktig at avdelingsleder fortsatte å ta opp det etiske dilemmaet regelmessig på personalmøter, for å skape økt bevissthet rundt situasjonen. Det ble sagt at en økt bevissthet kan føre til endringer på sikt, og at dette må være målet for avdelingsleder. Et utsagn fra en av avdelingslederne oppsummerte det med at:

«Vår jobb er ikke å bestemme hvordan folk skal oppføre seg mot hverandre. Vi må også omfavne alle personer og deres trekk. Jeg tenker imidlertid at jobben vår er å kontinuerlig jobbe med etiske refleksjoner og bevisstgjøring i personalgruppen, slik av de

forhåpentligvis på sikt får en så god, inkluderende og mangfoldig personalgruppe som mulig.»

5.5 Lederkompetanse

Den fjerde og siste hovedkategorien er «Lederkompetanse». Det er først og fremst kompetanse innen etisk ledelse som vil bli drøftet i forhold til funnene. Samtidig kom det frem mange refleksjoner og innspill i intervjuene som det kan være verdifullt å ta med i videre arbeid.

5.5.1 Lederkompetanse

I kommunens stillingsbeskrivelser for avdelingsledere skisseres hvilke oppgaver som ligger til rollen. Stillingsbeskrivelsene gir tydelige føringer for hvilke områder avdelingsleder har ansvar for, og hvilke oppgaver det forventes at avdelingsleder utfører. Stillingsbeskrivelsene sier ikke noe om hvilke krav det stilles til avdelingsleders kompetanse. Under intervjuene kom det frem at flere avdelingsledere opplevde usikkerhet rundt hvilke forventninger arbeidsgiver hadde til deres kompetanse. Avdelingslederne som deltok hadde ulike fagbakgrunner og ulik ledererfaring. Alle avdelingsledere som deltok i intervjuene, ga tilbakemelding at det var et krav ved utlysning av stillingen at avdelingsleder hadde minimum bachelor utdanning. Avdelingsledere ga tilbakemelding at utover dette kravet, var det kun ønskelig kompetanse som var skissert, deriblant lederutdanning og ledererfaring. Samtidig var det flere avdelingsledere som ikke kunne vise til disse ønskede kvalifikasjoner ved ansettelse. Når tema lederkompetanse ble drøftet under intervjuene, var det det en avdelingsleder som fortalte følgende:

«Når jeg var på intervju, så fikk jeg ingen spørsmål om hvordan jeg metodisk ville utøve ledelse. Det ble heller ikke sagt noe om hvilken type ledelse de forventet at jeg skulle utøve. Nå har jeg jobbet som avdelingsleder i ca 7 år, og på denne tiden har det vært flere tilbud om kompetanseheving for lederne. Men det har vært så mye forskjellig fokus i kompetansehevingen. Vi har hatt seminarer om relasjonsledelse, og jeg har blitt anbefalt å videreutdanne med innen prosessledelse. I tillegg har vi hatt mye fokus på mål- og resultatledelse og blitt presentert flere verktøy for å gjennomføre dette. Jeg er rett og slett litt usikker hva som forventes av meg. Jeg vet hva jeg har ansvar for, men det er litt vanskelig å vite hvordan de tenker jeg skal gjøre det.»

Dette utsagnet ble det mange refleksjoner rundt i gruppen. Flere avdelingsledere sa de kjente seg igjen i dette. Det ble reflektert rundt hva de tenkte kommunen som arbeidsgiver forventet av dem i utøvelsen av ledelse. Det var refleksjoner omkring forskjellige ledelsesperspektiver. Avdelingslederne anså det var vanskelig å skille disse fra hverandre. All ledelse innebar å ha fokus på relasjoner, prosesser, mål og resultater, samt etiske prinsipper. Det var enighet om at forskjellige situasjoner og utfordringer krevde kompetanse fra leder innenfor flere perspektiver. Når tanker rundt etisk ledelse ble brakt inn i refleksjonene, så var ikke dette et område de opplevde det hadde vært fokus på.

Sett opp mot kjennetegnene som knyttes til etisk ledelse; personlige, etiske egenskaper; etisk beslutningstaking og atferd; etisk rollemodellering; forsterkende atferd; kommunikasjon om etikk; og myndiggjøring, så kom det frem at dette var områder avdelingsledere savnet fokus på. Det ble reflektert rundt rollen som leder, der mange anså at det var en krevende rolle med sammensatte oppgaver og ansvar. Videre ble det spilt inn at flere av avdelingslederne anså det ville vært nyttig at man gjennom kommunens kompetanseheving for ledere har større søkelys på selve personen i lederrollen. De reflekterte rundt at det de opplevde fokuset ofte lå på teori om ledelse samt aktuelle verktøy man kunne bruke. Dette var nyttig, samtidig var det stor interesse for å lære mer om hvordan ens personlige egenskaper og atferd kunne brukes hensiktsmessig i lederrollen.

Lyngdal kommune har de siste to årene gjennomført et internt lederopplæringsprogram. Det har vært digitale samlinger for alle kommunens ledere, på alle nivåer. Samlingene har i gjennomsnitt vært en gang i måneden, og de har vært gjennomført på Teams. Det har vært presentert sakliste i forkant, og mange temaer har vært belyst. De digitale opplæringsdagene har vært delt opp i avsnitt, der opptak av alle avsnitt i ettertid har vært tilgjengelige for lederne. Avsnittene har inneholdt både informasjon, opplysninger om endringer, opplæring innen oppgaver ledere har og teoretisk kompetanseheving innenfor flere områder. I tillegg til de jevnlig digitale samlingene har det vært 2-3 fysiske samlinger hvert år med forskjellige temaer, alt fra arbeidsmiljølov til konkrete ledelsesteorier.

I alle intervjugruppene ble den interne lederopplæringen løftet frem som en arena for viktig kompetanseheving og erfaringsdeling. Mange formidlet at de var veldig takknemlige for dette opplæringsprogrammet, det hadde vært med å gi dem økt trygghet i lederrollen. Det var først og fremst i forhold til utføring av oppgaver programmet hadde vært nyttig. Samtidig ble det i

flere refleksjoner belyst at dette ville være en hensiktsmessig arena for også å ha fokus på utfordringer man møtte som leder. En avdelingsleder mente at:

«Den interne lederopplæringen ville vært et ypperlig sted å drive kompetanseheving også på praktisk utøvelse av ledelse. Vi har lært om flere måter å lede på, vi har lært veldig mange verktøy vi kan bruke, men det er et stort potensial til at det også kan være en arena for å drøfte selve rollen vi har som ledere. Et sted er vi kan fortelle om utfordringer, og så kan andre ledere som erfaring på dette komme med innspill. Det tror jeg hadde vært til god hjelp. Så kunne vi også pratet mer om hva de forventer av oss ledere som personer. Tenker de for eksempel at vi må være nesten plettfrie selv hvis vi skal formane våre ansatte om etikk?»

5.5.2 Ledererfaring

Blant avdelingslederne som deltok i intervjuene var det svært variert ledererfaring. Det var avdelingsledere som hadde hatt sin stilling i kommunen i 14 år, og det var avdelingsledere som nettopp hadde tiltrådt i stillingen. Utdanning og ledererfaring varierte også. Flere hadde gjennomført utdanning på masternivå, samtidig som det var ledere som kun hadde utdanning på bachelornivå. Enkelte hadde også vært ledere i andre kommuner tidligere, og det var noen få som hadde ledererfaring fra stillinger i ikke- offentlige bedrifter. Under intervjuene ble det påpekt fra flere at de mente det var en styrke at det var varierte bakgrunner og erfaringsgrunnlag. Det skapte mangfoldighet der de med erfaring bidro med trygghet og kompetansedeling til nye, samtidig bidro de nye med fersk kompetanse og nye blikk på eksisterende rutiner og ledelsesutøvelse. De fleste formidlet at de opplevde det verdifullt med dette erfaringsmangfoldet, og de satt pris på hvordan det bidro til utvikling og kompetanseheving. Samtidig ble det reflektert over at det kunne skape utfordringer i lederopplæring og samlinger. Tema som ble presentert kunne for noen være selvfølgeligheter; ting de hadde mye erfaring med og som de opplevde uinteressant å få informasjon om, mens for andre opplevdes samme tema å være nyttige, spennende og lærerike.

I en gruppe ble det skapt mange refleksjoner når en avdelingsleder formidlet at:

«Jeg forstår det er vanskelig for de som lager programmet. Det er utrolig mange oppgaver og områder vi avdelingsledere skal ha ansvar for og kunne noe om. Så en trenger jo opplæring i hvordan man for eksempel skal følge opp sykemeldte, sende personalmeldinger

og sånt. Men for oss som har gjort det jevnlig i mange år, så føles det unyttig å bruke en time til å høre om det. Spesielt når en har så mange oppgaver som venter. For min del er det mer nyttig at vi bruker tiden på å dele utfordringer og erfaringer fra lederlivet når vi samles.»

Dette utsagnet skapte som nevnt stort engasjement og mange refleksjoner. Alle var enige om at det var nødvendig at alle fikk opplæring i slike nødvendige ting. Samtidig var det flere innspill på at det opplevdes like nyttig og hensiktsmessig å kunne drøfte utfordringer og erfaringer. Utfordringer som blant annet dreide seg om hvordan en skulle håndtere etiske dilemmaer som oppsto. Både på bakgrunn av ansattes bruk av sosiale medier og i andre situasjoner. Hvor skulle grensen gå for hva man skulle akseptere? I hvilke tilfeller mente de andre avdelingslederne at leder burde gripe inn, og i hvilke tilfeller var det erfaringer på at en ikke skulle foreta seg noe? Dersom man skulle håndtere et etisk dilemma, hvordan hadde andre avdelingsledere erfart at det var hensiktsmessig å gå frem?

Det ble blant annet spilt inn at de mente det hadde vært svært nyttig dersom kommunen som arbeidsgiver utformet et opplæringsprogram for nye ledere. Programmet burde inneholde en beskrivelse for hva som ble forventet at avdelingsledere gjennomførte; et slags årshjul eller månedshjul for hvilke oppgaver som skulle gjennomføres når, samt lenker til hvor en fant rutiner og beskrivelser for hvordan oppgavene skulle gjennomføres. Eksempler som ble tatt frem var personalmeldinger, lønnskjøringer, budsjettarbeid, månedsrapporter, sykefraværsoppfølginger med mer. Det ble også sagt at det for enkelte rutiner og beskrivelser burde lages instruksjonsvideoer, som det også ble lagt lenker til i rutinene. På denne måten sikret man at alle nye ledere ha enkel og oversiktlig tilgang til hvordan den praktiske ledelsen skulle gjennomføres. Dette ville skape større rom og muligheter for å bruke samlinger til erfaringsutveksling og refleksjoner sammen omkring etiske dilemmaer. På den måten kunne avdelingsledere få muligheter og arenaer for kvalitativ kompetanseheving.

I gruppene var det også variert erfaring med problemstillingen. De fleste avdelingslederne hadde erfaringer med å skulle håndtere ansattes bruk av sosiale medier. Det var ikke alle som hadde opplevd at det oppsto etiske dilemmaer de måtte håndtere, men når de forskjellige casene ble drøftet, så var det høyt engasjement i refleksjonene. Også avdelingsledere som ikke hadde møtt etiske dilemmaer som oppsto ved ansattes bruk av sosiale medier, bidro med etiske og faglige refleksjoner rundt problemstillingen. Erfaringer fra andre situasjoner der de

hadde opplevd å måtte håndtere etiske dilemmaer ble brukt som verktøy for å bidra i refleksjonene.

5.5.3 Organisasjonsstruktur og mulighet for støtte og veiledning

Gjennom kommunens organisasjonsstruktur og støttefunksjoner har avdelingsledere mange kanaler for støtte og veiledning når det oppstår etiske dilemmaer på grunn av ansattes bruk av sosiale medier. Det kom frem i intervjuene at avdelingsledere i varierende grad bruker tilgjengelige støttemuligheter. Det ble pekt på at årsaker til at avdelingsledere ikke bruker nærmeste ledernivå i strukturen mange ganger skyldes opplevelse av at nærmeste leder er svært opptatt, og at de tenker etiske dilemmaer som oppstår er forventet de skal håndtere på eget nivå.

«Jeg synes det er vanskelig å gå til en virksomhetsleder med slike dagligdagse utfordringer. En ser i kalender at virksomhetsleder er veldig opptatt. Det er mange møter og hun har fulle dager. Jeg tenker vel kanskje at det er bedre jeg bruker en rådgiver i organisasjonsavdelingen. Men da må det også være en litt større sak føler jeg.»

Dette utsagnet ble drøftet i gruppen der det ble spilt inn. Flere avdelingsledere var enige i at det burde være saker av større og overordnet karakter for å søke støtte og veiledning fra virksomhetsleder. Det ble reflektert over at på virksomhetsledernivå var det mange møter, og avdelingsledere tenkte at det måtte være saker med stort omfang som ble tatt opp. Samtidig var det avdelingsledere som hadde god erfaring med å drøfte hvordan en skulle håndtere etiske dilemmaer som oppsto, da det hadde generell overføringsverdi i andre situasjoner. De hadde da brukt avdelingsledermøtet som arena for å drøfte dette. Alle avdelingsledere i virksomheten deltok på møtene, det var utformet saksliste på forhånd der alle kunne tilføre aktuelle saker, og det var opparbeidet en kultur på at det var viktig å sette av tid til å reflektere rundt etiske dilemmaer. Andre avdelingsledere opplevde at det ikke var rom på deres avdelingsledermøter til å reflektere sammen over utfordringer. Møtene var fulle med informasjon. En avdelingsleder som tilhørte gruppen som ikke opplevde det var rom for dette sa:

«Det hadde vært fint om informasjon bare ble sent på mail. Så må vi ta ansvar for å følge det opp. Jeg vet det ikke alltid følges opp i travle hverdager, men da må det være rutiner på at vi for eksempel må melde fra når det er fulgt opp eller lest. Eller en kan forsøke å bruke

Compilo mer til mange ting. Der kan ting som rutiner og retningslinjer legges på leseliste, og mottaker må signere at en har lest det. Jeg synes heller ikke en trenger gå gjennom referat på møtene. Det skal alle lese. Og hvis virksomhetsleder ser det er saker fra forrige møte som må følges opp, så kan de sakene settes på listen neste gang igjen. Da ville vi ryddet litt plass på møtet til å drøfte utfordringer vi avdelingsledere står i, og vi kunne hjulpet hverandre med å komme med råd og erfaringer.»

Det var enighet i gruppene at det var for lite rom og muligheter til å drøfte utfordringer som for eksempel etiske dilemmaer avdelingsledere måtte håndtere. Det var også enighet om at informasjon burde gis på mail eller andre fora og møter med de det gjaldt. Samtidig ble det spilt inn at som ledere, så hadde flere erfaringer med det samme når det gjaldt personalmøter. Det ble skrevet sakslister og referater, og en forsøkte å gi informasjon på andre måter enn på personalmøtet. Men erfaringer de fleste satt med var at informasjon ofte ikke kom frem da. Det ble reflektert en del omkring dette. Ingen av gruppene kunne lande på løsninger de fant tilfredsstillende, det var en utfordring som var drøftet flere ganger tidligere. Det var imidlertid enighet om at en viktig faktor var å jobbe med kultur for å ta ansvar. Dette er tidkrevende arbeid, og det krever stabil leder- og ansattgruppe. Samtidig ble det sett store gevinster i at både ansatte og ledere tok ansvar for å skaffe seg nødvendig informasjon, slik at møteplasser kunne brukes til å drøfte overordnede rutiner, ha etiske refleksjoner og dele erfaringer.

Videre formidlet flere avdelingsledere at de ønsket å jobbe dette frem også oppover i strukturen. Dersom avdelingsledere selv var med å skape en kultur der alle tok ansvar, så tenkte de at det ville gi mer rom for virksomhetsleder til å kunne sette av tid til etiske refleksjoner og drøftinger på overordnet nivå. Flere avdelingsledere tenkte at de ville bruke virksomhetsleder mer i slike situasjoner dersom de opplevde at denne ikke var så opptatt.

6.0 OPPSUMERING OG KONKLUSJON

Hvordan håndterer avdelingsledere i Lyngdal kommune etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av sosiale medier? Sosiale medier er begrenset til ansattes bruk av Facebook, og problemstillingen er belyst gjennom gruppeintervjuer med avdelingsledere i kommunen.

Funnene viser at avdelingsledere opplever utfordringer knyttet til ansattes bruk av Facebook. Funnene er delt inn i fire hovedkategorier; taushetsplikt, ytringsfrihet, etikk og lederkompetanse med underkategorier. Ved å drøfte funnene opp mot teori om ledelse, kultur

og bruk av sosiale medier, kommer det frem at det er punkter som det er hensiktsmessig å jobbe videre med. Funnene viser at avdelingsledere har behov for at det utvikles rutiner og retningslinjer, at de får økt kompetanse, at forventninger og ansvar tydeliggjøres og at det jobbes med å utvikle kultur for å forebygge og håndtere etiske dilemmaer.

Det eksisterer flere verktøy som er nyttige for avdelingsledere, blant annet reglement for arbeidsforholdet, etiske retningslinjer, kommunikasjonsplan og lederopplæringsprogram. Det kommer imidlertid frem at avdelingsledere har et behov for at disse utvikles ytterligere. Avdelingsledere synes å være bevisst sitt ansvar som ledere, og funnene sier også at avdelingsledere ønsker å ta sitt ansvar. Samtidig vil endringer og utvikling av rammeverk gjøre det enklere å gjennomføre ansvaret. Organisasjonsavdelingen vil være en viktig og nødvendig støttespiller i denne prosessen. Funnene tilsier at dette bør være en prioritert oppgave for å bidra til å trygge avdelingsledere i rollen.

Et digitalt opplæringsprogram for alle nye avdelingsledere, der alle praktiske oppgaver som er forventet at avdelingsleder gjennomfører, ville skapt en tydelig ramme. Opplæringsprogrammet bør inneholde et årshjul eller månedshjul der lenker til rutiner og retningslinjer og instruksjonsvideoer brukes aktivt. I opplæringsprogrammet bør det være konkrete tema som omhandler oppgaver og ansvar, som sykefraværsoppfølging, personaloppfølging, hms arbeid, rapporteringsansvar, lønnskjøringer og andre faste oppgaver. Alle nye avdelingsledere må pålegges å gjennomføre opplæringsprogrammet, som da vil gi en grunnleggende innføring i og oversikt over oppgaver som skal gjennomføres. Dette vil gi økt trygghet, økt likebehandling i avdelinger, økt oversikt og økt kompetanse på avdelingsledernivået. Samtidig vil dette frigjøre tid og skape rom for at avdelingsledere kan ha fokus på øvrige oppgaver og funksjoner som lederrollen innebærer.

Frigjort tid og rom for utviklingsfokus er i tillegg et tema avdelingsledere selv ønsker å ta ansvar for. Ved å bygge en kultur der både ansatte og ledere tar ansvar for å ta imot og tilegne seg delt informasjon i digitale kanaler som mail, Teams, kommunens internkontrollsystem Compilo og opplæringsprogrammet, så skapes det mulighet for å utnytte personalmøter og avdelingsledermøter til å jobbe med overordnede tema, utvikling av rutiner og retningslinjer, etiske refleksjoner og erfaringsutveksling. Funnene viser også at avdelingsledere ønsker å bruke frigjort møtetid til å ha etiske refleksjoner og erfaringsutveksling som et fast punkt på møteagendaen.

I prosessen med å bygge en slik kultur trenger avdelingslederne støtte og veiledning fra virksomhetsledere og organisasjonsavdeling. Kulturen må bygges både oppover og nedover i organisasjonsstrukturen, og det vil være nyttig at avdelingslederne har felles plattform og verktøy for å gjennomføre. Det må også legges til rette for digital informasjonsutveksling, og her vil organisasjonsavdeling også være en viktig bidragsyter ved å sørge for at arkiv-, journal, og taushetsplikt ivaretas.

En slik kultur skaper også rom for at avdelingsledere kan ha et bredere forebyggende perspektiv. I det forebyggende perspektivet vil avdelingsledere utvikle kompetanse til å jobbe med etiske refleksjoner i personalgruppen og i egen rolle. Ved å jobbe på et forebyggende nivå øker sannsynligheten for at det utvikles en felles forståelse for begreper og verktøy, og dette bidrar til at etiske refleksjoner blir mer verdifulle. Et forebyggende perspektiv øker også bevisstheten rundt etiske dilemmaer som oppstår i en avdeling. En del av det forebyggende arbeidet bør bestå i å jevnlig jobbe med avdelingens sosiale retningslinjer, ivaretagelse av kollegaer og økt forståelse for hvordan egen atferd på sosiale medier påvirker arbeidsmiljøet.

Avdelingsledere ønsker å øke kompetansen på etisk ledelse. De ønsker økt fokus på forventninger arbeidsgiver har til avdelingsleders personlige egenskapet og utøvelse av lederrollen. Den interne lederopplæringen trekkes frem som en nyttig og god arena som allerede er etablert, og som kan benyttes til å jobbe med utvikling for avdelingsledere. Økt kompetanse ved fokus på utøvelse av lederrollen gjennom erfaringsutveksling og refleksjoner i en mangfoldig avdelingsledergruppe sees som svært hensiktsmessig. En mulighet for å trene på kompetanse når det gjelder å håndtere etiske dilemmaer, som for eksempel å våge og mestre å være tydelig og direkte vil være verdifullt. Videre viser funnene at avdelingsledere ser det nyttig å få oversikt over og opplæring i verktøy som kan benyttes i utøvelsen av etisk ledelse.

Funne viser som sagt at avdelingsledere i Lyngdal kommune opplever det oppstår etiske dilemmaer knyttet til ansattes bruk av Facebook. Funnene viser imidlertid at avdelingsledere har noen verktøy tilgjengelig for å håndtere utfordringen, samtidig som det kommer frem flere områder som det er hensiktsmessig å jobbe med utvikling. Kulturbygging for å skape rom og mulighet for etisk ledelse, tydeliggjøring av rutiner og rammeverk, samt kompetanseheving står frem som de mest sentrale funnene det vil være hensiktsmessig å jobbe videre med.

REFERANSER

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. [Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. \(arbeidsmiljøloven\) - Lovdata](#)

Alfsen, H. B. (2019). *Kan departementsansatte delta i offentlig debatt? En undersøkelse om privat bruk av sosiale medier i møte med krav om lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet.* Masteroppgave NTNU. [NTNU Open: Kan departementsansatte delta i offentlig debatt? En undersøkelse om privat bruk av sosiale medier i møte med krav om lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet](#)

Amdam, J.E. & Veggeland, N. (2011). *Teorier om samfunnsstyring og planlegging.* Oslo. Universitetsforlaget.

Baldersheim, H. & Rose, L.E. (red) (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering.* Bergen. Fagbokforlaget.

Bedi, A., Alpaslan, C.M Green, S. (2016). *A meta- analytic review of ethical leadership outcomes and moderators.* Journal of Business Ethics, 139(3), 517 – 536

Bjørkelo, B. og Sunde, I.M. (2012). *Sosiale medier og politiet.* Politiforum. Politiets fellesforbund. [PIA: Sosiale medier og politiet \(unit.no\)](#)

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler.* Oslo. Gyldendal Akademisk.

Bovaird, T. & Löffler, E. (Red.). (2016). *Public Management and Governance* (3. Utg.). London. Routledge.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Smith, J.A (2015) Qualitative Research in Psychology.* London. Sage

Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Journal*. Vol 97 (2), 117 - 134

Cameron, K. S., Quinn, R.E. & Degraff, J. (2006). *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco. Jossey Bass.

Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2014). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo. Cappelen Damm As.

Dataportal. (2023, 15. Desember). *Digital around the world*. [Digital Around the World — DataReportal – Global Digital Insights](#)

Datatilsynet. (2020, 3. mars). *Intern risikovurdering: skal Datatilsynet ha egen side på Facebook. Sluttrapport 2020*. [Risikovurdering Datatilsynet Facebook.pdf \(nrkbeta.no\)](#)

Denhardt, R.B., J.V. Denhardt, & M.P. Aristigueta (2016). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. London. Sage

Djønne, H., Hye, L. & Øgård, M. (2019). *Samarbeidsprosjektet UiA og sammenslåing av Lyngdal/Audnedal til Nye Lyngdal*. Innlegg presentert ved kommunestyret, Lyngdal.

E24. (2011, 30. november). *Ansatte feiler på Facebook*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/4qOrWV/ansatte-feiler-paa-facebook>

Ellefsen, I. E. (2023). *Bruken av sosiale medier, livstilfredshet og egen selvopfatning*. Masteroppgave NTNU. [NTNU Open: Bruken av sosiale medier, livstilfredshet og egen selvopfatning](#).

Forvaltningsloven. (1967). *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker*. (LOV-1967-02-10). Lovdata. [Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker \(forvaltningsloven\) - Lovdata](#)

Grunnloven. (1814). Kongeriket Noregs grunnlov. (LOV-1814-05-17). Lovdata. [Kongeriket Noregs grunnlov - Lovdata](#)

Hambleton, R (2015). *Leading the Inclusive City*. Bristol. Policy Press.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo. Cappelen Damm Akademisk.

Jensen, A. (2014). *Med sjefen på Facebook*. Masteroppgave Høgskolen i Sogn og Fjordane. [JensenAnita.pdf \(unit.no\)](#)

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag

Johnsen, Halvorsen og Repstad (2009). *Å forske blant sine egne*. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

KF. (2023, 15. desember). *Delegeringsreglement Lyngdal kommune*. [Delegeringsreglement | Lyngdal kommune \(kf.no\)](#)

KS. (2018, 30. oktober). *Sosiale medier som arbeidsverktøy*. [Sosiale medier som arbeidsverktøy - KS](#)

Krueger, RA. & Casey, M.A. (2009). *Focusgroups. A practical Guide for Applied Reaserch*. 4. Utg. Los Angeles. Sage

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo. Gyldendal.

Kvalnes, Ø. (2020). *Digital Dilemmas. Exploring Social Media Ethics in Organizations*. London. Palgrave Macmillan.

Kvalnes, Ø, & Øverenget, E. (2012). Ethical Navigation in Leadership Training. *Etikk I Praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 6(1), 58-71

Lyngdal kommune. (2023, 30. oktober). *Slutt på Facebook- deling*. [Lyngdal kommune - Slutt på Facebook-deling](#)

Lyngdal kommune. (2023, 15. Desember). *Om kommunen*. <https://www.lyngdal.kommune.no/no/om-kommunen/fakta-om-lyngdal-kommune/>

Lyngdal kommune. (2023, 15. desember). *Kommunikasjonsplan for Lyngdal kommune*. [kommunikasjonsplan-versjon-150923.pdf \(lyngdal.kommune.no\)](#)

Løland, M. G. (2022). *Netthets kan oppstå hvor som helst, når som helst og vi kan ikke gjøre noe med det. En studie av ledere og tillitsvalgte sine erfaringer med netthets i spesialisthelsetjenesten*. Masteroppgave VID. [VID:Open: «Netthets kan oppstå hvor som helst, når som helst og vi kan ikke gjøre noe med det». En studie av ledere og tillitsvalgte sine erfaringer med netthets i spesialisthelsetjenesten \(unit.no\)](#)

Olsen, A. (2014, 27. oktober) *Ansattes ytringsfrihet og sosiale medier*. Idunn. <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-3088-2014-02-04>

Morgan, D.L. (1990). *Focus Groups as Qualitative Research*. London. Sage.

Morgan, D.L. (1998a). *The Focus Group Guidebook*. London. Sage.

Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger*. (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. [Lov om behandling av personopplysninger \(personopplysningsloven\) - Lovdata](#)

Repstad, P. (2019). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4.utg.). Oslo. Universitetsforlaget.

Rye - Nielsen, J. C. & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo. Tano, s. 347-368.

Røiseland, A. & Vabo, S.I. (2016). *Styring og samstyring – governance på norsk*, 2.utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Sager, T. (1991). *Planlegging med samfunnsperspektiv –Analysemetode*. Trondheim. Fagbokforlaget.

Sandborg, N. (2014, 11. desember). *Sosiale medier i arbeidslivet- juridiske og etiske dilemmaer*. Lektorlaget. <https://www.norsklektorlag.no/info/sosiale-medier-i-arbeidslivet-juridiske-og-etiske-dilemmaer/>

Scmidt, N. (2019, 5. september) *Dette er advokater felt for i sosiale medier*. Advokatbladet <https://www.advokatbladet.no/disiplinaerbrudd-disiplinaernemnden-disiplinaerutvalgene/dette-er-advokater-felt-for-i-sosiale-medier/142937>

Sikt. (2023, 15. desember). Gjennomføre eit prosjekt anonymt. [Gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger \(sikt.no\)](https://sikt.no/uten-aa-behandle-personopplysninger)

Statistisk sentralbyrå. (2023, 15. desember). *Norsk mediebarometer 2022*. [Norsk mediebarometer 2022 \(ssb.no\)](https://ssb.no/mediebarometer-2022)

Skjønberg A.N, Hognestad E og Hotvedt M.J (2017). *Individuell arbeidsrett*. Oslo. Gyldendal norsk forlag

Springerlink. (2019). The Navigation Wheel. [The Navigation Wheel | SpringerLink](https://www.springerlink.com/)

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget

Svare, J.H (1994). *Facilitative Leadership in Local Government: Lessons from Successful Mayors and Chairpersons*. San Francisco. Joey-Bass

Sørensen, R.J og Thomsen, C. (2018). *En effektiv offentlig sektor. Organisering, styring, ledelse i stat og kommune*. Oslo. Universitetsforlaget

Tekna, Juridisk avdeling. (2021, 24. februar). *Sosiale medier og forholdet til arbeidsgiver..*
<https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/sosiale-medier/>

Tjora, A (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo. Gyldendal Akademisk

Van Wart (2008). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. N.Y. M.E. Sharpe

Warembourg, N.E. (2022, 21. april). Ipsos SoMe- Tracker Q1-22. Ipsos. [Ipsos SoMe-tracker Q1'22 | Ipsos](#)

Wessel- Aas, J. (2015). *Jus og sosiale medier*. 2. utg. Oslo. Kommuneforlaget.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper- Om fokuserande gruppeintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund. Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund. Studentlitteratur.

Woxholth, G (2017). *Avtalerett*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Yeomans, M. (2018). *Trust Inc., How business wins respect in a social media age*. Oxon. Routledge.

Vedlegg 1 – Intervjuguide til gruppeintervjuer

Innledning:

1. Presentasjon av studien. Masteroppgave i master i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder. Min bakgrunn og begrunnelse for valg av problemstilling
2. Presentasjon av problemstilling, metode for innsamling av data og bearbeiding av innsamlet data. Informasjon om frivillighet i deltakelse.
3. Presentasjon av aktuelle case til å drøfte i gruppene
4. Presentasjon av gruppeledelse og gjennomføring av gruppeintervjuet. Avklaring av tidsperspektiv.

Start gruppeintervju:

1. Presentasjonsrunde der du forteller om fagbakgrunn og utdanning, hvilken avdeling du leder og hvor lenge du har hatt rollen som avdelingsleder, samt annen ledererfaring
2. Runde der deltakere gir innspill på erfaringer rundt problemstillingen. Eksempler på situasjoner kan presenteres.
3. Gruppens deltakere drøfter innspill og situasjoner som er løftet inn. Refleksjoner og drøftinger går fritt. Det er mulig å notere på plakater og på små lapper. Gruppeleder bidrar ved eventuelle behov for avklaringer, samt med aktuelle case
4. Gruppeleder bidrar underveis med åpne spørsmål dersom drøftinger og refleksjoner i gruppen stopper opp eller over lengre tid blir hengende ved enkelte konkrete tema. Gruppeleder bidrar til fremdrift i gruppens refleksjoner ved behov.
5. Gruppeleder bidrar med oppsummeringer underveis. Gruppeleder informerer om tid og gir beskjed når det er 20 minutter igjen. Ved behov som bidrar gruppeleder med oppsummerende spørsmål og nødvendige avklaringer.
6. Gruppeleder avslutter og samler inn eventuelt skriftlig material som gruppen har produsert

Vedlegg 2 - Presentasjon av aktuelle situasjonsbeskrivelser

1. En ansatt leverer egenmelding til leder på morgenen som gjelder en langvakt samme dag. Senere på dagen ser leder på Facebook at den ansatte legger ut bilde av dekket bord med masse mat og teksten «Gleder meg til koselig besøk i kveld».
2. Lokalavisen skriver en artikkel om en kommunal tjeneste. Leder ser på avisens Facebook side at en ansatt kommenterer negativt om tjenestetilbudet, som den ansatte jobber i.
3. Leder ser på Facebook at en ansatt oppdaterer statusen sin med følgende melding: «Nå er jeg så drittlei denne kommunen. (Navngitt person) og (navngitt person) har ikke peiling på hva de driver med. De tar avgjørelser som raserer tilbudet og arbeidsforholdene til de ansatte og brukere!»