



## Forord

Denne rapporten er laget av en prosjektgruppe bestående av fem mastergradsstudenter fra Universitetet i Oslo. Prosjektet er en del av det tverrfaglige emnet prosjektforum, og det er bestilt av Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD). Vi er veldig glade for å få muligheten til å få gjennomføre et slikt prosjektarbeid og vi har lært mye underveis, både om sosiale medier, om hvordan statsforvaltningen fungerer og om gruppearbeid. Vi vil gjerne rette en takk til de som har hjulpet oss på veien.

Takk til våre kontaktpersoner i FAD Oddbjørn Tønder og Finn Bjørnar Lund. Vi setter stor pris på at vi har fått muligheten til å jobbe med dette prosjektet.

Takk til Audun Melaas og Tian Sørhaug fra prosjektforum, og til forelesere ved emnet som har gitt oss tips og råd. Takk til vår veileder Lars Risan som hele veien har bistått med nyttige råd, og takk til Anne Inga Hilsen som har gitt metodeveiledning. Vi vil også benytte muligheten til å gi en takk til våre medstudenter som har bidratt til å gjøre dette til et spennende og ikke minst hyggelig semester.

Vi ønsker også å takke Asbjørn Følstad ved SINTEF, og Eli Skogerbø og Anders Fagerjord ved institutt for medier og kommunikasjon, UiO, for hjelp med faglig innsikt. Til slutt, takk til våre informanter i departementene og fokusgruppen. Vi har hatt mange spennende og lærerike samtaler takket være dere, så vi setter stor pris på at dere har tatt tid ut av deres hektiske hverdag for å snakke med oss.

Georg Giskegjerde (arbeids- og organisasjonspsykologi)

Lene Engh Halvorsen (arbeids- og organisasjonspsykologi)

Lina Louise Tiller Alsvik (arbeids- og organisasjonspsykologi)

Sigurd Dyste (europiske og amerikanske studier)

Kaja Brynildsen Østerud (arbeids- og organisasjonspsykologi)

## Innholdsfortegnelse

.....	1
Forord .....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Sammendrag .....	5
<b>Kapittel 1) Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Om oppdragsgiver.....	7
1.2 Bakgrunn for prosjektet.....	7
1.3 Mandat og problemstilling.....	8
<b>Kapittel 2) Metode.....</b>	<b>10</b>
2.1 Litteraturgjennomgang.....	10
2.2 Grounded theory.....	10
2.3 Intervjuer.....	10
2.4 Fokusgruppe.....	11
2.5 Analyse.....	12
<b>Kapittel 3) Hvorfor sosiale medier?.....</b>	<b>13</b>
2.1 Utviklingen på Internett – informasjonssamfunnet og web 2.0 .....	13
2.2 Hvorfor er sosiale medier viktig for staten? .....	18
<b>Kapittel 4) Sosiale medier i statsforvaltningen – styrker, svakheter, muligheter og trusler ....</b>	<b>20</b>
4.1 Styrker.....	21
4.2 Svakheter .....	22
4.3 Muligheter.....	23
4.4 Trusler.....	24
<b>Kapittel 5) Analyse av intervju med departementene.....</b>	<b>28</b>
5.1 Strategier.....	29
5.1.1 Målgrupper.....	29
5.1.2 Kommunikasjonsstrategier.....	32
5.2 utfordringer.....	34
5.2.1 Tap av kontroll.....	34
5.2.2 Rolleforvirring.....	37
5.2.3 Ressurser.....	40
5.2.4 Retningslinjer.....	41
5.3 Muligheter.....	45
5.3.1 Eksempler på bruk.....	45
5.3.2 Demokratisering og dialog.....	51
5.4 Oppsummering og refleksjoner.....	53

<b>Kapittel 6) Case: Inkluderende arbeidsliv gjennom sosiale medier?.....</b>	<b>55</b>
6.1 Eksempler på bruk.....	56
6.2 To gjennomgående temaer.....	61
6.3 Refleksjoner .....	64
6.4 Anbefalinger for delmålene.....	65
<b>Kapittel 7) Våre konklusjoner og anbefalinger.....</b>	<b>69</b>
7.1 Bruk sosiale medier prosjektbasert .....	70
7.2 Ha en klar strategi .....	70
7.3 Velg medium med omhu.....	70
7.4 Sørg for å ha nok ressurser til å gjennomføre.....	72
7.5 Tenk aktivt dialog!.....	72
7.6 Ulike typer bruk og relevante problemstillinger.....	73
7.7 Anbefalinger til FAD og DIFI for fremtidige retningslinjer.....	75
<b>Referanseliste.....</b>	<b>78</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg 2.....</b>	<b>85</b>

## Sammendrag

Prosjektet er gjennomført i regi av Prosjektforum ved Universitetet i Oslo og er bestilt av Arbeidsgiverpolitisk avdeling i Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD). Prosjektgruppa består av fem mastergradsstudenter fra humanistisk fakultet og samfunnsvitenskapelig fakultet. FAD ønsket å finne ut om hvordan statsforvaltningen kan bruke sosiale medier på en god måte. Vår problemstilling er:

*Hvordan kan departementene bedre utnytte potensialet som ligger i sosiale medier?*

For å svare på dette har vi sett nærmere på hvordan departementene bruker sosiale medier i dag og hva som er eventuelle muligheter og fallgruver ved fremtidig bruk. Dette har vi undersøkt gjennom semistrukturerte intervjuer samt litteratursøk. I tillegg har vi gjennom et konkret eksempel, avtalen om Inkluderende arbeidsliv (IA), utforsket hvorvidt sosiale medier kan brukes til å fronte et spesifikt tema.

Vi ser at det er store variasjoner i hvor mye de ulike departementene tar i bruk sosiale medier. Noen bruker flere ulike kanaler og baner vei for andre, mens andre ikke satser i det hele tatt. Det er etter vår mening mye uutnyttet potensial i bruken av sosiale medier for departementene fremover, men vi mener også at dersom man skal dra nytte av sosiale medier må man gjøre det med en plan bak, i tillegg til en bevissthet rundt det som er vanskelig. Vi har på bakgrunn av resultatene fra intervjuer, litteratursøk og fokusgruppe kommet fram til noen generelle råd for departementene som ønsker å bruke sosiale medier:

### *Anbefalinger*

Våre anbefalinger for departementer som ønsker å bruke sosiale medier kan oppsummeres opp i 5 punkter:

- **Bruk sosiale medier tema-/prosjektbasert**
- **Ha en klar strategi**
- **Velg medium med omhu**

- **Sørg for at nok ressurser er satt av til å gjennomføre med stil**
- **Tenk aktivt dialog!**

I tillegg har vi noen anbefalinger til FAD/DIFI angående fremtidige felles retningslinjer:

- **Juridiske problemstillinger** – journalføring, offentlighetsloven og utenlandsk lov
- **Redaktørplakat** – hvordan forholde seg til brukerskapt innhold?
- **Personlig bruk** – hvordan skal ansatte opptre på sosiale medier?

Vi vil i tillegg presisere at sosiale medier stadig er i utvikling, og en eventuell veileder vil måtte ta høyde for dette og oppdateres jevnlig.

## Kapittel 1) Innledning

### 1.1 Om oppdragsgiver

FAD har ansvaret for statens arbeidsgiverpolitikk, herunder ansvaret for å forvalte og utvikle blant annet lover, avtaler, administrative bestemmelser og rammevilkår for statens personal- og arbeidsgiverpolitikk, som omfatter i overkant av 137.000 tilsatte totalt, herunder i overkant av 4000 personer i departementene.

Prosjektet er forankret i Arbeidsgiverpolitisk avdeling, nærmere bestemt i enhet for personal-, organisasjons- og ledelsespolitikk (POL). Arbeidsgiverpolitisk avdeling er sentral arbeidsgiver i staten. Avdelingen skal bidra til at statlige virksomheter oppnår gode resultater og bidrar til en fornying og en effektiv offentlig sektor gjennom å:

- Bidra til lønns- og arbeidsvilkår som gjør at virksomhetene kan konkurrere om attraktiv arbeidskraft.
- Utarbeide strategier, felles retningslinjer, tiltak og regelverk som skal understøtte den lokale lønns- og personalpolitikken.
- Støtte virksomhetene med relevant veiledning og rådgivning.

### 1.2 Bakgrunn for prosjektet

Staten skal kunne kommunisere godt med sine brukere og øvrige omgivelser. I dette ligger det blant annet forventninger og krav til at staten som arbeidsgiver skal kunne legge til rette for effektive arbeidsplasser og effektiv utnyttelse av moderne kommunikasjonsverktøy for at staten skal utfylle sine arbeidsoppgaver og samtidig være en attraktiv arbeidsplass i årene som kommer. Begge disse utfordringene krever at staten har en offensiv og avklart holdning til bruken av såkalte sosiale medier i statsforvaltningen.

En rask utvikling og utbredelse av sosiale medier har ført til nye måter å skape, dele og utveksle informasjon på. I 2008 satte FAD i gang studier for å få et bedre kunnskapsgrunnlag om utviklingen i sosiale medier. Rapportene Nye nettfenomener (2008) fra UiO, eBorger 2.0 (2008) fra SINTEF, og prosjektet Delte meninger (2009) har vært viktige bidrag i dette arbeidet. Siden både teknologi og bruksmønster endrer seg raskt er det krevende å finne de rette løsningene som gir de fordelene man ønsker å oppnå, og dette prosjektet er derfor et bidrag i denne kunnskapsøkningen.

### 1.3 Mandat og problemstilling

FAD er klar over at mange ansatte i staten benytter seg av sosiale medier både privat og i arbeid, men de kjenner lite til omfanget av dette. Politikere og statsråder er antakelig de mest fremtredende skikkelsene på slike medier selv om statlige virksomheter blir stadig mer synlige blant annet gjennom deltakelse i det populære nettsamfunnet Facebook. Flere kommunikasjonsavdelinger har også tatt i bruk mikrobloggtjenesten Twitter, og andre medier er under vurdering.

Som nevnt ovenfor har arbeidet med å innhente kunnskap om offentlig forvaltning og sosiale medier allerede i gang. Senest i april 2009 kom rapporten ”Regjeringens bruk av sosiale medier – Veien til mer demokrati i Norge?”. Rapporten anbefalte departementene å skynde seg ut på sosiale medier. Siden da har de ikke gjennomført noe arbeid som undersøker hvordan departementene faktisk bruker sosiale medier, og hvilke utfordringer de eventuelt støter på i sin bruk av disse kanalene. I samsvar med statens mål om effektiv og god bruk av sosiale medier er det derfor interessant for oss å undersøke nettopp dette.

De tidligere rapportene om sosiale medier i statsforvaltningen oppleves både som dekkende og konkluderende og vi ser ikke noe behov for å produsere nok en rapport som tar for seg hvorvidt sosiale medier bør brukes eller ikke. Vårt mål er å kunne bidra med ny kunnskap ved å kartlegge hva departementene tenker om sosiale medier, og hvordan de bruker sosiale medier i sin daglige



drift. Dette vil være nyttig blant annet for hvordan man kan lage gode veiledere for bruk og styrke den offentlige kommunikasjonspolitikken ytterligere.

Vår problemstilling blir derfor:

***Hvordan kan departementene bedre utnytte potensialet som ligger i sosiale medier?***

For å kunne svare på vår overordnede problemstillingen har vi valgt å gjennomføre vi prosjektet gjennom tre ledd:

- 1) Hvordan anvender departementene sosiale medier? Kartlegging av departementenes bruk av sosiale medier: Faktisk bruk i forhold til målgrupper og daglige gjøremål.
  - Intervju av utvalgte departementer
- 2) Hva er mulighetene og fallgruvene for departementenes bruk av sosiale medier?
  - Deltakelse på ulike konferanser om sosiale medier, blant annet i regi av BI kompetanseforum
  - Litteraturgjennomgang, research på Internett og samtaler med faglige autoriteter
- 3) Case: Hvordan bruke sosiale medier prosjektbasert? Mulighetene for implementering og vedlikehold av den nye IA avtalen av 1. Mars 2010.
  - Fokusgruppeintervju

Summen av dette vil da gi oss et godt grunnlag for å kunne si noe om hvordan departementene bruker sosiale medier i dag, og hva de må tenke på under videre arbeid med denne typen medier i fremtiden.

## Kapittel 2) Metode

### 2.1 Litteraturgjennomgang

Vi har gjort en grundig gjennomgang av aktuell litteratur rundt temaet sosiale medier, og bruk av disse både i arbeidslivet og i offentlig forvaltning. Denne litteraturen inkluderer tidligere forskning, rapporter skrevet for ulike parter innen statsforvaltningen, samt rapporter og artikler fra eksterne aktører, både i Norge og i utlandet.

Målet med litteratursøket har vært å få et overblikk over hva vi vet om sosiale medier i dag, slik at våre funn kan relateres til, og bygge opp under, den allerede eksisterende kunnskapsbasen på området.

### 2.2 Grounded theory

Fremgangsmåten vår er basert på prinsipper fra grounded theory (GT). Et viktig punkt under datasamlingen er å være åpen for hva du som forsker tar inn av informasjon. Noe av det som skiller GT fra annen kvalitativ forskning er at man skal generere ny teori, og da er det viktig å være åpen for det som skjer, for på den måten å få ny viten om det man ønsker å studere (Charmaz, 2006). Man skal være åpen og samtidig holde seg nær de dataene man har samlet. Dette gjør man ved at man allerede under datainnsamlingen begynner å analysere dataene. Man oppnår da en sammenveving av datainnsamling og analyse som gir forskeren mulighet til å styre datainnsamlingen omkring det som er interessant (Langdridge, 2006).

### 2.3 Intervjuer

Målet med intervjuene var å kartlegge departementenes kommunikasjonsbehov, hvem de har behov for å utveksle informasjon med, og hvordan denne kommunikasjonen foregår per i dag.

Vi gjennomførte intervjuer med til sammen 12 informanter fra departementene. Utvalget besto av kommunikasjonsrådgivere, kommunikasjonsansvarlige og webredaktører fra 11 forskjellige departementer. Seleksjonskriteriene for utvalget baserer seg på hvilke personer som mest sannsynlig har best oversikt over departementenes kommunikasjons situasjon i dag.

Datainnsamlingen ble gjennomført i form av semistrukturerte dybdeintervjuer. At intervjuene er semistrukturerte betyr at vi på forhånd har utarbeidet en intervjuguide med enkelte spørsmål og temaer som vi ønsker å dekke i løpet av intervjuet. Det semistrukturerte intervjuet åpner for at informanten selv kan styre samtalen i enkelte retninger, og har frihet til å utdype svarene sine med rike beskrivelser (Willig, 2001). I et slikt intervju er spørsmålene basert på et tema, men de er åpne og legger ikke for sterke føringer på informanten. Data fra semistrukturerte intervjuer kan også analyseres på en rekke måter, og det er godt kompatibelt med GT.

Intervjuene ble tatt opp på diktafon, og lydfilene ble slettet etter at vi hadde trukket ut data til analysen. Notater fra disse lydfilene dannet grunnlaget for analysen, mens båndopptakene siden kun ble brukt til å dobbeltsjekke informasjon og hente ut sitater. Alle intervjuene var godt forberedte og inneholdt de samme spørsmålene og temaene.

## 2.4 Fokusgruppe

Vi gjennomførte også et fokusgruppeintervju med personer fra ulike departementer, etater og statlige virksomheter for å diskutere relevansen av disse retningslinjene for IA-avtalen. I gruppen presenterte vi de innledende funnene fra de semistrukturerte intervjuene, samt ga eksempler på konkrete muligheter for bruk av ulike sosiale medier for å implementere og skape engasjement rundt den nye avtalen for Inkluderende arbeidsliv. Vi utfordret så deltakerne til å reflektere over styrker og svakheter ved disse eksemplene.

Utvalget til fokusgruppen tok sikte på å inkludere informanter med ulike arbeidsområder og vinklinger mot IA. Informantene arbeider med ulike delmål av IA-avtalen og innenfor både det offentlige og det private, både som arbeidsgiverpart og statsparten i IA-avtalen. Vi har valgt å anonymisere deltakerne. Fordelen med dette er at man skaper en trygg ramme for fri diskusjon.

Fokusgruppen er et gruppeintervju, som fokuserer på interaksjonen mellom deltakerne som en kilde til informasjon. Styrken i fokusgruppen som metode ligger i at den kan mobilisere deltakerne til å respondere og kommentere på hverandres bidrag. Fokusgrupper burde bestå av opp til seks deltakere for å sørge for at alle deltakerne kan være aktive og bidra i diskusjonen. Et høyere antall ville påvirket gruppedynamikken på en uheldig måte (Willig, 2001). Vi har derfor valgt å inkludere fem informanter i fokusgruppen.

Fokusgruppene ble gjennomført ut ifra et semistrukturert design. To fasilitatorer ledet informantene gjennom diskusjonen, både ved å introdusere ulike temaer, og ved å moderere samtalen og sørge for at alle hadde muligheten til å bidra. Fokusgruppedeltakerne fikk reflektere fritt seg imellom, med en intensjon fra fasilitatorenes side om å påvirke meningsyttringer i minst mulig grad.

## 2.5 Analyse

Intervjuene ble ikke transkribert. Notater ble tatt kort tid etter intervjuet, basert på diktafonopptakene. Notatene inneholdt både intervjuobjektets generelle meningsyttringer, samt enkelte sitater som illustrerer hovedpoengene.

Analysen ble gjennomført ut ifra prinsippene fra GT. Forskerne hadde på forhånd ingen hypoteser eller antakelser om kategoriseringer de gikk ut ifra. Satt på spissen kan man si at GT er en kvalitativ forskningsmetode som skiller seg på flere områder fra tradisjonell empirisk forskningsarbeid. Grunntanken bak GT er at det gir forskeren systematiske, men likevel fleksible retningslinjer i form av innsamlingsmetoder og analytiske prosedyrer, som har som mål å utvikle ny teori (Charmaz, 2001; 2006). I utgangspunktet er det dataene som legger fundamentet for teorien, men teorien skal oppstå som et resultat av en møysomlig analyseprosess i flere forskjellige stadier. Analyseprosessen starter med de dataene vi har samlet inn gjennom de semistrukturerte intervjuene.

## Kapittel 3) Hvorfor sosiale medier?

Sosiale mediers mangfoldighet og kompleksitet kan være utfordrende å forholde seg til. Norske virksomheter har i ulik grad lykket med å implementere sosiale medier. Vi mener en fornuftig bruk av sosiale medier for departementene krever at man kjenner til litt av historien til disse mediene. Man bør vite at sosiale medier ikke bare er Facebook, men at det er en måte å kommunisere og interagere. I denne seksjonen skal vi gjøre rede for dette ved å se på viktige begreper som web 2.0, brukerskapt innhold og kommunikasjonsplakaten i offentlig forvaltning, og se dette i forhold til utviklingen som skjer på Internett.

### 2.1 Utviklingen på Internett – informasjonssamfunnet og web 2.0

Vi nordmenn er flinke til å ta i bruk ny teknologi og nye medier. Ifølge målinger er vi i verdenstoppen i både internettbruk- og tilgjengelighet. Fra september 2009 hadde hele 91% av befolkningen tilgang til Internett (Internet World Stats, 2010). Tre av fire bruker Internett daglig, og i følge Statistisk Sentralbyrås (SSB) mediebarometer fra 2009 bruker vi Internett hovedsakelig til å lese nyheter og til å sende eller motta e-post (SSB1, 2010). Vi konsumerer også i større grad multimedia på Internett enn før, og man ser en betydelig økning i deltakelse på sosiale nettsamfunn som for eksempel Facebook og Twitter (SSB2, 2010). Etersom Internett er en naturlig del vår hverdag blir det helt nødvendig at virksomheter og institusjoner tilpasser seg utviklingen som skjer på nettet.

#### 2.1.1 Web 2.0

For bare 10 år tilbake var Internett ganske annerledes ved at informasjon på websider var mye enklere fremstilt. Web 2.0 er et begrep tatt i bruk for å beskrive et slags paradigmeskifte på nettet. Overgangen fra web 1.0 til web 2.0 referer ikke til én spesifikk oppdatering, men som en

betegnelse på en rekke funksjonaliteter som har gjort det lettere for vanlige brukere å selv være ”utviklere” gjennom å oppdatere innhold på nettsider uten å forstyrre sidenes utseende eller atferd (Kaplan & Haenlein, 2010). Takket være teknologisk utvikling er web 2.0 sider mer dynamiske, brukerskapt og mer sammenkoblet enn før. For vanlige brukere har Internett derfor gått fra å være en statisk informasjonskanal til en levende arena for meningsytring, interaksjon, kreativitet og deltakelse. Samarbeid mellom brukere gjør at jo mer man bidrar, jo mer populær og verdifull er en web 2.0 side; en såkalt nettverkseffekt.

På 90-tallet pågikk det i likhet med i dag, mange diskusjoner rundt det faktum at utviklingen i bruk av IKT kunne gjøre store endringer i både sosiale, kulturelle og ikke minst politiske prosesser (Olsson & Dahlgren, 2010). Den gang var det knyttet mye spenning til det faktum at nettsider ga folk nye muligheter til å si sine meninger. Den såkalte ”nye måten” å gjøre politikk på 90-tallet kaltes ”e-post”, i dag kalles dette Facebook eller Twitter. På utsiden kan det se ut til å være en stor forskjell, men konteksten er den samme. Det handler om å endre måten man forholder seg til både informasjon og andre mennesker. Mange mener viktigheten av at organisasjoner forstår denne nye måten å interagere på er kritisk for å kunne overleve i fremtiden (Lai & Turban 2008; Tapscott & Williams, 2008).

### **2.1.2 Brukerskapt innhold**

Ifølge OECD defineres brukerskapt innhold slik: *1) innhold gjort tilgjengelig over Internett, 2) som gjenspeiler en viss grad av kreativitet, og 3) er skapt utenom profesjonelle rutiner og praksiser* (OECD, 2007: 9 vår oversettelse). Begrepet anvendes vanligvis som en betegnelse på de ulike formene for innhold som brukere selv gjør tilgjengelig på Internett. Brukerskapt innhold kan være av ulik type: tekst, bilder, musikk eller video, og kanalene man kan velge å publisere denne typen innhold er mange (se for eksempel Brandtzæg og Lüders (2008) eller OECD (2007) for utdypende forklaring).

### **2.1.3 Sosiale medier er mer enn Facebook**

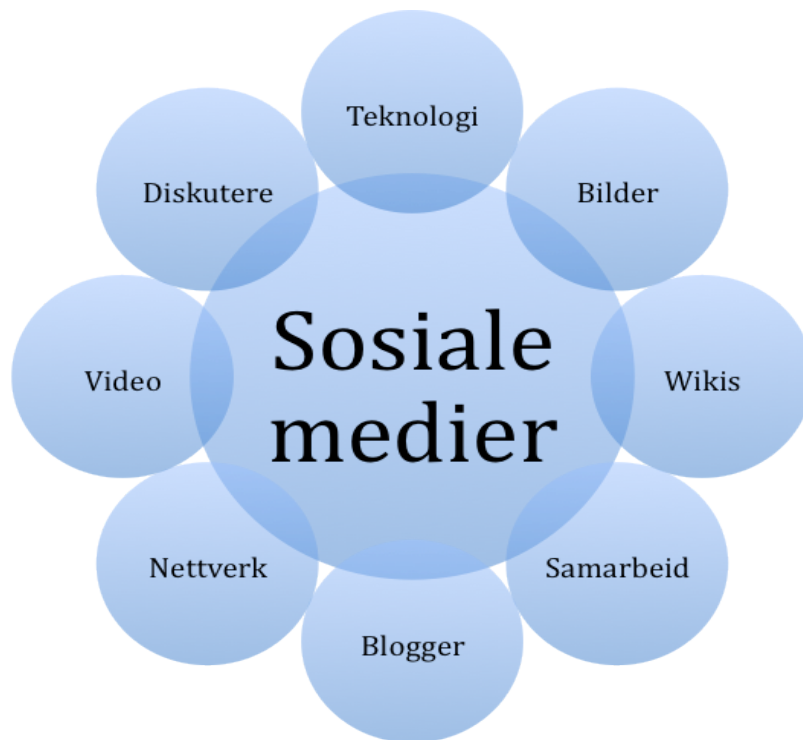
En av de mest spennende effektene av Web 2.0 er det at det har gjort Internett mye mer sosialt for vanlige brukere. Tanken bak sosiale medier er i og for seg ikke revolusjonerende da Internett egentlig har vært sosialt fra begynnelsen, men begrepet slik vi kjenner det i dag kom nok som en følge av populariteten til de sosiale nettsamfunnene MySpace i 2003, og Facebook i 2004. De nye sosiale mediene er i dag både mangfoldige og til tider uoversiktlige, noe som gjør det utfordrende å både definere og forholde seg til dem. Ut i fra rapporten Regjeringens bruk av sosiale medier (Brataas, Samland, Lindaas, Midtbø, Bakke Christiansen & Holen, 2009) vet vi at departementene hovedsakelig forholder seg til Facebook, Twitter, blogger, YouTube, Slideshare og Flickr. Listen over andre sosiale medier kan imidlertid være mye lengre, og kan inkludere alt fra diskusjonsforum, samarbeidende nettsider som Wikipedia, eller for den saks skyld virtuelle spillverdener som World of Warcraft.

Det som kjennetegner sosiale medier er i all sin enkelhet at de legger til rette for at det skal foregå interaksjon. Mens “web 2.0” representerer et skifte til mer nyansert og deltakende Internett, er brukerskapt innhold, interaksjon og deling det vi i større grad gjør på disse nye mediene. Et viktig aspekt med sosiale medier er at de skiller seg mye fra klassiske massemedier. Det spesielle er at man ikke får kontakt med alle, men med et avgrenset sosialt nettverk. Klassiske massemedier kjennetegnes som *en-til-mange* kommunikasjon, mens sosiale medier kjennetegnes som en *mange-til-mange* kommunikasjon, og ofte ved at nettverket har noen klare grenser; noen er *ikke* med. Potensialet for å nå mange er dermed stor, men begrenser seg til at man må være medlem av det aktuelle nettverket.

Med inspirasjon fra Brandzæg og Lüders (2009) bruker vi “sosiale medier” som et overordnet begrep som ikke begrenser seg til sosiale samfunn (som Facebook og MySpace), men referer til systemer som *tilrettelegger for at man kan legge ut brukerskapt innhold og dele eksisterende innhold innenfor sosiale nettverk*.

Vi mener det er viktig å ikke se på sosiale medier som *ett* verktøy, eller *ett* medium. Som nevnt er sosiale medier mangeartede og sammensatte og ulike sosiale medier har ulik grad av sosialitet. Noen sosiale medier innebærer mye tilstedeværelse og hyppig interaktivitet (som for eksempel virtuelle verdener), mens andre ikke krever like hyppig aktivitet eller personlig tilstedeværelse (som for eksempel Wikipedia). De overnevnte eksemplene er likevel like mye sosiale medier per

definisjon. I stedet for å snakke om sosiale medier som et mål i seg selv snakker vi heller om sosiale medier som forskjellige måter å kommunisere og skape noe på nett. Se for eksempel Kaplan og Haenlein (2010) for videre utdypning.



Figur 1: Illustrasjon over sosiale mediers mangfoldighet

#### 2.1.4 Hvorfor er vi på sosiale medier?

Ifølge OECD kan økt omfang av brukerskapt innhold forklares av hovedsakelig fire drivere; *teknologiske, sosiale, økonomiske og institusjonelle* (OECD, 2007).

- 1) Teknologiske drivere inkluderer blant annet større tilgjengelighet og lavere kostnader ved bruk av bredbånd og tjenester på nett.
- 2) Sosiale drivere henger sammen med et skifte til en ung ”digital generasjon” hvor bruk av IKT er en naturlig del av unge menneskers hverdag. Terskelen for å legge ut ting på nettet blir også mindre når man er mer vant til denne formen for sosial omgang.



- 3) Økonomiske drivere inkluderer at verktøyene for å lage brukerskapt innhold blir billigere og er i større grad integrert i flere systemer enn før.
- 4) Institusjonelle drivere kan tilby ordninger og lisenser som gir mer fleksibel tilgang til å dele og bygge på allerede eksisterende innhold. Et godt eksempel er ”Creative Commons Licence” (se: <http://creativecommons.org/>)

### **2.1.5 Hva med de ”myke” verdiene?**

Som nevnt ovenfor er nordmenn generelt sett flinke til å ta i bruk ny teknologi og nye medier. For eksempel er det i dag over 2,47 millioner nordmenn på Facebook og antall brukere stiger jevnt (Facebakers, 2010). Brandtzæg og Heim (2009) gjennomførte nylig en norsk studie av hva som motiverer norske brukere til å delta på sosiale nettverk. Resultatene viste at det ofte er flere årsaker til at folk melder seg inn, men på generelt grunnlag kunne de konkludere i tråd med tidligere teorier på området at muligheten for å knytte nye kontakter/venner og holde kontakt med bekjente var de primære motivasjonsfaktorene for å delta. Vår aktivitet på sosiale nettsamfunn drives med andre ord først og fremst av grunnleggende menneskelige behov for å sosialisere og interagere med andre mennesker.

### **2.1.6 Næringslivet vil bli mer synlige på sosiale medier**

På grunn av noe skepsis og usikkerhet rundt gevinstene av sosiale medier har norske virksomheter nølt litt med å implementere slik teknologi for fullt. Dataforeningen gjennomførte i 2009 en undersøkelse om norske virksomheters bruk av sosiale medier og kunne fortelle at man på generelt grunnlag kunne forvente en dobling i bruk av sosiale medier i 2010 (Husom, Valdmanis & Berg, 2009) . Seks av ti hadde da bestemt seg for å bruke sosiale medier, og de viktigste bruksområdene var blant annet markedsføring, rekruttering og overvåkning. Særlig var Facebook, Twitter og LinkedIn de mest relevante.

Den samme trenden kan man også se i utlandet. Barnes og Mattson (2009) gjennomførte for Universitetet i Massachusetts en studie av bruken av sosiale medier for virksomheter med rask vekst i USA. Studien viste (nok en gang) at inntoget av sosiale medier i deler av næringslivet har

vokst med en voldsom hastighet. 43% av de spurte virksomhetene svarte at sosiale medier var ”meget viktig” for deres markedsstrategi.

Historisk sett har virksomheter kunnet kontrollere det meste av relevant informasjon gjennom pressemeldinger eller gjennomtenkte PR-strategier. I dagens informasjonssamfunn er dette mer komplisert. Selv om mange selskaper, både nasjonale og internasjonale, er aktive på sosiale medier er det ikke alle som opplever like stor suksess. Blant norske virksomheter hersker det blant annet mye usikkerhet rundt de nye mediene om hvordan de skal bruke dem og hva som er hensikten med bruken. Undersøkelsen som ble gjennomført av dataforeningen viser at hele 75% av alle de spurte virksomhetene mangler klare strategier for implementering av sosiale medier (Husom, Valdmanis & Berg, 2009).

## **2.2 Hvorfor er sosiale medier viktig for staten?**

### **2.2.1 Overgangen fra informasjonspolitikk til kommunikasjonspolitikk henger sammen med medieutviklingen**

Den raske teknologiske utviklingen, en ny mediesituasjon, større informasjonsmengde, samt en mer mangfoldig og sammensatt befolkning, gir økt behov for endring i det offentliges måte å informere på og større behov for dialog. I tråd med dette vedtok regjeringen en ny statlig kommunikasjonspolitikk 16. oktober 2009. Den erstatter den statlige informasjonspolitikken som ble vedtatt første gang i 1993, med en revidering i 2001. Sammen med offentlighetsloven og Kommunelovens §4 om informasjonsplikt, er den statlige kommunikasjonspolitikken noe av det viktigste grunnlaget for dagens offentlige informasjons- og kommunikasjonsarbeid (Kommunikasjonsforeningen, 2009).

### **2.2.2 Den statlige kommunikasjonspolitikken - Kommunikasjon for åpenhet og demokrati**

Den statlige kommunikasjonspolitikken inneholder de sentrale mål og prinsipper for statens kommunikasjon med innbyggere, næringsliv, organisasjoner og annen offentlig virksomhet. Kommunikasjonspolitikken har åpenhet, medvirkning, demokrati og dialog som grunnleggende

verdier. I tillegg er offentlig sektor basert på en rekke viktige prinsipper som rettsikkerhet for den enkelte, innsyn, likebehandling og rettferdighet, sporbarhet og etterrettelighet (Den statlige kommunikasjonsplakaten, 2009; Holte, 2010).

### **2.2.3 Kommunikasjonspolitikken og sosiale medier**

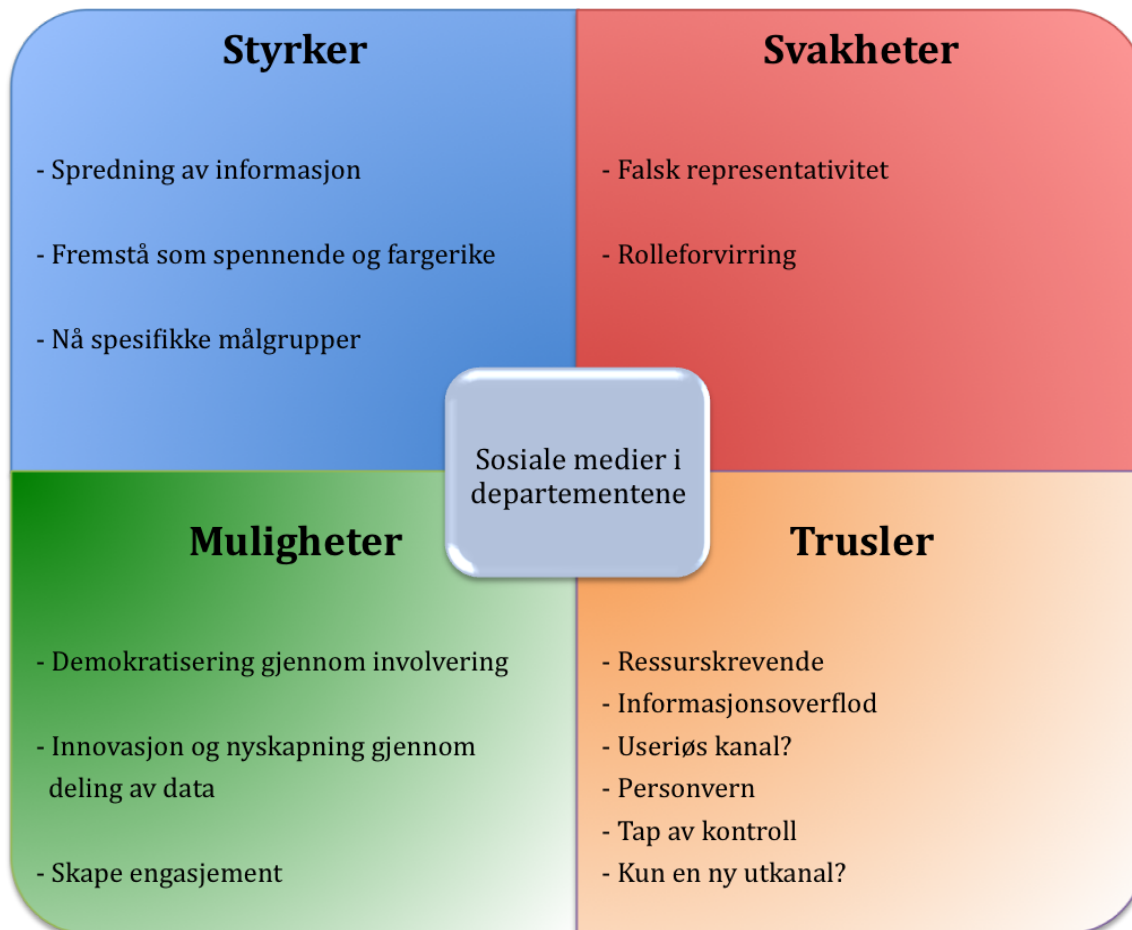
Framveksten av sosiale medier og nettsamfunn peker i retning av at det eksisterer en sterk deltaker- og delekultur i samfunnet. Man kan si at sosiale web- og nettsamfunn representerer et skifte fra en situasjon der avsenderen kontrollerte informasjonen som ble sendt, til en situasjon der brukermedvirkning gjennom dialog og deling får stadig sterkere betydning (Kløvstad og Storsul, 2009). Denne utviklingen samsvarer med den nye statlige kommunikasjonspolitikken, og skiftet fra ”informasjonspolitik” til ”kommunikasjonspolitik” signaliserer nettopp økt vektlegging av dialog og økt fokus på forholdet mellom stat og innbyggere (SSB, 2009). Videre ønsker forvaltningen innspill fra befolkningen, økt deltakelse og engasjement. Sosiale medier passer dermed på mange måter godt sammen med politiske ambisjoner for offentlig sektor.

### **2.2.4 Motsetningsforholdet mellom statsforvaltning og sosiale mediers natur**

Selv om sosiale medier på mange måter samsvarer med forvaltningens kommunikasjonspolitik, eksisterer det likevel et spenningsforhold mellom det som betraktes som god forvaltningsskikk og de sosiale medienes natur. Både offentlig sektor og sosiale medier er mangeartede og sammensatte, og ikke alle sider passer like godt sammen (Holte, 2010). Statsforvaltningen skal være formell, nøytral, saklig og faktabasert. Den har en hierarkisk og sentralisert struktur, der regler og kontroll vektlegges. Mange sosiale medier derimot, har gjerne en mer uformell og personlig stil og språk, og gjenkjennes av spontanitet, frihet og fleksibilitet. I motsetning til statsforvaltningen, kjennetegnes sosiale medier av nettverksstruktur og desentralisering. Her er man avhengig av relasjoner, gjensidige interesser og rykte, mens autoriteter og formell struktur betyr lite (Powell, 1990).

## Kapittel 4) Sosiale medier i statsforvaltningen – styrker, svakheter, muligheter og trusler

Etter samtaler med fagpersoner og et omfattende litteratursøk på området sosiale medier, har vi avdekket en rekke temaer og problemstillinger rundt bruken av sosiale medier statsforvaltningen. Resultatene er oppsummert i en SWOT-basert oversikt (SWOT = strengths, weaknesses, opportunities, threats), der vi presenterer styrker, svakheter, muligheter og trusler knyttet til departementenes bruk av sosiale medier. Hensikten med denne inndelingen er å få en oversikt over noen av de styrkene og svakhetene vi mener eksisterer i dag (nåtid), og øke bevisstheten rundt muligheter og trusler (fremtid). Kunnskap om styrker, svakheter, muligheter og trusler kan effektivisere departementenes bruk av sosiale medier.



**Figur 1:** Oversikt over styrker, muligheter, svakheter og trusler vi mener er aktuelle for departementenes bruk av sosiale medier.

## 4.1 Styrker

### 4.1.1 Spredning av informasjon

Sosiale medier kan gjøre det enklere å videreformidle informasjon til de som er interesserte. For eksempel kan departementene legge ut linker til nettsider som kontaktene i deres nettverk kan lese. Twitter brukes ofte til dette, men også Facebook og blogger. I tillegg kan ”deleknapper” på departementenes nettsider gjøre det lettere for brukere å selv videreformidle informasjonen til sine kontakter på sosiale medier. Slik kan informasjonen spres raskere og det kan nå flere. ”Deleknapper” har allerede blitt tatt i bruk på regjeringen.no.

### 4.1.2 Fremstå som spennende og fargerike

Staten kan kanskje ufortjent oppfattes som byråkratisk, grå og kjedelig. Digital teknologi gir mange muligheter til å gjøre informasjon mer spennende med bruk av både lyd, bilder og interaktivitet, og det finnes flere gode eksempler på det. I en artikkel i Computerworld (Schreurs, 2010) fremstår Helse- og omsorgsdepartementet som ”web 2.0-kongen av departementene” da de bruker både Twitter, YouTube og Flickr til å informere brukere om sine aktiviteter.

10 Downing Street har nylig laget en egen informasjonsapplikasjon til iPhone og Android telefoner hvor man kan få siste nytt fra statsministerens kontor rett på telefonen.

12. februar 2010, opprettet regjeringen og departementene sin egen YouTube-kanal.

Statsminister Jens Stoltenberg sier i åpningsvideoen at kanalen skal brukes til å legge ut små videoklipp om hva regjeringen gjør på ulike områder. På denne måten skal regjeringen bruke sosiale medier på en enda bedre måte.

### 4.1.3 Nå spesifikke målgrupper

Sosiale medier skaper nye muligheter for å nå folk som befinner seg på Internett generelt, men man kan også bruke sosiale medier til å nå spesifikke målgrupper. Blant annet kan man skreddersy informasjon og rette den direkte mot spesifikke målgrupper. Særlig gir sosiale medier unike muligheter til å komme i kontakt med ungdom, siden disse i stor grad befinner seg på slike

kanaler. Å skape større interesse for samfunnet og demokratiet blant ungdom kan være et av potensialene som ligger i sosiale medier.

## 4.2 Svakheter

### 4.2.1 Rolleforvirring

Stilen i sosiale medier er ofte personlig og uformell. I statsforvaltningen vil dette ikke være en passende måte å opptre på da de skal være nøytrale, saklige og faktabaserte.

En mulig konsekvens av motsetningene mellom sosiale medier og statsforvaltningen, er rolleforvirring hos de ansatte som skal benytte de sosiale mediene. På den ene siden har man de formelle kravene som stilles til forvaltningen, mens man på den andre siden også må forholde seg til det uformelle og spontane i de sosiale mediers verden. I tillegg er det fare for at sosiale medier visker ut skillene mellom jobb og privatliv. På bakgrunn av sin evaluering av prosjektet ”Delte meninger”, anbefaler Dinamo Sermo Consulting (2009) i sin rapport at forvaltningen utarbeider klare retningslinjer for ansatte. De hevder at dette er nødvendig og at det vil virke bevisstgjørende.

### 4.2.2 Falsk representativitet

Man når ikke alle, selv om man kanskje tror det. Det er en viss type mennesker som befinner seg på de sosiale mediene og disse er ikke nødvendigvis så annerledes fra de man møter på i andre typer kommunikasjon. De man møter på sosiale medier representerer kanskje bare et smalt segment av befolkningen. Dette kan gi et falskt inntrykk av representativitet, en form for ”skinndemokrati”: er de vi møter på nettet egentlig folket?

For eksempel viser undersøkelser at kun tre prosent av den norske befolkningen er på Twitter hver måned. Videre har man funnet at de som bruker Twitter ofte er høyt utdannet, og at mange av dem er journalister og folk som driver mye med sosiale medier (Sæby, 2010). I boken ”The Myth of Digital Democracy” (2008), argumenterer Hindman for dette, nemlig at Internett i større grad fremmer elitens stemme heller enn å representere den generelle befolkningen. Hindman har

imidlertid fått en del kritikk for å være for bastant i sine konklusjoner (se for eksempel Sifry, 2009).

## 4.3 Muligheter

### 4.3.1 Demokratisering gjennom involvering

På 90-tallet var det store forventninger til at nye nettløsninger kunne gi mulighet for ”vanlige folk” til å ytre sin sak, og i dag diskuterer man de samme mulighetene i web 2.0 (Olsson & Dahlgren, 2010). Det er i dag enkelt å starte sine egne blogger og delta på andre sosiale medier. Kombinasjonen av økt internettilgjengelighet og sosiale mediers enkle brukergrensesnitt gjør deltakermulighetene og demokratiseringsprinsippet mer aktuell enn noen gang før.

### 4.3.2 Innovasjon og nyskapning gjennom deling av data

Lettere tilgang på offentlige dokumenter kan være en positiv effekt av deling i sosiale kanaler. Dersom det offentlige gjør mer informasjon tilgjengelig og slik legger til rette for brukerskapt innhold, kan ulike personer bruke sine evner og talenter til å anvende dette i nye sammenhenger og skape noe nytt alle kan ha glede av.

I rapporten eBorger 2.0 blir det argumentert for at forvaltningen bør åpne opp og tilgjengeliggjøre offentlig data og informasjon, noe som er nødvendig dersom offentlig data skal kunne gjenbrukes og gjøres nyttig i andre kontekster. Det blir anbefalt at forvaltningen i større grad ser borgerne som samarbeidspartnere og ”leverandører” av informasjon, og ikke kun som passive mottakere av offentlig informasjon og kommunikasjon. I dette ligger det et nytt informasjonspotensial og mange positive effekter. Blant annet en reduksjon i antallet informasjonshenvendelser og informasjonsarbeid generelt, lettere tilgjengelig og mer forståelig informasjon og økt deltakelse og engasjement rundt offentlig informasjon og tjenester. I tillegg vil den offentlige informasjonen i større grad kunne være i tråd med befolkningens egne behov og ønsker (se Brantzæg og Lüders, 2008, for mer informasjon).

### 4.3.3 Skape engasjement

Om man lykkes i å spre informasjon som interesserer og opptar enkeltmennesket på en tiltalende måte, kan man skape et engasjement i befolkningen generelt for samfunnmessige problemstillinger. Skoleeksempelet på dette finner vi i Barack Obamas presidentkampanje i 2008 hvor sosiale medier ble aktivt brukt til å få til engasjement på grasrotnivå. Ved hjelp av insentiver og oppmuntringer klarte de å mobilisere flere millioner amerikanere. Alt fra nettsider til podcasts, spill, video, blogger, sponsorer og konkurranser ble brukt for å engasjere flere i sin kampanje. Se for eksempel Edelmans ”The social Pulpit – Barack Obama’s Social Toolkit” (Lutz, 2009), for mer informasjon.

## 4.4 Trusler

### 4.4.1 Ressurskrevende

Sosiale medier i seg selv gratis, men å drifte dem koster tid og ressurser. Skal man være på sosiale medier bør man sette av nødvendige ressurser slik at man kan opprettholde en viss kontinuitet og kvalitet. De som har ansvaret for sosiale medier bør inneha både teknisk og sosial kompetanse.

Som nevnt ovenfor under punktet ”*skape engasjement*”, blir Barack Obamas valgkamp ofte trukket fram som et godt eksempel på effektiv bruk av sosiale medier. Det snakkes til og med om en ”Obama-effekt”, da man har sett en eksplosiv vekst i både bruk og omtale av sosiale medier i forbindelse med Obamas valgkamp (Brataas, et al., 2009). Mye av grunnen til hans kampanje så vellykket var at Obama-administrasjonen brukte mye ressurser på å bygge tillit over tid, gjennom tett oppfølging og mye personlig kontakt (for mer informasjon, se Lutz, 2009). Man trenger en strategi for å bygge tillit og lojalitet til *personene* bak mediene, og ikke lojalitet til *mediene* som sådan (Hedløv, 2010). En viktig lærdom man kan trekke av dette er at sosiale medier krever jevnlig oppdatering og oppfølging. Dårlig kvalitet på departementenes sider kan potensielt gå på bekostning av publikums tillit og interesse for deres kanaler.



#### 4.4.2 Informasjonsoverflod

Det er et mylder av stemmer på nettet og det kan være vanskelig å få oppmerksomhet. Folk velger bort det de ikke synes er interessant nok, så de som ikke klarer å fange interessen blir ikke prioritert. Det har aldri vært så mange kanaler som nå og man står i fare for å drukne i mengden.

Kolbert (2009) skriver i sin anmeldelse av Cass R. Sunsteins siste bok "On Rumors: How Falsehoods Spread, Why we believe them, What can be done", at Internett kan være en velsignelse for demokratiet dersom man tenker at: hvis informasjon er bra, ja, da må *mer* informasjon være desto bedre. Samtidig har brukere av Internett i dag større forbrukermakt fordi økt tilgjengelighet av nyheter og informasjon gjør det enklere å filtrere hva man ønsker å se. Det kan dermed bli vanskelig for departementene å nå frem med sin informasjon og sitt budskap til flest mulig av sitt publikum, rett og slett fordi de må konkurrere med mengdene av andre kilder og annen informasjon som finnes på nettet.

#### 4.4.3 Useriøs kanal?

Mange sosiale medier brukes i dag mest for underholdning. I tillegg blir sosiale medier gjerne brukt av mange som ønsker å holde kontakten med venner og familie. Dersom brukere oppfatter sosiale medier og nettsamfunn som først og fremst sosiale og ment for underholdning, kan seriøse aktører som departementene ha vanskeligheter med å nå sine målgrupper og et interessert publikum. Kanskje er en del av det departementene driver med for kjedelig eller for lite relevant for den gjennomsnittlige bruker?

Man kan sette spørsmålstegn ved om forvaltningen i det hele tatt passer inn på sosiale medier. Rapporten "Nye Nettfenomener" som tar for seg ungdommens bruk av Internett og nettsamfunn, fant i sin studie at ungdom opplever at nettsamfunn ikke er viktige for å finne informasjon, og at de er ambivalente til å bruke nettsamfunn til annet enn underholdning og sosiale formål. Videre fant de at ungdom er skeptiske til å blande stat og nettsamfunn. Utsagn som "*det er viktig at det offentlige holder seg offentlig*", og "*hvis det gjaldt kjedelige ting, ville jeg heller gått inn på hjemmesiden deres*", illustrerer dette (Storsul et al., 2008: 32, 34).

#### **4.4.4 Personvern**

Økt deling og utveksling av informasjon på nettet betyr større sjanse for at ting som egentlig skal vernes om lekker ut. Sykehusjournaler og informasjon om sosialstønader og lignende er eksempler på slik sensitiv informasjon.

Rapporten ”Privat 2.0” undersøker hvordan sosiale medier har forandret betingelsene for person- og forbrukervern. Den beskriver hvordan den nye brukermakten og nettsynligheten gjør oss sårbare for potensielt misbruk og ID-tyveri. Brukerne har blitt innholdsprodusenter og frigir stadig flere opplysninger om seg selv, og for mange flyttes privatlivet i økende grad ut på Internett. Hele 67% av nettbrukerne er bekymret for konsekvensene av å dele personlig informasjon på nettet (Brantzæg og Lüders, 2009).

#### **4.4.5 Tap av kontroll**

Når man deltar på sosiale medier betyr dominansen av brukerskapt innhold at man kan miste oversikt og kontroll over hva folk sier og mener der. Dette kan skape uheldige situasjoner der for eksempel hatefulle ytringer blir assosiert med departementet/etaten som er ansvarlig for kanalen der dette skjer. Et eksempel på en slik vanskelig situasjon er Muhammed-karikaturene som ble lagt ut på PSTs Facebook-side februar 2010.

I rapporten E-government 2.0 argumenterer Baumgarten og Chui (2009) at forvaltningen kan være tilbakeholdne når det gjelder å åpne opp for brukermedvirkning i deres informasjons- og kommunikasjonsarbeid. I tillegg til sikkerhetsfaktorer, mener de at dette skyldes at forvaltningen har et behov for kontroll over informasjonen, innholdet og bruken av dataen på dens websider. Videre hevder de at ettersom brukerne blir vant med brukerdeltakelse på nett, er det fare for at forvaltningens nettsider mister opplutning dersom de ikke klarer å tilpasse seg trendene på nettet. I rapporten Regjeringens bruk av sosiale medier (Brataas et al., 2009: 8) , blir det sagt at den største endringen departementene bør være forberedt på når det gjelder sosiale medier antakeligvis er tankegangen rundt kommunikasjon, dialog og delaktighet: ”*det blir både en ny måte å jobbe på- og en ny måte å tenke på*”.

#### 4.4.6 Kun en ny utkanal?

Idealet i mange typer sosiale medier er å skape dialog. Men det kan være vanskelig for departementene å finne den gode dialogen med publikum fordi mediene har ulik grad av sosialitet og muligheter for involvering og interaksjon. Med andre ord, fordi mediene tilbyr ulike tjenester betyr dette at ikke alle typer sosiale medier er like egnet for toveiskommunikasjon. I en artikkel som går i dybden av aktiviteten på Twitter, viste Kwak, Lee, Park og Moon (2010) at hvis man karakteriserer at det å ”følge” noen er det samme som å abonnere på ”tweets”, fungerer Twitter mer som en nyhetsformidler enn en sosial nettverkstjeneste. De påpeker at hovedforskjellen mellom Twitter og andre sosiale nettverk er hvordan man er knyttet til hverandre i et nettverk. I Twitter er nettverket kjennetegnet ved at man ikke er gjensidig avhengig av hverandre i like stor grad som ved for eksempel chat. De fant også at Twitter er like effektivt som et hvilket som helst annet massemedium når det gjelder å spre nyheter raskt. Resultatet kan dermed bli at departementene bruker noen sosiale medier (som Twitter) for å i enda større grad kringkaste informasjon, heller enn å inkludere og åpne opp for tilbakemeldinger og dialog.

## Kapittel 5) Analyse av intervju med departementene

Vi har intervjuet et utvalg informanter ansatt i kommunikasjonsavdelingene i 11 departementer. Informantene er valgt ut på grunnlag av hvem som har det daglige ansvaret for eventuell bruk av sosiale medier. Gjennom disse intervjuene ønsket vi å kartlegge hvordan departementene bruker sosiale medier per i dag, samt avdekke potensialer og fallgruver for fremtidig bruk.

I dette kapitlet redegjør vi for temaene som informantene har valgt å legge vekt på i intervjuene, i tillegg til at vi bidrar med våre egne refleksjoner og anbefalinger. Anbefalingene er markert i fargebokser. Analysen er basert på grounded theory (GT), der kategoriene oppstår ut av datamaterialet. Vi har identifisert følgende hovedkategorier: strategier, utfordringer og muligheter. Strategier innebærer informantenes tanker rundt hvem de kommuniserer med, statens generelle kommunikasjonspolitikk, og hvordan disse spiller inn på bruken av sosiale medier. I utfordringer gjengis informantenes bekymringer, tanker rundt eventuelle trusler og interessekonflikter. Muligheter innebærer mulige bruksområder for sosiale medier basert på eksempler nevnt i intervjuene, samt fremtidig potensial for bruk av sosiale medier.

<b>Strategier</b>	<b>Målgrupper</b>	Fragmenterte og heterogene målgrupper
		Kommunikasjon med medier og journalister
		Mye mediekontakt, lite befolkningskontakt?
	<b>Kommunikasjonsstrategier</b>	Hensikten med sosiale medier
		Sosiale medier og kommunikasjonsplakaten

<b>Utfordringer</b>	Tap av kontroll	Muhammed-skandaler umulig å unngå?
	Rolleforvirring	Når en man privat og når er man statsansatt?
		Uformell stil på sosiale medier kolliderer med statsforvaltningens formelle væremåte
	Ressurser	Krever tid og kompetanse
	Retningslinjer	Ingen felles retningslinjer for statsforvaltningen – uklarhet og utrygghet
		Juridiske spørsmål – journalføring, forvaltningsloven og utenlandsk lov
Mange lager egne retningslinjer – UD i spissen		

<b>Muligheter</b>	Eksempler på bruk	Muligheten til å være sin egen journalist
		Prosjektbasert bruk
	Demokrati og dialog	En demokratiserende dialog gjennom sosiale medier
		Finner du befolkningen på Twitter?
		Er det egentlig så sosialt og demokratiserende?

Disse temaene er valgt ut fordi de gikk igjen i flere av intervjuene og fordi de er relevante for vår problemstilling. Under følger en beskrivelse av det som ble diskutert under hvert punkt.

## 5.1 Strategier

### 5.1.1 Målgrupper

Målgruppene for kommunikasjonsavdelingenes kommunikasjon varierer fra departement til departement, ut i fra hvilket område de forvalter. Men det er allikevel store likheter, først og fremst i det at de som jobber i departementene vet at de eksisterer for befolkningen, og at det er

de som til syvende og sist utgjør deres målgruppe. De fleste departementer har allikevel begrenset med direkte kontakt med enkeltbrukere, da mye av spørsmål og henvendelser fra disse rettes direkte til underliggende etater og direktorater. De er derimot mye i kontakt med presse og TV, i tillegg til en del kontakt med interesseorganisasjoner, fagfolk og bedrifter. En generell tendens er at det er vanskelig å peke på spesifikke og avgrensede målgrupper, siden departementene må kommunisere ut til mange ulike typer grupper. Men det er tydelig i alle departementene vi har foretatt intervjuer, at det er mediene kommunikasjonsavdelingene har aller mest kontakt med.

### **Fragmenterte og heterogene målgrupper**

Felles for departementene er at målgruppene i stor grad er fragmenterte og heterogene. Befolkningen er dypst sett de departementene eksisterer for, men siden befolkningen er såpass variert og omfattende er de nødt til å vinkle kommunikasjonen inn i utvalgte kanaler. Allikevel er det noen grupper som skiller seg fra hverandre. Blant dem er skillet mellom private og profesjonelle brukere:

*”Ellers så har vi et generelt skille mellom profesjonelle brukere og allmennheten. Profesjonelle brukere er jo gjerne folk som enten arbeider i underliggende etater, eller folk som arbeider med denne typen problemstillinger som vårt departement har. Ganske viktig målgruppe. Det innebærer også journalister og politikere. Og de har jo den forutsetningen at de kjenner mye mer til de fagområdene vi arbeider med.”*

Dette er et skille som gjør seg gjeldende i alle departementene, selv om det varierer hvor stor del av kommunikasjonen som gjøres med den ene eller andre gruppen. Men, i de aller fleste departementene sier de at deres mest hyppige kontakt er med slike profesjonelle brukere og det i særdeleshet media:

*”Det er ikke til å komme utenom at mediene, altså massemediene, aviser, fjernsyn, radio er veldig viktig, for der når man veldig mange, og veldig mange flere enn man gjør ved å bruk av våre egne nettsider, eller bruk av Twitter og andre typer sosiale medier. (...) Når vi*

*publiserer noe på nettet og sørger for å kommunisere det direkte også til journalister så fungerer det ofte på en ålreit måte, i det at journalister tar det opp og formidler det videre.”*

Med andre ord; departementene retter fokuset mot tradisjonelle medier fordi disse lenge har vist seg å fungere godt til å formidle hva som skjer i den norske stat til dens innbyggere. Etter intervjuene sitter vi igjen med inntrykket av at kommunikasjonsavdelingenes arbeid i stor grad består i å ta imot og besvare mediehenveler, samt å jobbe for å få deres saker opp og frem i nyhetsbildet.

### **Kommunikasjon med medier og journalister**

Mye av jobben i kommunikasjonsavdelingene handler om å spre informasjon om departementets virksomhet til ulike mediekkanaler, slik at det skal få oppmerksomhet i nyhetsbildet. Sosiale medier kan endre måten departementene kommuniserer med media. På for eksempel Twitter vil kunne nå frem til en relativt stor andel av de profesjonelle brukerne. Journalister er allerede godt vant til å benytte sosiale medier for å skaffe seg de nyeste oppdateringene fra departementene. Denne bruken av sosiale medier kan erstatte funksjonen til de gamle priv til red:

*”Når det gjelder Twitter så har vi tenkt det mer som en sånn type informasjon til journalister og kommentatorer. Altså muligheten til å informere løpende i løpet av dagen hva vi gjør og hva vi holder på med. Det er litt som det vi kaller priv til red som er en sånn standard måte å kommunisere med pressen på. I gamle dager så var det vel et brev til redaksjonen, så var det faks og så var det e-post, men nå gjør vi det på Twitter. Vi gjør det på nett og e-post fortsatt, men dette er en måte å nå den riktige målgruppen for oss, journalister og kommentatorer, om vår løpende virksomhet.”*

Andre profesjonelle brukergrupper følger etter. Dette blir bekreftet av flere av våre informanter. Flere av dem påpeker at Twitter i stor grad er en kanal for spesielt interesserte og at det er et begrenset antall brukere som følger deres twitring. Disse brukerne utgjør gjerne journalister eller personer som er spesielt engasjerte i aktuelle saker som ligger under departementet. Flere påpeker også at Twitter i stor grad er enveiskommunikasjon.

### **Mye mediakontakt hos kommunikasjonsavdelingene - lite befolkningskontakt?**

Det kommer også frem av intervjuene at kommunikasjonsavdelingene i de ulike departementene først og fremst kommuniserer med media. De er et mellomledd mellom fagavdelingene i de ulike departementene og mediekanaler som presse og TV. De jobber med ”å forsøke og komme på”, som en av informantene sa, og forsøker å gi de sakene deres departement jobber med oppmerksomhet i media. I mange av intervjuene sier informantene at den direkte brukerkontakten med enkeltborgere ofte er begrenset og ofte består i å henvise til fagavdelinger eller underliggende etater. Det er store variasjoner mellom de ulike departementene når det gjelder dette, men en del opplever at det er lite kommunikasjon mellom departementet og den enkelte norske borger. Et departement sier ”de kommuniserer lite med befolkningen generelt”. Dette kan bety at den type direkte kontakt sosiale medier tilbyr er noe som føles litt fremmed for departementene i dag. Men som nevnt, så er fokuset på mediene såpass stort, nettopp fordi det ansees som en god kanal for å nå ut til mange.

#### **Våre vurderinger**

Vi ser at sosiale medier kan tilby noe nytt når det gjelder kommunikasjon mellom departementene og deres målgrupper. Dersom departementene finner en stil de er komfortable med på sosiale medier vil dette bety en ny type kontakt med befolkningen: direkte kontakt. Når man benytter sosiale medier til å kommunisere om egen virksomhet fjerner man mellomleddet de tradisjonelle mediene utgjør. Man slipper å kjempe om å få komme på trykk. Dette kan gi et rikere bilde av forvaltningens virksomhet. Men vi mener samtidig at de sosiale mediene antageligvis ikke vil erstatte de tradisjonelle mediene, men at de kan tilby noe i tillegg som kan ha en verdi.

## **5.1.2 Kommunikasjonsstrategier**

### **Sosiale medier og den statlige kommunikasjonsplakaten**



En del av mulighetene som man kan få gjennom sosiale medier godt forenlig med den kommunikasjonspolitikken som skal dominere offentlig sektor som en helhet. Flere av de vi har intervjuet har nevnt kommunikasjonsplakaten i forbindelse med bruk av sosiale medier, og det nevnes hvordan det å inkludere brukerne har fått et sterkere fokus i den nylig reviderte utgaven, og at sosiale medier kan være et nyttig verktøy for å følge opp dette:

*«...det er en viktig arena fordi den handler om at den gamle maktstrukturen er endret. I den reviderte kommunikasjonspolitikken som kom nå så ser du at det ene området hvor det er virkelig endring er på dette med at man skal være i kommunikasjon med brukerne»*

Et av målene i plakaten er at innbyggerne skal «inviteres til å delta i utforming av politikk, ordninger og tjenester». Dette medvirkningsprinsippet passer godt inn i dialogen som er lagt til rette for i ulike kanaler for sosiale medier.

### **Hensikten med sosiale medier**

Med dette som et bakteppe er det mange som ser at sosiale medier kan være noe som er verdt å bruke tid på. For mange dreier bruken seg om å få større oppmerksomhet rundt den daglige driften:

*«Jeg tenker på det vi gjør på sosiale medier som en del av et større prosjekt som dreier seg om å informere bedre om vår egen virksomhet»*

Mange av informantene ser at det å bruke sosiale medier som et ledd i en større kommunikasjonsplan kan virke positivt. Deres jobb er å kommunisere hva deres departement driver med, og gjennom sosiale medier kan man få en unik mulighet til nettopp dette. De sosiale mediene kan på denne måten også fungere som et ledd i omdømmebygging:

*«...det at man bruker disse mediene kan gi vårt departement et bedre omdømme, fordi man viser at man følger med i timen»*

Men dersom man ikke følger opp bruken kan det medføre dårlig omdømme.

## Våre vurderinger

Vi ser at de departementene som best utnytter potensialet i sosiale medier klarer å spre god informasjon og bygge et godt omdømme. De opplyser om departementets virksomhet på en ny måte som gir dybde i enkeltsaker som engasjerer folk. Det er muligheter for å gi informasjonen om hva som skjer i staten en ny vri, noe som skiller seg fra den sensasjonspregede måten vi er vant til i media. Vi tror at dette kan fungere positivt for departementets rykte. Men da er det også viktig at bruken følges opp, og at de som følger med i de sosiale mediene kan stole på at det oppdateres med jevne mellomrom og at det tas på alvor. Dette innebærer også at dersom man oppfordrer til innspill, så svarer man på det som kommer inn. Hvis ikke kan dette svekke tilliten og minske interessen for å følge departementet på sosiale medier. Vi mener også at man bør ha en plan med bruken. Hvis man vil delta på sosiale medier for å øke medvirkningen fra befolkningen, må man gjøre noen valg som legger til rette for dette. Det er greit å prøve seg i et område hvor man ikke har erfaring, men selv da bør man ha mål og mening med det. De departementene som ønsker å bruke sosiale medier bør reflektere rundt hvem de hevnvender seg til på sosiale medier, hva de ønsker å få fram og forholde seg til hva slags dialog de ønsker – *målgruppe, budskap og dialog.*

## 5.2 utfordringer

### 5.2.1 Tap av kontroll

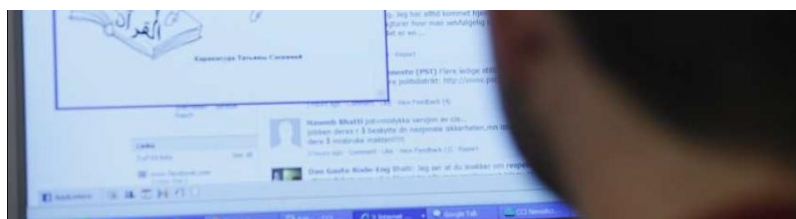
Et av de mest sentrale kjennetegnene ved sosiale medier er de store mulighetene for brukerskapt innhold. Selv om man gjennom å kunne være sin egen journalist kan forvaltningen øke sin kontroll over hva som får oppmerksomhet i media, men når man åpner for brukerskapt innhold mister man også mye kontroll over hva som blir kommunisert i de kanalene som brukes. Det at brukerne av en nettside også er med på å skape innholdet innebærer nødvendigvis et svakere

grunnlag for å utøve kontroll i forhold til tradisjonelle nettsider. Men det er fremdeles et av de viktigste kjennetegnene på sosiale medier, og det er derfor vanskelig å unngå dette problemet.

## Muhammed-skandaler umulig å unngå?

*”Hvis du åpner opp for brukergenerert innhold helt fritt - PST-grisen viser jo potensielt hva slags konsekvenser det kan medføre.”*

Enkelte av våre informanter i departementene stiller spørsmålsteget ved hvorvidt man skal åpne for brukerskapt innhold i eventuelle sosiale mediekanaler. Tegningene av Muhammed som ble lagt ut på Politiets sikkerhetstjeneste (PST) sin profil på Facebook trekkes fram som et eksempel på farene ved å åpne for brukerskapt innhold. Her hadde en privatperson lagt ut en karikaturtegning på PST sin vegg, noe som ikke gikk upåaktet hen i media:



**RYSTET:** Arfan Bhatti er opprørt over debatten som raser på PST sine hjemmesider. Han mener PST må bli bedre til å stoppe sjikanerende innlegg. Her med en karikatur av Muhammed som det ble lenket til fra sidene. Foto: Jon Terje H. Hansen

## Hysj-politiet lenker til sider som framstiller profeten som en gris

A screenshot of a news article from Dagbladet.no. The article is titled "Via lenker på Politiets sikkerhetstjenestes Facebook-sider framstilles profeten Muhammed som en gris." (Via links on the Norwegian Security Service's Facebook pages, the prophet Muhammad is portrayed as a pig). The article is by Gunnar Hultgreen and mentions that the PST has a Facebook profile with over 5,400 followers. It also notes that some of these followers use the PST's Facebook page to discuss serious issues, while others use it for jokes. The article includes a small image of a windmill and a map of Oslo. To the right of the article is a weather forecast for Oslo and a section titled "NYHETER" (News) with a search bar.

**Bilde 1:** Hentet fra Dagbladet, publisert 03.02.2010 i nettutgaven

Det PST hadde gjort var å la hvem som helst få muligheten til å poste det de ville på sidens hovedside. Man kan stenge for denne muligheten, noe mange har gjort etter denne episoden.

En av informantene setter spørsmålstegn ved hva redaktøransvaret innebærer i en slik sammenheng. Departementene spør seg hvordan man regulerer kommentarer og innspill uten å trække over noen grenser, og også hvordan man skal regulere brukerskapt innhold i kanaler der man selv ikke bestemmer rammene. Noen sosiale medier, som for eksempel Facebook, har ingen funksjon for godkjenning av innhold før det publiseres. Dette kan føre til at uønsket innhold legges ut. Utenriksdepartementet (UD) har eksempelvis opplevd at denne kommentaren ble postet i en diskusjon om deres aspirantkurs:



**Bilde 2:** Hentet fra UD's Facebook-side

Hvordan håndterer man en slik situasjon? En av løsningene er at man forbeholder seg retten til å slette slikt innhold, og opplyser om det til brukerne. Man skal allikevel være forsiktig med å drive for hard sensur når man representerer staten da sensur kan være i strid med ytringsfriheten. UD løste dette med muligheten til å merke kommentarer som irrelevant. Dette er en funksjon som tilbys fra Facebook sin side. Innlegget merkes da som irrelevant, og vises kun dersom leseren aktivt velger å klikke innlegget for å lese. Slik:



**Bilde 3:** Hentet fra UD's Facebook-side

Dette virker som en fornuftig middelvei mellom sensur og fri bruk av brukerskapt innhold. Denne funksjonen vil imidlertid fungere godt primært for diskusjonsforum under departementenes hovedside på Facebook, og ikke på departementenes «vegg». Flere departementer som ville kunne oppleve spesielt negativ publisitet dersom upassende innhold

publiseres på deres «vegg» har derfor valgt å ikke tillate brukerskapt innhold på sin «vegg», som også er sidens forside. I noen av departementene fortelles det at man har hentet inspirasjon fra PSTs profil og laget egne regler for innlegg på Facebook-profilen.

### **Våre vurderinger**

Vi synes dette illustrerer at man kan tjene på å tenke gjennom uønskede scenarioer før de skjer. Da er man bedre rustet for å takle dem. Statlige virksomheter som tar i bruk sosiale medier bør være klar over at man mister kontrollen over hva slags informasjon man kan assosieres med, i hvert fall til en viss grad. Har man tenkt gjennom hvordan man skal unngå dette og håndtere det om det oppstår gjør at man lettere kan unngå krisene. Men på samme tid bør man huske på at det er dette at man ikke har kontroll som gjør at sosiale medier skiller seg fra tradisjonelle kanaler og at det er det som gjør det spennende, fordi det skaper dialog og gir nye perspektiver.

### **5.2.2 Rolleforvirring**

Fraværet av retningslinjer kan føre til rolleforvirring for de ansatte, der distinksjonen mellom privat bruker og representant i det offentlige kan bli uklart. Når representerer man departementet, og når stiller man som privatperson? I tillegg har de fleste sosiale medier en uformell stil og språk, mens statsforvaltningen på sin side skal være formell. Hvilken stil skal statsforvaltningen følge?

#### **Når er man privatperson og når er man statsansatt?**

Mangel på retningslinjer for bruk av sosiale medier kan føre til rolleforvirring blant de ansatte. Uten klare regler for hvordan de som ansatt skal opptre og forholde seg til sosiale medier, kan ansatte bli usikre på skillet mellom bruk på jobb og privat bruk. Når representerer man departementet, og når stiller man som privatperson? Hva kan man si, og hva kan man ikke si på sosiale medier? Hvilken stil skal man bruke? Departementene selv er usikre på hvordan de skal forholde seg til dette:

*”Det er vanskelig å vite hvilken hatt man har på seg. (...) Man representerer til en viss grad departementet man jobber i uansett”*

Følgende utsagn illustrerer rolleforvirringen ytterligere:

*”I hvor stor grad skal man bruke sosiale medier som en privatperson? Hvem skal man representere? Hvem skal man være? Det er en utfordring”.*

Flere av departementene uttrykte at *”å kombinere rollene kan være uheldig”*, og som et departement sa:

*”Enten må man representere organisasjonen, eller så bør man la være. (...) Vi gjør det klart at det er mennesker som betjener disse kontoene, men man bør prøve å gjøre en distinksjon mellom privat og offentlig”*

UD er en av de departementene som har laget retningslinjer på dette punktet for sine ansatte (se vedlegg 2).

### **Våre vurderinger**

Vi mener det kan lønne seg å ha interne kjøreregler i departementene for hvordan man skal forholde seg til skillet mellom jobb og privatliv på nett. Dette ser ut til å være spesielt viktig å ta hensyn til for de som besitter godt synlige posisjoner i departementene og som har en tydelig forbindelse med deres virksomhet.

### **Uformell stil på sosiale medier kolliderer med statsforvaltningens formelle væremåte**

I tillegg til at skillet mellom privat og offentlig kan bli uklart, byr også sosiale mediers natur på utfordringer. Målet om korrekt og klar informasjon forutsetter i en viss grad et språk og en formulering som er relativt byråkratisk og formell av natur. En måte å formulere seg på som oppfyller dette målet i den statlige kommunikasjonsplakaten vil kunne komme i konflikt med sosiale mediers krav om et heller uformelt og privat språk. Det vil kunne være et

motsetningsforhold mellom den måten departementene er vant til, og pliktet til, å kommunisere og uttrykke seg på, og det språket som forventes på sosiale medier. Sosiale medier er, som navnet tilsier, en sosial arena. Mange av de sosiale mediene er dermed av en uformell karakter, der språket og stilen ofte er personlig og uhøytidelig. Et eksempel er Facebook, som i Norge er det sosiale mediet med flest privatpersoner som brukere. Som et departement sa, har *”sosiale medier en litt mindre formell karakter, og det kan dermed fort bli en ”mismatch mellom departementenes og de sosiale medienes språk”*. Som det også ble sagt:

*«(...)sosiale medier er litt sånn at man bør helst være litt personlige, men det står litt i strid med hvordan vi som byråkrater skal være, for vi skal ikke mene så mye. Vi skal komme med fakta (...), være nøytrale, saklige»*

Det kan slik bli vanskelig for departementene, og ikke minst de ansatte, å vite hvilken stil, form og språk de skal anvende på innleggene. Dette er en problematikk som vi har sett tydelig i litteraturen vi har lest.

### **Våre vurderinger**

Dette er en problemstilling som etter vår mening potensielt kan være vanskelig å løse. Vi stoler på departementene som gode og sikre faktakilder og forventer en viss seriøsitet fra den kanten. Denne stilen bør kanskje ikke legges helt vekk ettersom det ikke ville stemme helt overens med folks forventning om hvordan forvaltning skal oppføre seg, men kanskje kan man samtidig prøve å gjøre det tydelig at det er personer betjener kanalene og unngår for kald distanse. Vi mener også at dette problemet kan også lettere takles om man velger kanaler som er mindre preget av useriøsitet enn andre. Facebook er en typisk kanal der man er personlig og uformell, mens for eksempel en faglig blogg legger mer opp til en seriøs dialog. Det kan innebære at Facebook av denne årsak er en kanal som ikke egner seg så godt til departementenes mer generelle bruk.

### 5.2.3 Ressurser

#### Krever tid og kompetanse

De aller fleste departementene er enige om at en krevende utfordring med sosiale medier er det ressursmessige. Ikke nødvendigvis det at å anvende de sosiale mediene i seg selv er kostbart, men det at det krever tid og kompetanse. Man må oppdatere hyppig, være tilstede og være interessante, og det krever at man tar seg tid til det. Denne utfordringen er en av de vanligste årsakene til motstand mot bruk av sosiale medier. En informant sier:

*«Sosiale medier er noe vi skal og bør bruke, men vi må ha et forhold til hvordan vi bruker det og så må vi ha ressurser til å bruke det ordentlig. En halvdød Twitter- eller Facebook-konto på vegne av departementet synes jeg gir dårlige signaler»*

Mange er opptatt av at skal man først være på sosiale medier, så må man gjøre det skikkelig. De uttrykker bekymring for å ikke ha tilstrekkelig kapasitet til å følge opp og frykter å ta seg dårlig ut på grunn av dette. Noen departementer har opprettet egne grupper eller har spesifikke personer som har ansvaret for departementets bruk av sosiale medier. På denne måten setter de til side ressurser til sosiale medier, for å unngå døde kontoer og utilstrekkelig aktivitet. Men selv der dette gjøres står sosiale medier i fare for å nedprioriteres i travle tider. En sier:

*«Hvis det er mye å gjøre - mange mediahenvendelser, presse, eller et arrangement- så blir sosiale medier nedprioritert, det blir skjøvet på og kommer sist.»*

Allikevel, en tendens som peker seg ut er at de departementene som har ildsjeler som har et stort engasjement for å få sitt departement representert der ute i de ulike kanalene, får det til selv med begrensede ressurser:

*«Vi har valgt å gjøre dette her uten å øke ressursene så vi er avhengig av at de som jobber med sakene som er aktuelle også kan sette av tid til å svare på spørsmål og delta i diskusjoner på sosiale medier.»*



## Våre vurderinger

Dette viser tydelig behovet for den kompetansen og viljen som bør være tilstede for å gjøre det godt på sosiale medier. Vi mener at mennesker som sitter med den riktige kompetansen og engasjementet bør oppmuntres og gis spillerom. Den viktigste ressursen er menneskene bak. Vi ser også at i de departementene som har klart å utnytte sosiale medier best så er det et fåtall engasjerte mennesker som står bak.

### 5.2.4 Retningslinjer

Savnet etter retningslinjer for bruk av sosiale medier fra sentralt hold er et gjennomgående tema i intervjuene. Departementene som anvender sosiale medier forholder seg til statens kommunikasjonspolitikk, men flere av dem har i tillegg utarbeidet sine egne retningslinjer som er spesialtilpasset egne behov. Mangelen på retningslinjer byr også på juridiske utfordringer. Flere departementer er usikre på hvordan sosiale medier samsvarer med offentlighetsloven, og hvordan de skal forholde seg journalføring og arkivering av aktiviteten på de forskjellige mediene.

#### **Ingen felles retningslinjer for statsforvaltningen – uklarhet og utrygghet**

Det eksisterer ingen felles retningslinjer for bruk av sosiale medier i statsforvaltningen. Departementene må forholde seg til statens kommunikasjonspolitikk, men flertallet av departementene som vi har intervjuet ønsker seg, og etterspør, felles retningslinjer. For eksempel sa en respondent følgende om mangelen på retningslinjer:

*”...det vi ønsker, og som vi ikke har, er jo en redaktørplakat for sosiale medier. Det trenger vi (...) Det føler jeg er et veldig stort savn. Altså, felles retningslinjer for sosiale medier.”*

Et annet departement beskrev hvordan fraværet av retningslinjer kan knyttes til usikkerhet og skepsis rundt bruken av sosiale medier:

*”(...) det er veldig uklart hvem det er som skal kunne moderere og skrive på disse mediene(...) hvis hvem som helst nesten, eller kanskje flere da, i fagavdelingen skal kunne bruke blogger for eksempel, så er det mange som ser med stor skepsis på det. Derfor er det jo stor etterspørsel etter kjøreregler, ”guidelines”, hvordan kan vi bruke det, hvem kan si noe, og så videre.”*

Særlig nevnes det at det ønskes retningslinjer på redaktøransvar, og hvordan håndtere situasjoner som for eksempel Muhammed-karikaturen på PST sine sider og rasistiske innlegg i åpne kanaler. En sammenligning blir gjort med nettavisene som gjerne har godt avklarte retningslinjer for brukere og opplysninger om hva som er tillatt og ikke tillatt. Spørsmålene som stilles er:

*”Hvordan håndtere brukergenerert innhold? Hva innebærer redaktøransvaret?(...)Hva gjelder på statens sider?”*

### **Juridiske spørsmål – journalføring, forvaltningsloven og utenlandsk lov**

Statsforvaltningen er nødt til å forholde seg til et regelverk i sitt arbeid. Ifølge informantene er det særlig i forhold til journalføring at de opplever vanskeligheter og er usikre på hva som skal journalføres. Dersom de skal gå inn i en dialog med brukere på arenaer som sosiale medier er de redde for at det kan medføre mye arbeid i form av journalføring. Det kan virke demotiverende:

*”Hvis du skal drive toveiskommunikasjon mot enkeltpersoner, eller institusjoner for den saks skyld, på den type medier, så får du en problemstilling i forhold til journalføring. I dag så journalføres jo alt innkommende, alle brev og e-poster. Det setter i gang en saksbehandling. (...) Hvis vi inviterer omverdenen til en toveiskommunikasjon her på den type medier som er veldig lettvis å bruke, så kan vi plutselig ende opp med en situasjon, hvis sivilombudsmannen mener det, at vi kommer til å bruke utrolig mye ressurser på journalføring.”*

Dette er noe flere etterlyser klarhet i. Hva skal journalføres, hva trenger ikke journalføres? Det ser ut til at de fleste departementene ikke journalfører Twitter-meldinger. Disse er meldinger på maksimum 140 tegn og det sees på som meningsløst av mange å journalføre disse. Kanaler som

innbærer større tekstmengder, som blogger og nettmøter, ser derimot ut til å ofte journalføres i sin helhet. På medier som har både korte beskjeder og lange tekstmengder, som Facebook, er det ulik praksis i departementene på hvordan de velger å forholde seg til dette. I et av intervjuene ble det nevnt at noen journalfører slettede meldinger, men ikke alt som foregår på siden.

Det etterspørres også retningslinjer for i hvor stor grad forvaltningsloven bør gjelde for offentlige virksomheter på sosiale medier. Det oppfattes begrensende og det er praktisk talt umulig å måtte svare på alt som blir sendt i retning av departementet på sosiale medier dersom man forsøker å være i flere kanaler:

*”... en begrensning er at vi er forpliktet til å svare på alt. Det forholder for så vidt vi oss til i den forstand at når vi har en diskusjon så skal vi svare på alt. (...) Så spørsmålet er, gjelder forvaltningsloven på sosiale medier? Skal man kunne skrive spørsmål og forvente å få et svar? Jeg tror ikke det nødvendigvis. Men det må andre klokere hoder enn meg avgjøre.”*

Samme informant sier at det kunne være en idé å opplyse om at dersom man vil være garantert et svar så får man ta kontakt via e-post, og at departementene tillates å ikke måtte respondere på alle innlegg.

En av de kommunikasjonsansvarlige i departementene problematiserer også det faktum at mange av de mest populære sosiale mediene eies av private aktører i utlandet. Dette kan ha juridiske implikasjoner som vil kunne innebære at man mister kontroll over innholdet:

*”Hva slags lov er det som gjelder for Facebook?(...) Facebook er et firma som er regulert av amerikansk lov (...) Hvis du går inn på brukerbetingelsene til Facebook så står det helt til sist hva slags lovgivning i California det er som regulerer Facebook. Hvordan stiller det seg i forhold til norsk lov? (...) Det er ting som staten selv burde utrede. (...) Facebook eier jo alt innholdet. Er det problematisk? Det kan jo komme opp situasjoner som tester dette rettslig.”*

## Våre vurderinger

Vi mener at disse juridiske spørsmålene er noe som må avklares fra FAD eller DIFI sin side. Det bør være klare retningslinjer på hva som må journalføres og hva som ikke må journalføres. I tillegg er det etter vår mening en god løsning å opplyse som en generell regel at skal man ha tilbakemelding så må man ta kontakt på en annen måte enn sosiale medier. Dette må det da også opplyses om i disse kanalene. Vi ser allikevel at dette er problemstillinger fagkyndige må ta stilling til.

## Mange lager egne retningslinjer – UD i spissen

Som et resultat av flere usikkerhetsmomenter, har flere av departementene utarbeidet egne retningslinjer som er spesialtilpasset hvert enkelt departements behov. UD var tidlig ute med å lage egne retningslinjer, og flere av departementene har tatt utgangspunkt i disse under utarbeidelsen av sine egne. I tillegg har noen av departementene brukt hendelsen på PSTs Facebook-side i februar 2010, der en bruker la ut lenker til karikaturtegninger av profeten Muhammed, som inspirasjon. For noen var dette også en vekker:

*”Bruken av sosiale medier kan ha konsekvenser som man ikke har forutsett. For eksempel PSTs eksempel. Først etter den episoden kom det retningslinjer for bruk”.*

Noen departementer er helt i startfasen, både når det gjelder bruken av sosiale medier, og arbeidet med egen retningslinjer. Dermed varierer det også hvor omfattende retningslinjene er. Noen retningslinjer er generelle, og beskriver for eksempel hvordan man som ansatt skal opptre på sosiale medier:

*” Vi har noen generelle retningslinjer for hvordan medarbeidere skal opptre (...) Går litt ut på hvordan du snakker om din egen jobb også videre, som man må forholde seg til.”*

Andre departementer har i tillegg til de generelle også mer spesifikke retningslinjer:

*”Vi har et sett kjøreregler som ligger på Facebook. Kjøreregler for publikum. Det er ikke sikkert at alle leser dem, men de er tilgjengelige. Du aksepterer dem når du poster et innlegg. For eksempel så forbeholder vi oss retten til å slette innlegg hvis det er passende”.*

Selv om mange av departementene har laget sine egne retningslinjer, påpeker flere av dem at man *”kommer langt med sunn fornuft”* når det gjelder hvordan man som departement skal forholde seg til bruk av sosiale medier. Det gjelder både hvordan man opptrer på de forskjellige mediene, hva og hvordan man skriver, og hvordan man forholder seg til henvendelser og innlegg fra brukere.

### **Våre vurderinger**

Vi mener det er positivt at departementene utvikler egne retningslinjer. Kanskje er det på mange måter bedre enn om man skulle tredd en mal over alle departementene som alle har sine særegenheter. Men vi ser allikevel at det er behov for å ha noen retningslinjer når det gjelder de juridiske spørsmålene, for vi ser at mange opplever en del usikkerhet på dette punktet. Når det gjelder redaktøransvar ser vi også at mange kunne hatt nytte av noen generelle retningslinjer for hva et slikt ansvar vil innebære på sosiale medier. Altså, for spesifikke og omfattende retningslinjer vil kunne virke kvelende, men en generell veiledning som avklarer de vanskelige spørsmålene og gir råd om hva som bør tas stilling til i forkant av bruken for hvert enkelt departement kan være positivt. Det bør da være rom for å tilpasse disse til de ulike departementenes forutsetninger.

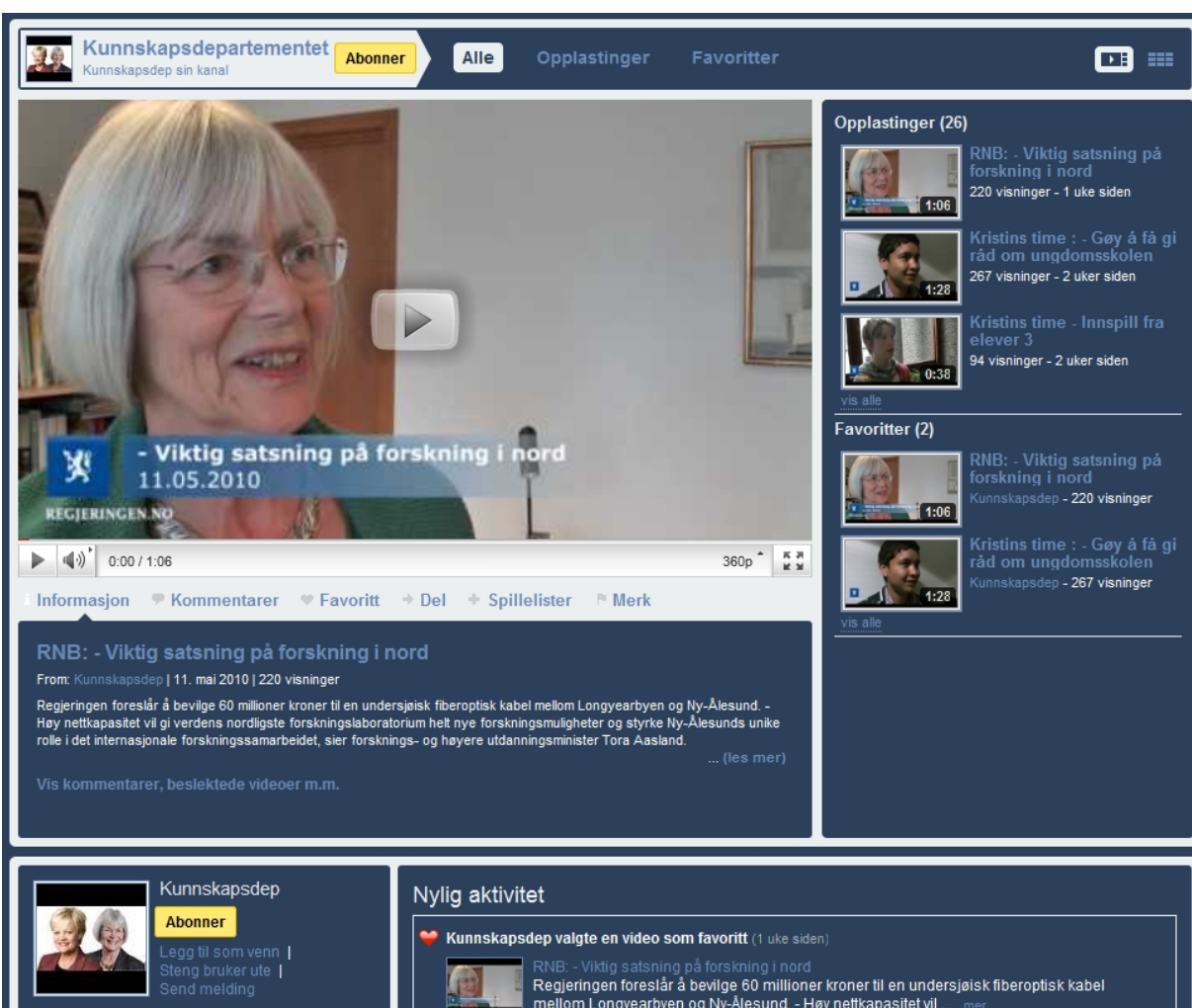
## **5.3 Muligheter**

### **5.3.1 Eksempler på bruk**

#### **Muligheten til å være sin egen journalist**

Bruk av sosiale medier gir også departementene muligheter til å i stor grad være sin egen

journalist. Dette innebærer at departementene selv produserer og sprer innhold som videoer, bilder og pressemeldinger ut til verden. Som tidligere nevnt bruker flere av departementene Twitter som en priv til red-funksjon, der de legger ut lenker til nyheter på egne hjemmesider som de tror vil være av interesse for pressen, eller som departementene selv ønsker å sette fokus på. På eventuelle blogger og Facebook-sider kan de selv komponere små artikler om egen aktivitet. Noen av informantene forteller også at de benytter Flickr for å legge ut godkjente bilder som pressen kan bruke i eventuelle publiseringer. Flere av departementene eksperimenterer også med å lage egne videoer og nyhetsinnslag, som de så publiserer på ulike nettsider via YouTube. Under er et skjermbilde fra Kunnskapsdepartementets YouTube-side, hvor de gjør nettopp dette:



**Bilde 4:** Kunnskapsdepartementets YouTube-kanal: <http://www.youtube.com/user/kunnskapsdep> (hentet 20. mai 2010).

Det er mange fordeler ved å bruke sosiale medier på en slik måte. I noen tilfeller handler det om muligheten til i det hele tatt å illustrere en sak. En av webredaktørene vi intervjuet forteller hvordan de som reiser sammen med statstråden tar bilder som de kan laste opp på internett underveis. Denne mulighetene til å illustrere saker er en merverdi i seg selv mener han. Et eksempel på noen som gjør dette er Statsministerens kontor:

The screenshot shows the Flickr interface for the account 'Statsministerens kontor's photostream'. The page features a grid of four photo thumbnails, each with a title 'Vestlandet 19. mai' and a caption: '19. mai: Statsminister Jens Stoltenberg, kunnskapsminister Kristin Halvorsen og kommunal- og...'. Each photo includes a copyright notice 'Some rights reserved', an upload date of 'May 20, 2010', and '0 comments'. To the right, a vertical sidebar displays three photo galleries: 'Nordisk Globaliserings-forum' (4 photos), 'Vestlandet 19. mai' (46 photos), and 'Besøk til Afghanistan' (21 photos).

**Bilde 5:** Flickr-kontoen til statsministerens kontor: <http://www.flickr.com/photos/statsministerenskontor/> (hentet 20. mai 2010).

Departementene får gjennom å være sin egen journalist mulighet til selv å vinkle nyhetene som publiseres fra departementets saksområder. Dersom departementene selv lager videoinnslagene

vil denne graden av kontroll være relativt stor, men departementene kan også påvirke mediernes vinkling av saker i en viss grad gjennom å gjøre enkelte bilder, uttalelse og versjoner av en historie mer tilgjengelige for pressen enn andre.

Det fremheves også at bruken av sosiale medier gir departementene anledning til å sette et nytt fokus på deler av sin virksomhet som ikke ellers er av umiddelbar interesse for media. Media har en tendens til å legge vekt på saker med sensasjonspotensial, og departementenes daglige aktivitet kan komme i skyggen av dette. Slik kan de mindre sakene vies større oppmerksomhet. Men samtidig bør man være klar over en eventuell ulempe er at mediene kan miste sin rolle som kontrollør og vaktbikkje.

## Prosjektbasert bruk

Noe som går igjen hos de departementene som synes å lykkes med å ta i bruk web 2.0-kanaler til å spre informasjon og fremme dialog, er prosjektbasert bruk. Dette innebærer at i stedet for å representere hele departementet, så velger de ut et segment av virksomheten og fronter dette i ulike kanaler. Et eksempel er E-valgbloggen, som drives av Kommunal- og regionaldepartementet:

**Bilde 6:** E-valgbloggen til KRD: <http://www.e-valgbloggen.no/> (hentet 20. mai 2010).

**VALG**  
e-valg 2011 - prosjektet

# E-valgbloggen

Forsiden |  Søk

### Første del av sikkerhetsmekanismen publisert

Av [Christian Bull](#), publisert tirsdag 20. april 2010

I løsningen for elektronisk stemmegivning skal du som velger kunne kontrollere at stemmen din har kommet frem uendret. Dette er viktig fordi din hjemmedatamaskin i teorien kan være infisert med programvare som endrer stemmen uten at du kan oppdage det.

Om du ikke kunne kontrollere at stemmen kom frem riktig, ville dette kunne åpne for systematisk manipulasjon av store mengder stemmer uten det kan oppdages. Det er helt uakseptabelt.

Samtidig som vi altså ønsker å kunne fortelle deg at vi har mottatt riktig stemme, så må vi sikre at myndighetene ikke nå noe som helst tidspunkt får vite hva du har stemt. Det

### Velkommen til e-valgbloggen

Her vil medarbeidere hos Kommunal- og regionaldepartementet blogge om e-valg. Respons på innlegg i bloggen og andre synspunkter om e-valg er velkomne. Vi setter pris på om du skriver innlegg under fullt navn.

### Siste kommentarer

» [Christian Bull \(e-valg 2011-prosjektet\)](#):  
Lenken (i artikkelen) er nå fikset. En mer komplett beskrivelse kommer om...





En annen blogg som også bruker den temabaserte tilnærmingen er data.norge.no, FADs blogg om viderebruk av offentlige data. Her benytter man muligheten til å møte de som er engasjert i deling av data på nett på det stedet de mest sannsynlig oppholder seg – på Internett. Under er et skjermbilde av bloggen:

The screenshot shows the header of the data.norge.no website, which is part of the Norwegian Innovation, Administration and Church Department. The main navigation includes 'Hjem', 'Om', and 'Kravspesifiseringsdugnad'. A search bar is located in the top right corner. The main content area features the title 'data.norge.no' and the subtitle 'Fornyingsdepartementets blogg om viderebruk av offentlige data'. The current post is titled 'Kravspesifiseringsdugnad' and is dated 20. mai 2010. The post text discusses the selection of a contractor for the next version of data.norge.no and the importance of specifications. A sidebar on the right contains an RSS feed and a list of recent blog posts, including 'Kravspesifiseringsdugnad', 'Nettskapistikk', and 'Standardisering – hvor går veien videre?'. Below the sidebar, there are comments from Olaf Hjellum and Svein Ølnes.

**Bilde 7:** FADs blogg om viderebruk av offentlige data: <http://data.norge.no> (hentet 20. mai 2010).

Og selv om man bruker mer generelle kanaler som representerer departementet som helhet kan man la aktiviteten bestemmes av temabaserte variasjoner. Et eksempel på dette er UD som bruker sin Facebook-side til å fronte sitt aspirantkurs og samtidig svare på spørsmål:


facebook  Search

 **Vil DU jobbe i utenrikstjenesten?**  
Back to Utenriksdepartementet

Discussion Board Topic View

Topic: Vil DU jobbe i utenrikstjenesten? [Reply to Topic](#)

Displaying posts 1 - 30 out of 38. [1](#) [2](#) Next

 **Utenriksdepartementet** UD skal rekruttere 14 nye aspiranter til UD's aspirantkurs med søknadsfrist 12. februar 2010. Dette er et treårig traineeprogram med sikte på fast jobb i utenrikstjenesten. Kurset er en kombinasjon av opplæring og praksis – i Norge og i utlandet.

Har du spørsmål eller meninger om aspirantordningen kan du komme med dem her fram til 12. februar.

Aktuelle kandidater er norske statsborgere som har:

- høyere utdanning med meget gode resultater
- svært gode kunnskaper i engelsk og helst andre språk
- sterke mellommenneskelige og interkulturelle ferdigheter
- internasjonal erfaring og tilpasningsdyktighet

Både nyutdannede og kandidater med noe relevant arbeidserfaring er aktuelle. Personer med flerkulturell bakgrunn oppfordres til å søke.

Les mer om UD's aspirantopptak og utenrikstjenesten:  
<http://www.aspirant.mfa.no/>

Se videoen "Et døgn i Utenriksdepartementet": <http://bit.ly/6sLIB2>

(Vi gjør oppmerksom på at vi forbeholder oss retten til å slette innlegg som er krenkende, truende eller på annen måte ulovlige. Dette inkluderer, men begrenser seg ikke til, ytringer som vurderes å være ærekrenkende, pornografiske eller rasistiske.)

January 26 at 1:22pm · Report

**Bilde 8:** UD's Facebookside: <http://www.facebook.com/Utenriksdepartementet> (hentet 20. mai 2010).

## Våre vurderinger

Vår mening er at denne typen bruk er en god løsning fordi det da blir lettere å tenke målgruppe og fordi det er tydeligere for publikum hva som er hensikten med aktiviteten. Gjør man det slik tror vi det blir lettere å få relevante innspill fordi man kan enklere tydeliggjøre hva slags dialog man vil ha. I tillegg er det lettere å inkludere og samarbeide med fagavdelinger i slike prosjekter i stedet for å være avhengig av å ta kontakt med relevante fagavdelinger på en sak-til-sak-basis. Det kan også forenkles det å sette av ressurser og personer til bruken, fordi det ofte kun dreier seg om en tidsbegrenset periode. Fordelene er med andre ord mange med denne typen bruk, så vi tror det er noe som kan være en god løsning for departementene.

### 5.3.2 Demokratisering og dialog

#### **En demokratiserende dialog gjennom sosiale medier**

Mange av departementene ser muligheten for dialog som ligger i bruk av sosiale medier, og ser at dette kan øke innsyn og deltakelse i politikken og føre til økt demokratisering. Departementene oppfatter at folket er på sosiale medier, og at disse kanalene er en arena som har stort potensial for en tettere kontakt mellom befolkning og forvaltning. Sosiale medier sees på som et godt verktøy til å få bedre innsikt i hva målgruppene ønsker, være der folket er, og kunne kommunisere mer fortløpende:

*”Dette dialogelementet, altså muligheten for de som deltar der å stille spørsmål og delta i diskusjoner, det er et positivt element.”*

Denne typen brukermedvirkning er som tidligere nevnt et viktig uttalt prinsipp i den statlige kommunikasjonsplakaten, og dette potensialet kan derfor være av interesse for statsforvaltningen generelt.

#### **Finner du befolkningen på Twitter?**

En informant påpeker allikevel at man ikke må tro at man finner et representativt utvalg av befolkningen på sosiale medier:

*”Svakheten med sosiale medier er at det er eksklusivt i den forstand at du når ikke absolutt alle, du er nødt til å være en bruker av det sosiale mediet det er snakk om for at du skal få den informasjonen. Så vi kan på en måte ikke stole på kun sosiale medier når vi skal gi ut informasjon om noe. Det går ikke. Så det er en stor svakhet, at det inkluderer ikke nødvendigvis alle.”*

Sosiale medier vil med andre ord ikke være et medium som ene og alene kan brukes til å nå frem til alle departementenes brukergrupper, ettersom disse er heterogene og fragmenterte. Bruk av sosiale medier kan ikke erstatte andre former for kommunikasjon med brukere, ettersom kun deler av departementenes målgrupper anvender sosiale medier.

### **Er det egentlig så sosialt og demokratiserende?**

Mange departementer føler at det er vanskelig å skape den gode dialogen. For mange er det slik at det først og fremst er underliggende etater som driver med mesteparten av brukerkontakten og at departementene ikke har samme potensial for dialog. En informant sier at kommunikasjonen mellom det offentlige og brukerne er dårlig skrudd sammen og utydelig. Departementene er der for den enkelte borger, men de blir ofte store og utilnærmelige.

Og selv om man bruker sosiale medier ved siden av de tradisjonelle mediene er det ingen garanti for at man faktisk har en demokratiserende dialog. Ofte fungerer de sosiale mediene som en kanal for å lede folk inn til publiserte artikler på regjeringen.no. For eksempel er det mange som bruker Twitter-kontoen kun som en RSS-feed av departementets artikler på nettsidene. I et departement sier de at det er lite som publiseres i deres kanaler for sosiale medier som ikke allerede ligger på regjeringen.no.

Hos en informant ble det påpekt at den norske staten ikke ser ut til å egentlig være så opptatt av å få faktiske tilbakemeldinger:

*”Det som er kanskje litt overraskende er å se forskjellen på England og Norge, hvor det i England er veldig mye fokus på deltakerdemokrati, hvor bra det er å få inn synspunkter fra alle. Mens her virker det som om politikerne ikke er like interesserte i å begynne å bruke de sosiale mediene på grunn av det. Mange bruker jo sosiale medier fordi det er enda en kanal til å vise seg frem, og kanskje litt overraskende syns jeg, er lite fokus på den store muligheten det er for å få publikums synspunkter.”*

En annen sier at mange er ivrige på å få innspill inn, men at de kanskje ikke har tenkt helt på hvordan de skal kvittere det ut, og at det er synd om sosiale medier kun blir en gimmick der innspillene ikke får noen betydning. Kanskje brukes bare de sosiale mediene slik man tidligere har brukt de tradisjonelle mediene, som en enveiskanal fremfor en toveiskanal. Men det er også departementer som har opplevd konkrete saker, der innspill fra publikum har hatt konsekvenser for jobben de gjør i departementet. Det store spørsmålet når det kommer til sosiale medier, som en av våre informanter formulerte, blir da:

*”Er det bare en ny utkanal, eller det en kanal for dialog?”*

### **Våre vurderinger**

Vi mener at departementene generelt har et stykke å gå for å oppnå noen særlig demokratisk effekt av bruken av sosiale medier. Det er bra at det er et fokus på å få informasjon ut, og i mange tilfeller ser vi at sosiale medier kan fungere godt til å spre informasjon enda bedre ut enn om man bare bruker tradisjonelle medier. Men vi mener også at dersom man skal utnytte det store potensialet som ligger i de sosiale mediene, så bør man få et større fokus på dialogen, og en oppfordring til og tilrettelegging av innspill på saker der det er nyttig med befolkningens bidrag. Men dersom man satser riktig kan sosiale medier gi spennende og nye muligheter for samtale og dialog mellom innbygger og stat, på en måte som kan tilføre noe til demokratiet.

## **5.4 Oppsummering og refleksjoner**

Samtalene med kommunikasjonsavdelingene har gitt oss et inntrykk av hvordan departementene forholder seg til media i dag. Det er noen generelle tendenser, men vi ser også at det er en del variasjoner fra departement til departement. Vi ser at noen er frempå og baner vei, mens andre nøler og er usikre på hva bruk av sosiale medier faktisk medfører, og om det man satser er verdt det man vinner. Noen er på Facebook og Twitter samtidig som de blogger og har egne YouTube-kanaler eller Flickr-profiler, mens noen har ikke engang en Twitter-konto.

Vi mener at hvorvidt man drar nytte av sosiale medier kommer an på hvordan man gjør det. Vi ser at man trenger å tenke målrettet i forhold til målgruppe og budskap, og at man burde være forberedt på eventuelle utfordringer. Å sette av spesifikke ressurser og ha noen generelle retningslinjer for bruken kan hjelpe på å møte disse utfordringene. I tillegg bør man vite at de ulike kanalene tilbyr ulike muligheter. Valget av kanal bør styres av hva man ønsker å oppnå. Vi tror at gjennom kreativ bruk og gode løsninger, som prosjektbasert bruk, så finnes det et potensial for en interessant dialog mellom de som forvalter Norges politikk og de som berøres av den.

Man må samtidig huske på at sosiale medier fungerer best når de er en del av en større kommunikasjonsplan, og at de ikke fungerer godt på egenhånd. Sosiale medier bør sees på som noen av mange verktøy som forvaltningen kan bruke til å spre og dele informasjon. Det kan også lønne seg å ikke se på de sosiale mediene i isolasjon, men å kombinere dem med de mer tradisjonelle kanalene. Hovedfunnene fra analysen av departementsintervjuene vil ligge til grunn for videre drøfting og anbefalinger.

## Kapittel 6) Case: Inkluderende arbeidsliv gjennom sosiale medier?

Et av delmålene med vårt prosjekt er å vurdere muligheten for bruk av sosiale medier i forbindelse med implementeringen og oppfølgingen av IA-avtalen. Dette gir oss også muligheten til å teste et konkret eksempel på prosjektbasert bruk av sosiale medier. Vurderingen gjør vi på bakgrunn av det vi har funnet i våre undersøkelser om bruk av sosiale medier i departementene. I tillegg har vi gjennomført et fokusgruppeintervju om sosiale medier og IA. Ut ifra dette ønsker vi å belyse følgende spørsmål:

### **Hvordan kan sosiale medier brukes i arbeidet med implementering og vedlikehold av delmålene i IA-avtalen?**

*Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv* som trådte i kraft 1. mars 2010 ble inngått mellom de viktigste arbeidstakerorganisasjonene, arbeidsgiverorganisasjonene og regjeringen. I avtalen er arbeidstakersiden representert ved LO, YS, Unio og Akademikerne. Arbeidsgiversiden er representert ved NHO, KS, Spekter, HSH og staten som arbeidsgiver ved Fornyings-, administrasjons- og kirkeministeren. Regjeringen er representert ved arbeidsministeren. Forvaltningen er dermed representert ved både Arbeidsdepartementet (AD) og FAD i avtalen. Det overordnede målet med IA-avtalen er:

*”Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.”*

(Arbeidsdepartementet, 2010)

Under dette hovedmålet finnes tre delmål:

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.

- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning.

## 6.1 Eksempler på bruk

Vår fokusgruppe, sammensatt av personer med forskjellige innfallsvinkler til IA, fikk presentert noen eksempler på ulike bruksområder for sosiale medier og diskuterte hvorvidt disse kunne benyttes i forbindelse med implementeringen av målene med IA-avtalen.

### 6.1.1 De gode eksemplene – video og blogg

Bedrifter som for eksempel Stormberg benytter seg av sosiale medier for å markedsføre seg selv som en bedrift som tar inkluderende arbeidsliv på alvor. Ved hjelp av blant annet blogging og videotjenesten YouTube sprer Stormberg sine suksesshistorier om hvordan de har fått til en inkluderende arbeidsplass i sin bedrift.

Deltakerne i vår fokusgruppe er enige i at det kan være positivt å spre informasjon om de gode eksemplene. Det nevnes imidlertid at det er viktig at disse ”solskinshistoriene” ikke blir for utopiske. Dersom suksesshistoriene ligger for fjernt fra de ansattes virkelighet kan de virke som kun idealistiske drømmehistorier. Det er viktig å ta de dialogene som forekommer på arbeidsplassene på alvor og ta tak i de bekymringene og den skepsisen de ansatte kan sitte med, men uten at stemningen blir for negativ og at målet blir å ”skylde på andre” for eventuelle vanskeligheter. Dersom suksesshistoriene blir for positive kan det i verste fall virke demotiverende og skape avstand.

*”Spørsmålet blir om eksempelet blir for langt fra virksomhetenes virkelighet... Jeg ville gjerne hatt eksempler som virksomhetene kan identifisere seg med, så de kan si at - sånn kan vi gjøre det! ... der man også er ærlige på motstand, og får frem de holdningene og fordømmene som finnes...”*



Det blir dessuten poengtert blant deltakerne at det også kan ligge mye god lærdom i de dårlige eksemplene.

### **6.1.2 LinkedIn – Rekruttering via sosiale medier**

LinkedIn er en tjeneste som i stor utstrekning brukes av bedrifter og bemanningsbyråer til rekruttering. Tjenesten gir mulighet til å opprette en profil hvor man blant annet legger inn utdanning, yrkeserfaring og interesser. Tjenesten gir også mulighet til å opprette grupper. I forhold til IA kan man for eksempel opprette en egen IA-gruppe hvor arbeidstakere kan registrere seg og hvor arbeidsgivere kan oppsøke arbeidstakere. Arbeidsgivere fra IA-bedrifter kan da velge å oppgi tilhørighet til denne gruppen som et av søkekriteriene når de er på utkikk etter nye ansatte, og på denne måten kan de lete blant jobbsøkere som ellers ville falt utenfor arbeidslivet.

En av deltakerne mener at dette er god idé, men at eventuelle grupper på LinkedIn bør etableres på et lavere nivå enn IA. Eksempelvis kan man lage en gruppe for de som ønsker å være yrkesaktive lenger eller mennesker med redusert funksjonsevne. Med andre ord kan man etablere grupper for hvert av de tre delmålene. IA som helhet blir for abstrakt og for lite rettet mot de enkelte målgruppene.

En deltaker mener at dette er en lite aktuell kanal i forhold til delmål 1. Det blir også poengtert at dette egentlig er en oppgave som NAV skal jobbe med. De sitter allerede på databaser over personer som ikke er i arbeid.

*”Det er mye av dette som NAV skal gjøre”*

En annen informant peker på at det kan være problematisk å bruke LinkedIn fordi det per i dag er veldig få som bruker denne tjenesten i Norge. Deltakeren mener at det antageligvis er en tjeneste som først og fremst er forbeholdt de ressurssterke. Dette er noe som de fleste i fokusgruppa er enige i. Deltakeren føyer også til at dette ”gjelder sosiale medier eller nettbruk generelt.”

*”Jeg tror ikke at [LinkedIn] er et egnet forum for å nå fram til de som har problemer med å få seg jobb. Jeg tror ikke at de er veldig høyt representert som medlemmer på LinkedIn.”*

### **6.1.3 Spørsmål og svar på Facebook**

Flere bedrifter benytter seg av sosiale medier for å besvare kundehenvendelser. Eksempelvis brukte flyselskapet Norwegian Facebook for å svare på spørsmål om askeskyen etter vulkanutbruddet på Island i april 2010. Ved å svare på henvendelser på Facebook-veggen vil flere personer kunne se svaret i forhold til ved en e-posthenvendelse. Man kan i tillegg henviser til tidligere svar. Det fungerer dermed til en viss grad som såkalte FAQ (Frequently asked questions).

Blant deltakerne i fokusgruppen ble det diskutert om man kan bruke dette for å gi svar på spørsmål knyttet til IA-avtalen og IA-arbeidet, og hvordan man eventuelt kan bemanne en slik tjeneste. Det var noe uenighet blant deltakerne om dette bør administreres sentralt fra for eksempel Arbeidsdepartementet eller NAV, eller om det burde være opp til hver enkelt organisasjon å drive denne typen informasjonsarbeid. En av deltakerne mener at informasjonen som skal ut til brukerne varierer svært mye og at det derfor bør være opp til hver enkelt organisasjon å informere sine medlemmer. En annen deltaker mener imidlertid at det finnes en del faktakunnskap som vil kunne besvares sentralt. I tillegg finnes en del personer med kompetanse på IA-avtalen i sin helhet, som kan håndtere den typen henvendelser. En idé som blir nevnt er dessuten å benytte en slik type tjenester til endringer underveis i forhold til IA-avtalen. Eksempelvis vil det kunne bli gjort endringer i medfinansieringsordningen under avtaleperioden. Eventuelle endringer vil da kunne føre til henvendelser med helt konkrete spørsmål. Å bruke denne typen tjenester i forbindelse med informasjon rundt nye ordninger nevnes derfor som en mulighet.



**Bilde 9:** skjermdump fra Norwegians Facebook-side (hentet 1. mai 2010 fra <http://www.facebook.com/flynorwegian>)

En mulig fordel som nevnes blant våre informanter er at denne typen informasjonsarbeid i noen tilfeller kan føre til at man mottar et mindre antall henvendelser enn via andre kanaler som for eksempel e-post eller telefon. En av deltakerne peker imidlertid på at den typen spørsmål som man mottar i forvaltningen nødvendigvis ikke er av en slik karakter at man kan svare kort på dem via sosiale medier.

En annen mulig fordel ved å besvare spørsmål via sosiale medier er den uformelle tonen som oppstår naturlig på disse arenaene. Dette kan skape tillit. Som nevnt tidligere i rapporten kan dette uformelle språket stå i kontrast til slik statlige institusjoner er vant til å kommunisere, og til dels plikter å kommunisere.

*”For dette blir jo veldig muntlig. Og det må det vel være, fordi vi kan ikke bruke så vanvittig mye tid på å formulere sånne informasjonsting. Og det må man på en måte venne seg av med tror jeg, - for å kunne skrive på denne måten.”*

*”Men når noen har sittet i flere uker og kranglet om en formulering, om det skal være et punktum der eller ikke, så er det ikke så lett for noen andre å bare sitte og svare sånn uformelt.”*

#### **6.1.4 Samarbeidforarbeid.no – What’s in it for me?**

Regjeringen har laget nettstedet samarbeidforarbeid.no som er et nettsted ment å skulle tilrettelegge for debatt rundt temaene sykefravær, frafall i videregående utdanning, næringsutvikling og bærekraftig økonomi. IA er sentralt i denne sammenheng. Vi ba deltakerne i fokusgruppen om å diskutere hvorvidt de synes dette nettstedet fungerer etter hensikten.

*”Det er egentlig ganske sånn enveis (...) De later som at det er en blogg men jeg vil si at det ikke er en blogg slik en blogg egentlig burde være.”*

En av deltakerne er svært kritisk til om hvorvidt dette fungerer som en blogg. Dette begrunnes blant annet med at kommunikasjonen i stor grad er enveis. Man har mulighet til å komme med innspill, men disse må først sendes inn og godkjennes. Dette er svært tungvint i forhold til hvordan sosiale medier for øvrig fungerer. Man får dessuten i liten grad respons på de innspillene man kommer med. Dette fører til at man ikke oppnår den dialogen som man har hatt til hensikt å skape. Det blir dessuten påpekt at nettsiden tilsynelatende har få besøkende fordi det er få som stemmer på meningsmålingene på nettsiden.

En av de andre informantene er av den oppfatning at nettstedet i liten grad appellerer til noe som folk kjenner seg igjen i.

*”What’s in it for me? Er dette noe som direkte angår meg i min situasjon?(... ) Vi er dårlige til å invitere til noe som folk sier: ”Ja, dette er noe som er min greie. Dette må jeg være med på(... )”*

Blant de fem deltakerne i fokusgruppen var det to av deltakerne som ikke hadde hørt om samarbeidforarbeid.no. De tre andre hadde varierende kjennskap til nettstedet.

### **6.1.5 Sosiale medier som lyttepost**

Løsninger som *Google Leser* gjør det mulig å ”overvåke” sosiale medier og nettsteder for øvrig ved at man legger inn søk på bestemte nøkkelord. Legger man for eksempel inn et abonnement på nøkkelordet ”inkluderende arbeidsliv” vil man motta oppdateringer fra en stor mengde blogger og nettsteder som inneholder dette nøkkelordet. Denne typen ”overvåkning” brukes blant annet i privat næringsliv for å fange opp negativ omtale og for å drive aktiv kundeservice, men det brukes også i enkelte departementer for å lytte til erfaringer og meninger som angår de aktuelle departementenes arbeidsområder.

Det er ulike oppfatninger blant deltakerne i fokusgruppen om hvorvidt dette kan brukes i forhold til IA. En av deltakerne er av den oppfatning at det vil kunne brukes i forbindelse med IA-avtalen, men at det vil være vanskeligere å bruke i forhold til selve IA-arbeidet ute i bedriftene fordi forvaltningen ikke kan gå inn og ”kommentere forhold på den enkelte arbeidsplass”. Deltakeren sikter nok her til det å aktivt kommentere innhold på nettet. Det er imidlertid verdt å merke seg at man også kan velge å kun lytte uten å kommentere saker.

Det påpekes imidlertid av andre i fokusgruppa at dette kan være et nyttig verktøy, ikke minst som en form for kvalitetssikring i forhold til den informasjonen som blir spredd på internett. Ved å fange opp feilinformasjon har man også mulighet til å kunne korrigere denne.

## **6.2 To gjennomgående temaer**

To problemstillinger knyttet til bruken av sosiale medier ble også diskutert i fokusgruppen. Den første var hvorvidt ansvaret for å gjennomføre eventuelle prosjekter med sosiale medier bør ligge sentralt eller på grasrotnivå. Den andre var offentliges versus det privates rolle på sosiale medier.

### **6.2.1 Bruk av sosiale medier - Grasrotinitiativ eller fra sentralt hold?**

Det er blant informantene noe uenighet om hvilke parter som burde ta initiativ til en eventuell bruk av sosiale medier i implementeringen av den nye IA-avtalen. Det trekkes frem eksempler på vellykkede initiativer fra både arbeidsgivere, ansatte og staten på ulike nivåer. Arbeidsgivere har

brukt både videoer på YouTube, blogging om suksesshistorier og Facebook for å dele gode erfaringer. Flere av informantene mener at det mest vellykkede IA-arbeidet er forankret i den enkelte arbeidsplassen. Det er det som har mest innflytelse, ikke taler fra politikere. Slik bruk av sosiale medier kan være veldig virkningsfullt, spesielt når ansatte og andre arbeidsgivere kjenner seg godt igjen i de situasjonene som beskrives og føler at de samme resultatene er oppnåelig.

Bruk av sosiale medier for å spre informasjon om det faktiske innholdet i avtalen og partenes forpliktelser er imidlertid noe som kan komme fra et høyere hold. NAV utpekes som en mulig aktør for å drive en slik opplysningstjeneste. Det kan være mest hensiktsmessig at en slik tjeneste drives av den institusjonen som ellers har det generelle ansvaret for å informere om arbeidsgiveres plikter og rettigheter.

*”Én ting er å informere om den nye IA-avtalen, resultatet av forhandlingene og misnøye (...) Men når det gjelder det konkrete arbeidet, eller det konkrete arbeidet med å følge opp å få ned sykefraværet. DER kan ikke jeg se at departementet skal kunne ha noen rolle, hvis det (...) det er ikke departementets rolle, det er en sak for arbeidsplassen.”*

Man kommer imidlertid ikke unna at det her ikke er klart hvor ansvaret ligger.

*”Når man ytrer seg på sosiale medier er man ”offentlighetens stemme”, og da skal man være rimelig sikker på hva man sier.”*

Her er det mange ubesvarte spørsmål, og mange sprikende oppfatninger.

### **6.2.2 Offentlig versus privat – Forvaltningens utfordringer ved bruk av sosiale medier.**

Blant partene i IA-avtalen er staten representert både gjennom regjeringen og arbeidsministeren, og som arbeidsgiver gjennom Fornyings- administrasjons- og kirkeministeren. For den offentlige forvaltningen innebærer bruk av sosiale medier en rekke utfordringer som man ikke står ovenfor i privat sektor.

En generell utfordring som blir tatt opp av informantene i vår fokusgruppe knytter seg til hvordan språket på sosiale medier er på kollisjonskurs med hvordan man tradisjonelt sett

oppfatter det offentlige. At informasjon skal være korrekt er også noe som står presisert i den statlige kommunikasjonsplakaten.

En av deltakerne mener at språkformen på sosiale medier er muntlig. Videre forklarer informanten at man må venne seg til et slikt muntlig språk og at dette er akseptert på de sosiale mediene. En annen deltaker mener at statsforvaltningen har noe å lære fra sosiale medier når det gjelder hvordan man formidler det man holder på med:

*”Det er noe med å operasjonalisere og lære seg å formidle i et annet språk”.*

En problemstilling som også blir tatt opp er det at man ofte mangler tilstrekkelig fullmakt til å ytre seg på sosiale medier. En informant mener at dette ofte er en svært vanskelig problemstilling:

*”Det handler om den vanskelig skjæringen mellom hva er et forvaltningssvar eller et administrativt svar og hva er et politisk svar (... ) Jeg løper heller en gang for mye oppover enn å tro at jeg har myndighet (... )”*

En annen deltaker mener at dette samtidig handler om å ”senke skuldrene” i forhold til sosiale medier og ikke tro at situasjonen på sosiale medier er så forskjellig fra hvordan man som ansatt i forvaltningen har opptrådt i sosiale sammenhenger tidligere.

Men det er ikke bare snakk om begrensede fullmakter. I den offentlige forvaltningen skal man også være nøytral og ikke ytre seg politisk. Utenom rene faktaopplysninger er det derfor ofte vanskelig å besvare alle henvendelser. En av deltakerne mener at det ofte ligger i sakenes natur at man ikke kan svare enkelt på dem:

*”I staten er ikke sakene av det kaliberet at noen kan få jobben å svare. Det er en hel forvaltning som skal samordnes og bli enige. Og det skal opp til politisk ledelse. Det er ikke den typen saker som man kjapt kan svare på.”*

Fokusgruppen diskuterte også hvor grensene går mellom privatperson og ansatt. Et spørsmål som blir stilt er hvorvidt man kan ytre seg om jobbrelevante temaer i privat sammenheng. Kan man i det offentlige forholde seg til redaktørplakaten på samme måte som i det private?

En forskjell mellom det private og offentlige er det politiske ansvaret en offentlig virksomhet står overfor:

*”(I det offentlige) blir det ofte kritikk, kritiske blikk og tendenser til uthenging av virksomheter eller kontor eller personer. Og det tåler man kanskje verken i privat eller offentlig, men i det offentlige er det også et politisk ansvar.”*

En annen problemstilling som blir nevnt av deltakerne, men i liten grad diskutert, er hvorvidt man har plikt til å svare på de henvendelser som kommer via sosiale medier. En av deltakerne stiller imidlertid spørsmålsteget ved hvor grensene går for hva forvaltningen har plikt til å fange opp og svare på. En annen deltaker etterspør retningslinjer på hvorvidt man kan gjennomføre åpne høringsrunder via Internett. Relatert til disse spørsmålene er også spørsmålet om journalføring av elektronisk innhold fra blant annet sosiale medier. Hvis man skal benytte de sosiale mediene til for eksempel høringer vil journalføring være noe man må forholde seg til. Dette spørsmålet blir nevnt, men i liten grad diskutert i fokusgruppen.

### 6.3 Refleksjoner

Noen av de problemstillingene som kommer frem i fokusgruppen er også kjente problemstillinger fra intervjuene som ble gjennomført i departementene. Et av disse temaene er hvordan forvaltningens byråkratiske språk er på kollisjonskurs med de sosiale mediens uformelle karakter. De sakene man jobber med i forvaltningen er ofte av en slik karakter at man sjelden kan eller ønsker å gi de uformelle og korte svarene som kjennetegner kommunikasjon på sosiale medier. Dette henger også sammen med utfordringene rundt beslutninger og fullmakter. Deltakerne i vår fokusgruppe diskuterte hvordan linjestrukturen i statlig forvaltning gjør det vanskelig å ytre seg i de sosiale mediene uten først å være sikre på at de har de rette fullmaktene. Dette kan være med på å hindre den flytende og frie dialogen som gjerne kjennetegner de sosiale



mediene. Denne problemstillingen blir nevnt også i departementene vi har snakket med og i litteraturen vi har lest.

En annen kjent problemstilling som også blir tatt opp i fokusgruppen er viktigheten av å skape dialog på de sosiale mediene. For at de ikke bare skal fungere som en vanlig informasjonskanal må man ha en toveiskommunikasjon. Ofte blir disse mediene brukt som en utkanal, som for eksempel Twitter som ofte fungerer som en pressemeldingskanal. Her kan det synes som at forvaltningen vil ha en ekstra stor utfordring, blant annet på grunn av den nevnte forskjellen mellom byråkratspråket i forvaltningen og det mer uformelle språket på de sosiale mediene.

En av de kanskje største utfordringene ved å bruke de sosiale mediene i forhold til implementeringen og oppfølgingen av IA-avtalen ligger imidlertid i hvor man skal plassere ansvaret. Det virker som om mye av arbeidet med det å skape engasjement rundt den nye IA-avtalen er nødt til å basere seg på frivillig engasjement. Dette kan fungere godt i de tilfeller der private bedrifter tar initiativ til en slik satsning. Det finnes flere eksempler på at et slikt initiativ kan føre til god PR for den aktuelle IA-bedriften, og dette kan i enkelte tilfeller være nok motivasjon i seg selv. Det kan imidlertid virke som om en eventuell informasjonstjeneste på sosiale medier er nødt til å være pålagt fra høyere hold på statlig side, ettersom ansvaret er såpass diffust fordelt. Her er det også snakk om ressurser og fullmakter.

## 6.4 Anbefalinger for delmålene

De tre delmålene i IA-avtalen adresserer ulike målgrupper og problemstillinger. Våre funn fra undersøkelsene om sosiale medier i departementene og tilbakemeldinger fra fokusgruppen tyder på at man bør jobbe mest mulig mot spesifikke temaer og målgrupper. Det er viktig at man har en klar strategi for hva man ønsker en dialog på og hvem man ønsker å ha en dialog med. Jo mer konkret, desto bedre. Bruk av sosiale medier for implementering av IA-avtalen bør derfor arte seg forskjellig ut ifra hvilket delmål man ønsker å jobbe mot.

#### **6.4.1 Anbefalinger - Delmål 1, redusere sykefraværet med 20%**

*”Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.”*

(Arbeidsdepartementet, 2010)

Mulige bruksområder er å opprette plattformer på sosiale medier der arbeidsgiver og sykemeldte kan ha en dialog rundt hvordan man kan få den ansatte raskest mulig tilbake i arbeid, fullstendig eller delvis. Dette er også et delmål der det kan tenkes å oppstå en del spørsmål rundt konkret hvordan arbeidsgiver skal følge opp den sykemeldte. De ulike partene forplikter seg ved dette delmålet til relativt detaljerte punkter, og det vil kunne være aktuelt at staten er tilgjengelig for å besvare spørsmål fra arbeidsgivere og arbeidstakere. En slik spørsmål og svar tjeneste vil kunne forankres i et sosialt medium, da helst en Facebook-side eller en blogg, men er nødt til å bemannes på en hensiktsmessig og tilstrekkelig måte.

#### **6.4.2 Anbefalinger - Delmål 2, inkludere de som ellers faller utenfor arbeidslivet**

*” Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.”*

(Arbeidsdepartementet, 2010)

De største mulighetene her ligger i å spre suksesshistorier og inspirasjon via sosiale medier. Dette kan gjøres på flere ulike måter. En mulighet er en blogg der man kan laste opp gode eksempler, skrive egne innlegg og skape en dialog mellom befolkningen og regjeringen. Samarbeidforarbeid.no er et forsøk på en slik bruk av sosiale medier. Dette er en god idé, men flere av våre resultater tyder på at dette initiativet ikke på langt nær har nådd sitt fulle potensial. For å kunne legge inn et innlegg er man nødt til å registrere seg med personalia, og sende inn innlegget sitt til godkjenning. En slik omfattende prosess kan heve terskelen for å bidra med sitt innspill til et punkt der man mister mange viktige og gode bidrag. Det ligger et større potensial for de som drifter siden i å kommentere på de innleggene som faktisk legges ut. Slik denne siden

fungerer i dag blir dette i stor grad kun enda en utkanal, og ikke den dialogen det er ment å være. Det å legge til rette for en slik dialog mellom brukere og opprettere av siden er den viktigste fordelene ved å bruke sosiale medier, og også essensen i ambisjonen om dialog på nett. Denne ambisjonen er blant annet forankret i Statsministerens nyttårstale.

*”En ting til som er viktig å huske på med sosiale medier er at det er en dialog. Det er toveis. Du skal ikke bruke kanalen for å pushe ut informasjon som på intranett eller hjemmesider. Da kan du like gjerne bruke intranett eller hjemmesider da. Men det skal være en dialog der du skal svare (...) hvis ikke er litt av formålet med å bruke sosiale medier borte.”*

Sosiale medier kan også brukes for å spre videoer med suksesshistorier fra arbeidsplasser som opplever framskritt innen delmål 2 i IA-avtalen. På denne måten kan man både skape engasjement, vise at det er mulig å få det til, samt dele gode råd om hvilke tiltak som kan fungere i praksis.

Det finnes gode eksempler på at man gjennom Twitter kan spre linker til relevante sider for formidling av ledige stillinger mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som ellers ville falt utenfor arbeidsmarkedet.

Det fremmes også forslag om å benytte profesjonelle nettverk som for eksempel LinkedIn for å legge til rette for at arbeidsgivere kan søke spesielt etter mennesker som støter på funksjonshemninger eller fordommer i hverdagen. Dette kan imidlertid være problematisk, ettersom kun en liten andel av befolkningen bruker nettverk som LinkedIn, og denne andelen antas å være de mest ressurssterke blant befolkningen.

#### **6.4.3 Anbefalinger - Delmål 3, øke den reelle pensjonsalderen med seks måneder**

*” Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år).”*

(Arbeidsdepartementet, 2010)

Innen dette delmålet er man nødt til å sette spørsmålstegn ved hvorvidt sosiale medier virkelig er den rette kanalen å bruke. Flere og flere nordmenn benytter i dag sosiale medier i hverdagen, men det er ingen hemmelighet at denne andelen er størst blant den yngre delen av befolkningen. Antallet seniorer på sosiale medier øker, men per i dag er disse fremdeles underrepresentert i forhold til resten av befolkningen. Det tviles ikke på seniorennes evne til å sette seg inn i, og ta i bruk, sosiale medier, men litt av poenget med sosiale medier er at du da når folk der de er. Dersom seniorenne ikke allerede er på sosiale medier, men er nødt til å flytte dit for å kunne nyte godt av eventuelle tiltak, mister bruken av sosiale medier noe av sin hensikt. Bruk av sosiale medier i implementeringen av IA-avtalen er kanskje derfor mindre relevant for dette delmålet i den nye avtalen for inkluderende arbeidsliv.

*”De har jo aldri fått dataopplæring i skolen for eksempel.... Man må ha det med i bakhuet. At det er ikke fordi de er dumme eller noe sånt, det er fordi de faktisk aldri har fått datamaskinopplæring, og mange sitter i yrker der de ikke bruker datamaskin hele dagen.”*

## Kapittel 7) Våre konklusjoner og anbefalinger

De følgende anbefalingene er basert på tidligere forskning og rapporter på området, analysen av departementsintervjuene, samt informantenes refleksjoner fra fokusgruppen. Basert på våre undersøkelser har vi kommet frem til seks punkter med råd til departementer som ønsker å ta i bruk sosiale medier, tillegg til noen råd til FAD og DIFI for retningslinjer.

### Generelle anbefalinger

- **Bruk sosiale medier tema-/prosjektbasert** – Å ha konkrete og avgrensede tema som også kan være tidsbegrenset er en god måte å bruke sosiale medier på.
- **Ha en klar strategi** – Man bør vite hva man ønsker å oppnå og hvem man ønsker å nå – blind bruk av sosiale medier er lite treffsikkert og effektivt.
- **Velg medium med omhu** – Ikke alle sosiale medier er like. Ulike medier egner seg til ulik bruk, og krever ulik grad av ressurser og forpliktelse.
- **Sørg for at nok ressurser er satt av til å gjennomføre med stil** – Dersom det skorter på ressurser, kunnskap eller fullmakt til å svare raskt og tilfredsstillende kan tillitten skadet
- **Tenk aktivt dialog!** - Dersom man ønsker dialog og tilbakemelding, legg til rette for dette, det skjer ikke av seg selv

### Anbefalinger til FAD og DIFI for fremtidige retningslinjer

- **Juridiske problemstillinger** – journalføring, offentlighetsloven og utenlandsk lov
- **Redaktørplakat** – hvordan forholde seg til brukerskapt innhold?
- **Personlig bruk** – hvordan skal ansatte opptre på sosiale medier?

## 7.1 Bruk sosiale medier prosjektbasert

Mange kommunikasjonsavdelinger har opprettet generelle kontoer på vegne av sine departementer. Vi ser imidlertid at de mest vellykkede eksemplene på bruk av sosial medier er kontoer opprettet på bakgrunn av et prosjekt eller et tema. Det er begrenset hvor mange som har så stor interesse for et departements generelle aktivitet at de ønsker å følge dem på sosiale medier. Det er da mer aktuelt å opprette egne sider for temaer som brukere har spesielt stor interesse for, jo mer spesifikt jo bedre. Slike sider kan også ha begrenset levetid, og eventuelt legges ned når temaet blir mindre aktuelt. Eksempler på slike temaer kan være ulike delmål i avtalen om Inkluderende arbeidsliv, pensjon, studievalg, stemmerett for ungdom og lignende.

Dersom sider opprettes på bakgrunn av temaer over begrensede tidsrom vil det også kunne være enklere å delegere ressurser og sørge for at de involverte har tilstrekkelig med kunnskap og fullmakt til å svare på spørsmål raskt. Man kan med spesifikke temaer dessuten lettere koble inn relevante fagavdelinger i departementene.

## 7.2 Ha en klar strategi

Som med de fleste typer kommunikasjon lønner det seg å ha en klar strategi for hvem man ønsker å nå, og eventuelt hvilke innspill man ønsker å få tilbake. Sosiale medier er ikke en kommunikasjonskanal som man kan nå alle med, og egner seg best dersom man ønsker kontakt med en brukergruppe som er aktive på nett og vant til å bruke slike medier til daglig.

Dersom kontoen på det sosiale mediet er opprettet på bakgrunn av et prosjekt eller et tema vil man ofte ha en klar idé om hva man ønsker å diskutere, og om man ønsker å spre informasjon, opprette dialog eller besvare spørsmål fra publikum. Dersom kontoen er basert på et annet grunnlag enn et konkret prosjekt må man fremdeles tenke nøye gjennom hva som er strategien bak bruken av sosiale medier, da dette vil påvirke hvilket sosialt medium som er best egnet.

## 7.3 Velg medium med omhu

Man snakker ofte om sosiale medier som en ensartet gruppe medier, men dette er langt fra tilfellet. Sosiale medier er en samlebetegnelse som omfatter en bredt spekter av ulike kanaler. Hver av disse har ulike styrker og svakheter, og avhengig av hva man ønsker å oppnå vil det være hensiktsmessig å bruke ulike kanaler. Vi anbefaler følgende medier for følgende bruksområder:

### **7.3.1 Twitter til newsfeed og spredning av informasjon**

Twitter gir anledning til å sende korte meldinger til alle som abonnerer på nyheter fra din Twitter-konto. På denne måten er det mulig å spre lenker til lengre saker eller nyheter på egne hjemmesider eller andre nettsider av interesse. Vi anbefaler å bruke Twitter for å sende ut korte lenker til viktige oppdateringer på egne nettsider. Twitter fungerer best som et supplement til annen kommunikasjon for å spre allerede eksisterende informasjon til flere interesserte, både enkeltpersoner og som en priv til red funksjon. På grunn av Twitters naturlige begrensning på meldingslengde anbefaler vi ikke dette dersom man primært ønsker dialog med brukere. En slik bruk av Twitter er relativt uproblematisk og krever ikke mye strategisk planlegging eller ressurser. Just do it!

### **7.3.2 Facebook til kundeservice**

Facebooks største fordel er at veldig mange av Norges befolkning befinner seg der. Dette gjør at man kan nå mange. Det innebærer at Facebook kan egne seg til mer kundeserviceaktig aktivitet, som for eksempel spørsmål og svar-tjeneste. Dette kan for eksempel gjøres ved å ha et tema av gangen som er avgrenset i tid, som er i tråd med vår prosjektbaserte anbefaling. I en slik bruk av sosiale medier blir det viktigere å tenke over en klar strategi over hvem man ønsker å nå, sørge for at man delegerer tilstrekkelig med ressurser og aktivt legger til rette for dialog.

### **7.3.3 Blogg til dialog/debatt**

Blogger er et medium som egner seg for lengre tekster og som åpner for tilbakemeldinger og debatt under hvert innlegg. Dette gjør at det egner seg for å få i gang en dialog. Blogger egner seg spesielt godt til avgrensede temaer. Som med Facebook må man her ha en klar strategi med bruken.

#### **7.4 Sørg for å ha nok ressurser til å gjennomføre**

Dersom man velger å bruke sosiale medier for å opprette dialog eller besvare spørsmål er det viktig å investere tilstrekkelig med ressurser til å kunne følge opp initiativet. Henvendelser skal besvares, av mennesker med ferdigheter innen webbruk, fagkunnskap på temaet, sosiale ferdigheter og kunnskap om hvilke sosiale normer som gjelder på det aktuelle sosiale mediet. Dette er også noe å tenke på ved nyansettelser i kommunikasjonsavdelinger. De som skal jobbe i slike avdelinger burde enten ha kompetanse på, eller motta opplæring i, de sosiale mediene som departementet har valgt å bruke. Men aller viktigst bør de personene som har ansvaret for sosiale medier ha en viss interesse og et engasjement for å drive med det.

Det er viktig med konsekvent aktivitet. En konto på sosiale medier uten konsekvent tilstedeværelse av de ansvarlige kan i verste fall gjøre mer skade enn gagn, og kan ødelegge brukernes tillit til det offentlige. Her er det ikke kun snakk om kunnskap til å svare, men også fullmakt til å svare. Den som bemanner siden må ha fullmakt til å besvare spørsmål uten å hente godkjenning høyere opp i linja. Slike byråkratiske prosedyrer kan forsinke svaret utover det som er akseptabelt på sosiale medier, og skade tilliten.

#### **7.5 Tenk aktivt dialog!**

Dersom man velger å bruke sosiale medier for å skape dialog og motta innspill fra befolkningen må man være klar over at dette må det legges aktivt til rette for. Hovedstyrker i de fleste sosiale medier er at de kan brukes for å opprette en dialog med publikum. En dialog skjer ikke av seg selv, og er nødt til å gå begge veier. Kommenter tilbake på andres innlegg. Det beste er om man



kan bidra med innspill og informasjon som kommentar til andres bidrag, men sørg i det minste for å legge inn kommentarer der du takker for deres initiativ og meninger.

Dersom du ønsker at andre skal kunne kommentere og bidra med sine synspunkter, sørg for at terskelen for dette er så lav som mulig. Helst bør publikum ikke trenge å opprette noen brukerkonto, registrere seg eller gå gjennom noen omfattende prosess for å kunne legge inn en kommentar. Sørg for at man bare kan skrive kommentaren og laste den opp i en kjapp og enkel vending, slik det er lagt til rette for på for eksempel Facebook eller en blogg.

## 7.6 Ulike typer bruk og relevante problemstillinger

Vi anbefaler å bruke sosiale medier til å spre informasjon (newsfeed), besvare spørsmål fra publikum eller skape dialog. Avhengig av hvilken av disse strategiene man velger vil man støte på ulike utfordringer i ulike faser av bruken. Se Matrise 1 (s. 74) for en fremstilling av de ulike strategiene og fasene.

### 7.6.1 Newsfeed

I denne bruken vil det ikke nødvendigvis være noen ambisjoner om å skape dialog, besvare spørsmål eller å ta innspill videre som beslutningsgrunnlag. Utfordringene vil i stor grad bestå av å opprette en konto og sørge for at noen velger ut lenker å legge ut. I den daglige driften bør disse lenkene oppleves som relevante for de som følger newsfeeden, og publiseres regelmessig, men ikke for ofte, da dette kan koste kontoen følgere. Oppdateringene bør være relevante for hva som skjer i samfunnsdebatten og i nyhetsbildet, med andre ord, hva som er på dagsorden. Det gjør det mer interessant og aktuelt å følge.

Bruk/fase	Planlegging	Oppstart	Daglig Drift	Ta ideer videre
Newsfeed	Delegere ansvaret for bemanning av siden til en ansatt	Knytte nettverk. Følg andre.	Sørge for jevn og relevant posting på Twitterkontoen	
Spørsmål og svar	Sørge for at administrator får fullmakt til å besvare spørsmål raskt	Delegere nok ressurser og kunnskap. Promotere siden.	Svare raskt for å skape og opprettholde tillit	
Dialog for innspill	Delegere ansvar slik at det er ressurser til å oppdatere jevnlig. Sørge for evt. samarbeid med fagavdelinger.	Tiltrekke brukere og skape aktivitet på siden	Takke alle som kommer med bidrag, og kommentere på bidragene	Ha en plan for hva som gjøres med innspill. Skal det brukes som innspill i beslutningsprosesser?

***Matrise 1:** Kolonnen for Bruk representerer de tre bruksområdene vi anbefaler for sosiale medier. Fasene representerer ulike steg i bruken av sosiale medier: planleggingen i forkant, oppstartsfasen der man etablerer siden og skaper seg en følgerskare, den daglige driften, samt den eventuelle muligheten for å ta med seg innspillene fra siden videre og bruke som beslutningsgrunnlag eller initiativ for nyskaping.*

### 7.6.2 Spørsmål og svar

Dersom man ønsker å drive kundeservice på et sosialt medium, og besvare spørsmål fra befolkningen, er det viktig å bemanne siden med personer som har kompetanse til å besvare alle henvendelser. I dette tilfellet er det ikke bare snakk om kompetanse og kunnskap, men også fullmakt til å svare. Det er uheldig om vedkommende er nødt til å dobbeltsjekke alle svar med

ansatte lenger opp i linja, da dette kan skape forsinkelser i svarene, som igjen kan skade tilliten mellom departement og bruker. Med mindre brukere får svar raskt vil de etter kort tid miste tilliten til siden som en pålitelig informasjonskilde. For å unngå for mange slike forsinkelser er det som tidligere nevnt en fordel å avgrense spørsmålsrundene til tidsavgrensede konkrete temaer, fordi man da enklere kan koble seg opp mot de relevante fagavdelingene.

### **7.6.3 Dialog og tilbakemelding**

Dersom man ønsker å bruke sosiale medier for å skape dialog og samhandling ligger den største utfordringen i å klare å skape engasjement for siden og å tiltrekke seg personer som ønsker å delta i debatten. De fleste er på sosiale medier for å sosialisere, ikke for å gi innspill til politiske prosesser. Prosjektbasert bruk av sosiale medier rundt temaer det er stort engasjement for vil kunne hjelpe til med dette. Det er viktig å anerkjenne alle bidrag i debatten, om enn bare med et lite takk. Dersom brukerne får inntrykk av at innspillene deres ikke blir hørt vil de ikke fortsette å delta. Når man inviterer til dialog med befolkningen er det ofte fordi man har planer om å bruke disse innspillene som deler av et beslutningsgrunnlag. Det er viktig å ha en plan med hva man skal bruke innspillene til, og hvordan man kvitterer dem ut. Dette handler både om respekt for deltakerens innspill og for å få et faktisk utbytte av den tiden man har lagt ned i arbeidet på det sosiale mediet.

## **7.7 Anbefalinger til FAD og DIFI for fremtidige retningslinjer**

FAD og DIFI arbeider for tiden med å utarbeide felles retningslinjer for departementenes bruk av sosiale medier. Vi mener at eventuelle retningslinjer bør være generelle og lette å tilpasse ulike departementers forutsetning. Hvert departement kan ha en fordel av å tilpasse noen slike generelle regler og strategier til sin spesifikke situasjon. Dette kan blant annet gjøres basert på de generelle rådene nevnt ovenfor, som gjerne kan inkluderes i en veileder. Men det er noen problemstillinger som gjelder alle departementene og som bør inngå i et sett felles retningslinjer for statsforvaltningen. I den sammenheng mener vi det vil være spesielt viktig å avklare følgende punkter:

### **7.7.1 Juridiske problemstillinger**

Det er en del usikkerhet rundt hvordan innlegg og kommentarer på sosiale medier bør forholde seg til loven om journalføring og offentlighetsloven. Hva skal journalføres? Og er man forpliktet til å svare på alle henvendelser som gjøres gjennom sosiale medier? En slik juridisk avklaring bør inngå i eventuelle felles retningslinjer. Det kan også være problematisk at de fleste sosiale medier er laget og eid av utenlandske aktører, og kan ha regler som er i uoverensstemmelse med norsk lov. Hvordan skal man forholde seg til dette? Felles retningslinjer bør inkludere hvilke lovsett bruk av sosiale medier må forholde seg til.

### **7.7.2 Redaktørplakat**

Det etterspørres en felles redaktørplakat for sosiale medier i departementene. Hvordan skal man forholde seg til brukerskapt innhold? Hva kan man slette og hva bør man la stå? Hvordan skal man forholde seg til eventuelle rasistiske, krenkende og truende utsagn? Kanskje kan dette løses med disclaimer i det relevante mediet, der man forbeholder seg retten til å slette upassende innhold. Vi ser at noen generelle retningslinjer på dette punktet vil lette på noe av usikkerheten mange føler i forbindelse med bruk av sosiale medier.

### **7.7.3 Personlig bruk**

Hvordan skal ansatte opptre på sosiale medier? Det kan lett bli en sammenblanding av roller når man som statsansatt befinner seg på sosiale medier. Selv om man fremstår som privatperson representerer man til en viss grad departementet uansett. Noen generelle retningslinjer for hva man bør unngå kan være på sin plass. Disse bør ikke være for strenge, men for eksempel oppfordre til å være forsiktig med informasjonen man deler og å verne om brukernavn og passord. Se UDs kjøreregler for et eksempel (vedlegg 2).

### **7.7.4 Generelle betraktninger**

En generell veileder kan også med fordel gjøre forvaltningen oppmerksom på dialogaspektet og hvordan dette skiller seg fra den typen kommunikasjon man er vant til. Det kan også rettes oppmerksomhet mot mulighetene og styrkene som ligger i sosiale medier, og også svakheter og trusler. Her er SWOT-oversikten i del 3 i denne rapporten (s. 21) et godt grunnlag. Vi vil også påpeke at Internett og sosiale medier er i stadig utvikling og at en veileder bør være tilpasset dette og oppdateres ofte.

## Referanseliste

- Arbeidsdepartementet. (2010). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*. Oslo.
- Barnes, N. G., & Mattson, E. (2009). *Social Media in the 2009 Inc. 500: New Tools & New Trends*. Lastet ned 14. mai 2010, fra <http://www.umassd.edu/cmr/studiesresearch/socialmedia2009.pdf>
- Baumgarten, J., & Chui, M. (2009). *E-government 2.0*. Hentet 4. mai 2010, fra [http://www.mckinsey.com/clientservice/publicsector/pdf/TG\\_MoG\\_Issue4\\_egov.pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/publicsector/pdf/TG_MoG_Issue4_egov.pdf)
- Brandtzæg, P. B. & Lüders, M. (2008) eBorger 2.0. *Den alminnelige borger som leverandør av offentlig informasjon*. SINTEF på oppdrag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Brantzæg, P. B & Heim, J. (2009). Why People Use Social Networking Sites. *Online Communities, LNCS 5621*(143-152).
- Brandtzæg, P. B. & Lüders, M. (2009). Privat 2.0: Person- og forbrukervern i den nye medievirkeligheten. SINTEF IKT.
- Brataas, K., Samland, A., Lindaas, A.K., Midtbø, T., Bakke, M., Christiansen, S. S. og Holen, T. M. L. (2010). Regjeringens bruk av sosiale medier, *Veien til mer demokrati i Norge?* Departementene: Departementenes servicesenter.
- Charmaz, K. (2001). Grounded Theory. I J. A. Smith, R. Harré & L. V. Langehove (Red.), *Rethinking Methods In Psychology*. London: Sage publications.
- Charmaz, K. (2006). *Construction Grounded Theory. A practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.

- Dinamo Sermo Consulting. (2009). *Delte meninger: en evaluering*. Hentet 13. mai, 2010, fra [http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/Rapport\\_evaluering%20Delte%20Meninger.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/Rapport_evaluering%20Delte%20Meninger.pdf)
- Facebakers.com. (2007). *Facebook Statistics Norway*. Lastet ned 15.mai 2010, fra <http://www.facebakers.com/countries-with-facebook/NO/>
- Hedløv, H. (16. januar 2010). Hvordan finne, vinne og styrke relasjoner ved hjelp av sosiale medier? Temadag BI- kompetanseforum: *Sosiale medier- muligheter og fallgruver*. Oslo.
- Hindman, M. (2009). *The Myth of Digital Democracy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Holte, H. C. (2010). *Difi snuser på "eForvaltning 2.0"*. Lastet ned 16. mars 2010 fra <http://www.digi.no/836211/difi-snuser-paa-%ABeforvaltning-20%BB>
- Husom, L. H., Valdmanis, E., & Berg, M. (2009). Rapport: Norske virksomheters bruk av sosiale medier. Dataforeningen. Lastet ned 2. mai 2010, fra <http://www.dataforeningen.no/norske-virksomheters-bruk-av-sosiale-medier.4655193-133913.html>
- Internet World Stats. (2010). *Top 58 countries with the highest internet penetration rate (Over 50 percent of the population using the internet)*. Lastet ned 6. mai 2010, fra <http://www.internetworldstats.com/top25.htm>
- Kaplan & Haenlein. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons* 53, 59—68
- Kløvstad, V., & Storsul, T. (2009). Vil du laste ned web 2.0? Delekulturen forandrer samfunnet. I H. G. Røys (Red.), *Delte meninger - om nettets sosiale side* (s.17-29). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolbert, E. (2009). *The Things People Say. Rumors in an age of unreason*. Lastet ned 12. mai 2010, fra [http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/11/02/091102crbo\\_books\\_kolbert?currentPage=all](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/11/02/091102crbo_books_kolbert?currentPage=all)

- Kommunikasjonsforeningen.no. (2009). *Offentlig kommunikasjonspolitik*. Lastet ned 20. mai fra: <http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Verktøy+og+tips/Spesialfelt/Spesialfelt/5166.cms>
- Kwak, H., Lee, C., Park, H., & Moon, S. (2010). *What is Twitter, a Social Network or a News Media?* Lastet ned 4. mai, 2010, fra <http://an.kaist.ac.kr/~haewoon/papers/2010www-twitter.pdf>
- Lai, L. S. L. & Turban, E. (2008). Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and social Networks. *Groups Decis Negot: 17*(387-402).
- Langdrige, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lutz, M. (2009). *The Social Pulpit: Barack Obama's Social Media Toolkit*. Hentet 6. mai, 2010, fra <http://www.edelman.com/image/insights/content/Social%20Pulpit%20-%20Barack%20Obamas%20Social%20Media%20Toolkit%201.09.pdf>
- OECD. (2007). *Participative Web and User-Created Content: web 2.0, wikis and social networking*. Lastet ned 12. mai, 2010, fra [http://www.oecd.org/document/40/0,3343,en\\_2649\\_34223\\_39428648\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/40/0,3343,en_2649_34223_39428648_1_1_1_1,00.html)
- Olsson, T. & Dahlgren P. (2010) Introduction. In T. Olsson & P. Dahlgren (Red.), *Young People ICTs and democracy* (s. 9-16). Göteborg: Nordicom.
- Powell, W. W. (1990) Neither market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*,9,(295-336).
- Regjeringen. No. (2009). *Den statlige kommunikasjonsplakaten*. Lastet ned 12. mai, 2010, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/retningslinjer/2009/statens-kommunikasjonspolitik/del-1-mal-og-prinsipper-.html?id=582091>
- Schreurs, N. (2010). *Web 2.0-kongen av departementene*. Lastet ned 27. april, 2010, fra <http://www.idg.no/computerworld/helse/article157663.ece?mode=print>



- Sifry, M. L. (2009). *Critiquing Matthew Hindman's "The Myth of Digital Democracy"*. Hentet 23. mai, 2010, fra <http://techpresident.com/blog-entry/critiquing-matthew-hindmans-myth-digital-democracy>
- SSB1. (2010). *Norsk mediebarometer 2009*. Lastet ned 15. mai, 2010, fra <http://www.ssb.no/medie/sa113/internett.pdf>
- SSB2. (2010). *Tabell: 05243: Andel som har brukt ulike medier en gjennomsnittlig uke (prosent)*. Lastet ned 15. mai, 2010, fra [http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default\\_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=05243](http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=05243)
- SSB. (2009). *Forslag til statens kommunikasjonspolitikk*. Hentet 6. mai, 2010, fra <http://www.ssb.no/omssb/horing/2009/2009-06-23-01.html>
- Storsul, T., Arnseth, H. C., Bucher, T., Enli, G., Hontvedt, M., Kløvstad, V. og Maasø, A. (2008). *Nye nettfenomener – Staten og delekulturen*, Institutt for medier og kommunikasjon (IMK) og Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanning (ITU)
- Sæby, I. M. (2010). *Vi skjønner oss ikke på Twitter*. Hentet 23. mai 2010, fra <http://www.nrk.no/nyheter/1.6976522>
- Tapscott, A., & Williams, A. D. (2008). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. London: Atlantic Books.
- YouTube - Regjeringen sin kanal (n.d.) Hentet 22. mai, 2010 fra <http://www.youtube.com/regjeringen#p/u/0/aTT67uwHVVM>
- Willig, C. (2001). *Introducing Qualitative research in Psychology, adventures in theory and method*, Open University Press, McGraw Hill.

# Vedlegg 1

## Revidert prosjektbeskrivelse

**Prosjektgruppa består av:** Lene Engh Halvorsen, Lina Alsvik, Kaja Østerud, Georg Giskegjerde, Sigurd Dyste.

**Oppdragsgiver:** Arbeidsgiverpolitisk avdeling i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet

## Bakgrunn for prosjektet

Sosiale medier er et fenomen som får stadig større oppmerksomhet og omtale. Mange har fått øynene opp for at de kan være virkningsfulle verktøy for organisasjoner. Sosiale medier er et samlebegrep for nettjenester som legger til rette for interaksjon mellom brukere. Denne måten å bruke nettet på bygger på de teknologiske og ideologiske grunnlaget for Web 2.0 og baserer seg på brukergenerert innhold. Noen vanlige eksempler på sosiale medier er: Facebook, Twitter, blogger, Youtube, Wiki, LinkedIn, Nettby, MySpace, forum, Flickr og virtuelle spill eller nettverkssider (F.eks. WoW og Second Life).

Med utgangspunkt i målene for den statlige kommunikasjonspolitikken (Den statlige kommunikasjonsplakaten) kan vi se at innsyn i politiske prosesser og befolkningens medvirkning i utforming av politikk er viktig. Sosiale medier kan være et nyttig verktøy for å nå disse målene.

## Målet med prosjektet

Det er allerede skrevet flere rapporter om bruk av sosiale medier, også innen statsforvaltningen. Disse rapportene tyder på at sosiale medier er et fremtredende fenomen i samfunnet, og at det burde lages retningslinjer for bruken av disse i arbeidssammenheng. Rapportene oppleves som dekkende og konkluderende, og vi ser ikke noe behov for å produsere nok en rapport om hva sosiale medier er, og om de bør brukes. Vi ønsker å ta utgangspunkt i disse allerede eksisterende rapportene, samtidig som vi bidrar med noe nytt. Vi ønsker å gjøre dette ved å kartlegge konkrete kommunikasjonsbehov og vurdere muligheter for bruk av sosiale medier. Vi vil gjennomgående ha et kritisk blick på sosiale medier som ett av flere mulige verktøy i kommunikasjon med brukere.

Vi ønsker også å produsere en konkret anbefaling om hvordan sosiale medier kan benyttes i arbeidet med implementering av den nye utgaven av avtalen om inkluderende arbeidsliv av 1. mars. Vi håper at vårt arbeid vil bidra til ny kunnskap omkring bruken av sosiale medier for FAD, og statsforvaltningen for øvrig. Styrken i vår

tilnærming ligger i at vi kan bidra til en bredere forståelse ved å samle inn data på en reliabel, valid og vitenskapelig måte og anvende tverrfaglig kunnskap og kompetanse.

## **Problemstilling**

Vår problemstilling er som følger:

- *Hvordan kan departementene bedre utnytte potensialet som ligger i sosiale medier?*

## **For å finne ut dette vil vi forsøke å svare på:**

- 1) Hvordan anvender departementene sosiale medier?
- 2) Hva er mulighetene og fallgruvene for departementenes bruk av sosiale medier?

Vi vil også teste ut et spesifikt case:

- 3) Case: Hvordan bruke sosiale medier prosjektbasert? Mulighetene for implementering og vedlikehold av den nye IA avtalen av 1. Mars 2010.

## **Metoder**

Dette er metodene vi ønsker å bruke

- Semistrukturerte intervjuer med nøkkelpersoner ved departementer som har ”fått det til/ ikke fått det til” (Hva gjør de? Suksesshistorier og virksomheter med forbedringspotensiale)
  - Analyse: Grounded theory
- En grundig gjennomgang av eksisterende forskning på området, samt en vurdering av hvordan denne forskningen kan benyttes i statsforvaltningen.
- Fokusgruppe, case

### *Case: Inkluderende Arbeidsliv*

Den 1. Mars 2010 implementeres den nye avtalen om inkluderende arbeidsliv på alle statens arbeidsplasser. Vår rapport skal også inneholde råd om hvordan sosiale medier kan benyttes i dette spesifikke tilfellet. Dette vil være til nytte for oppdragsgiver, som uttrykker spesiell interesse for denne hendelsen, og det vil kunne tjene som et eksempel på iverksetting av de mer generelle reglene for bruk av sosiale medier i statlig forvaltning. I denne fasen ønsker vi å støtte oss til det arbeidet som allerede er gjort i de foregående fasene, og teste innledende resultater på dette caset gjennom en fokusgruppe.

### **Tidsperspektiv**

Vi har satt oss foreløpige tidsfrister for de ulike fasene. Disse er nødt til å være fleksible, og kunne justeres ettersom vi ser hvor krevende hver fase blir, men den følgende tidslinjen vil fungere som en rettesnor for gruppas aktiviteter fremover:

19. februar – levere prosjektskisse

1. mars – planleggingsfasen ferdig, begynne litteratursøk

25. mars – Planlegge intervjuer

5.april – Dybdeintervjuer gjennomført.

1. mai – Begynne å skrive rapporten. Planlegge fokusgruppe

15. mai – Rapport fra fase 1-2 ferdig. Gjennomføre fokusgruppe

27. mai – rapport ferdig og går i trykken.

## Vedlegg 2

### Veiledning ved

## Privat bruk av sosiale medier for Utenriktjenestens ansatte

**Formålet med veiledningen er å skape bevissthet rundt ansattes private bruk av nettsamfunn og sosiale medier, som Facebook, LinkedIn, blogger, Twitter mv. De gjelder for alle ansatte i norsk utenriktjeneste.**

UD ønsker å gi sine ansatte veiledning om hva som kan og ikke kan publiseres på nettet av virksomhetsrelatert informasjon. Vi minner om at reglene om ytringsfrihet, taushets- og lojalitetsplikt også gjelder ved bruk av nettsamfunn og sosiale medier. Det spesielle med Internett er at det er en søkbar informasjonskilde for alle. Det finnes mange ulike aktører som kan ha interesse av informasjon som UD-ansatte besitter. Dagens informasjonssamfunn har gjort det lettere enn noen gang å samle inn informasjon som kan ha verdi for en trusselaktør, og det fordrer ekstra aktsomhet.

En annen utfordring er at UD-ansatte som bruker sosiale medier i privat sammenheng kan oppfattes som om de taler på vegne av Norge. Med privat bruk menes ytringer på sosiale medier fra private brukerkontoer som ikke administreres av UD eller utenriksstasjonene, og som ikke er pålagt eller administrert av arbeidsgiver. UD-ansatte bør da få klart frem at de ytrer seg på egne vegne og ikke som representant for UD eller Norge.

### Kjøreregler

- Det er ikke tillatt å benytte jobb e-posten.
- Tjenesterelatert informasjon som ikke er allment tilgjengelig skal ikke publiseres uten at dette er godkjent av din overordnede.
- Vis aktsomhet omkring publisering av informasjon om utenriktjenesten og vår virksomhet – informasjon som i utgangspunktet kan virke ufarlig kan misbrukes av de som ønsker å skade norske interesser. Hvis du er usikker, spør din overordnede før du publiserer.
- Ansatte på utenriksstasjoner skal som utgangspunkt ikke kommentere jobberelaterte forhold i landet/regionen man er stasjonert – husk at dine uttalelser kan bli oppfattet som offisielle norske synspunkter.
- Vis aktsomhet med hva som offentliggjøres av kommentarer, bilder og video – slikt materiale kan fort bli knyttet til utenriktjenesten.
- Ikke gi andre personer tilgang til brukernavn og passord til dine private sider/ konti.
- Vær oppmerksom på at det du formidler kan bli brukt av andre og utenfor sin opprinnelige kontekst – informasjonen du legger ut blir søkbar for mange.
- Vær klar over at den personlige informasjon du legger ut om deg selv og andre kan bli misbrukt.
- Husk at flere nettsamfunn har sikkerhetsinnstillinger som kan begrense utenforståendes tilgang til det du publiserer.
- Del gjerne disse punktene med dine nærmeste familiemedlemmer.

Hvis du allerede har opprettet en konto på et nettsamfunn, oppfordres du til å påse at den er i samsvar med det som er nevnt her. Har du eksempelvis brukt din jobb e-postadresse i LinkedIn, Twitter eller Facebook, så bør du endre dette til en privat e-postadresse.

Se også informasjon og veiledning fra Nasjonale sikkerhetsmyndigheter om nettsamfunn og sikkerhet for departementsansatte.