

Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk

Sara Vabø

Masteroppgave

Hva kjennetegner topplederes kommunikasjon på egen LinkedIn-profil? En undersøkelse av tre toppledere i finansbransjen

What Characteristics Do the Chief Executive Officers Communicate on Their
LinkedIn Profiles? An Examination of Three CEOs in the Finance Industry

Digital kommunikasjon og kultur

2021

Innhold

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	6
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	7
1. FORORD.....	8
2. INNLEDNING	9
2.1 OPPGAVENS TEMA OG OPPBYGNING	9
2.2 TIDLIGERE UNDERSØKELSER AV TOPPLEDERE ONLINE	11
2.2.1 <i>Hvordan definere en sosial toppleder?</i>	12
2.3 PRESENTASJON AV TOPPLEDERE	14
2.3.1 <i>Kjerstin Braathen</i>	14
2.3.2 <i>Nicolai Tangen</i>	16
2.3.3 <i>Jan Erik Kjerpeseth</i>	17
2.4 LINKEDINS HISTORIE OG AMBISJONER.....	19
2.5 ETIKK OG FORSKNING PÅ INTERNETT	22
3. METODE OG AVGRENSNING	25
4. TEORETISK RAMMEVERK	27
4.1 INNLEDENDE KOMMENTARER	27
4.2 HVA ER ET MEDIUM?	28
4.3 REMEDIERING AV ARBEIDSLIVETS NETTVERKSBYGGING.....	29
4.4 SOSIALE OG ALGORITMESTYRTE MEDIER	30
4.5 ULIKE TYPER SOSIALE MEDIER-LEDERE	32
4.6 OM OPPGAVENS TEORETISKE RAMMEVERK	35
5. ANALYSE AV TRE TOPPLEDERES KOMMUNIKASJON PÅ LINKEDIN	36

5.1	KJERSTIN BRAATHENS TEKSTER PÅ LINKEDIN	36
5.1.1	<i>Innholdskategorier og tematikk</i>	36
5.1.2	<i>Nevner hyppig DNB, men nedtonet og diskre</i>	38
5.1.3	<i>En trygg, lite utforskende og klok toppleder</i>	40
5.1.4	<i>Engasjement, likerklikk og kommentarer</i>	42
5.1.5	<i>Funn i Braathens tekster</i>	45
5.2	NICOLAI TANGENS TEKSTER PÅ LINKEDIN	47
5.2.1	<i>Innholdskategorier og tematikk</i>	47
5.2.2	<i>En åpen, nysgjerrig og tilgjengelig toppleder</i>	48
5.2.3	<i>Nøktern, presis og saklig topplederidentitet</i>	53
5.2.4	<i>Engasjement, likerklikk og kommentarer</i>	56
5.2.5	<i>Funn i Tangens tekster</i>	59
5.3	JAN ERIK KJERPESETHS TEKSTER PÅ LINKEDIN	61
5.3.1	<i>Innholdskategorier og tematikk</i>	62
5.3.2	<i>Faglig ekspert med et fremtidsorientert blick</i>	64
5.3.3	<i>Bærekraft og nye arbeidsplasser</i>	67
5.3.4	<i>Engasjement, likerklikk og kommentarer</i>	68
5.3.5	<i>Funn i Kjerpeseths tekster</i>	73
5.4	SAMMENLIGNING AV TOPPLEDERE	74
6.	AVLSUTTENDE REFLEKSJONER	77
6.1.1	<i>Tangen og Kjerpeseth har et lignende mønster i sine tekster</i>	77
6.1.2	<i>Veksling mellom roller og én tydelig topplederidentitet</i>	78
6.1.3	<i>Tangen utnytter og utfordrer LinkedIns mediale muligheter i størst grad</i>	80
6.1.4	<i>Engasjerer og aktiverer topplederne nettverket?</i>	81

6.1.5	<i>Motivasjon for å delta i det digitale felleskapet</i>	83
6.1.6	<i>Videreføring og videreutvikling av tidligere forskning</i>	84
6.1.7	<i>Forslag til videre forskning.....</i>	85
6.1.8	<i>Svakheter ved analysen</i>	86
7.	LITTERATURLISTE	87
8.	VEDLEGG	91
8.1	NUMMERERTE LINKEDIN-INNLEGG.....	91
8.1.1	<i>Kjerstin Braathen.....</i>	91
8.1.2	<i>Nicolai Tangen.....</i>	106
8.1.3	<i>Jan Erik Kjerpeseth.....</i>	117
8.2	INNHALDSKATEGORIER OG KODING	129
8.2.1	<i>Kjerstin Braathen, tekster, koding og utregninger.....</i>	129
8.2.2	<i>Nicolai Tangen, tekster, koding og utregninger.....</i>	144
8.2.3	<i>Jan Erik Kjerpeseth, tekster, koding og utregninger.....</i>	150
8.2.4	<i>Radardiagram Kjerpeseth og Tangen.....</i>	158
8.2.5	<i>Modell inspirert av Needscope.....</i>	159

Norsk sammendrag

I denne studien undersøkes det hvordan tre toppledere i finansbransjen kommuniserer på LinkedIn. I en undersøkelse utført av kommunikasjonsbyrået Zynk, beskrives norske ledere aktivitet på sosiale medier som ‘nedslående’, men enkelte ledere beskrives imidlertid som sosiale toppledere (Zynk, 2017, s. 2-4). Zynks undersøkelse vil benyttes for å gjøre rede for hva som kan kjennetegne ‘sosiale’ ledere. Ettersom LinkedIn de senere år har endret karakter og brukerne i større grad enn tidligere produserer innhold (Weiner, 2020), vil det være interessant å undersøke hvordan LinkedIn blir brukt som plattform for kommunikasjon. Med dette som bakgrunn vil tre topplederes tekster og deres aktiviteter på LinkedIn undersøkes med følgende problemstilling: *Hva kjennetegner topplederes kommunikasjon på egen LinkedIn-profil?* Med kommunikasjon menes det i denne sammenhengen hva topplederne skriver om, hvilke temaer de løfter fram, samt om det er temaer som diskuteres hyppigere enn andre.

Det benyttes en dokumentanalytisk tilnærming til topplederens kommunikasjon. Studien er avgrenset til tre toppledere i finansbransjen: Kjerstin Braathen, Nicolai Tangen og Jan Erik Kjerpeseth. Datamaterialet består av 60 tekster, hvor tekstene plasseres i innholdskategorier for å undersøke om det er gjentakende tematikk, og hvor hyppig ulike temaer kommuniseres. Nettverkets respons på toppledernes tekster vil også bli ivarettatt, da med et blikk på parametere som ‘likerklikk’ og antall kommentarer. Det å ivareta følgernes perspektiv er også i tråd med Gilani et al. og deres studie om sosiale medier-ledere. Deres artikkel blir benyttet som teoretisk rammeverk for å kunne begrepsfeste ulike sosiale medier-ledere og ‘følgeradferd’ (Gilani et al., 2019, s. 349). Kvantitative metoder er i denne oppgaven ment som et supplement til den bærende kvalitative dokumentanalysen.

I denne studien blir det tydelig at to av topplederne har klare interessefelt i sine tekster, hvor det finnes gjentakende temaer de skriver om. Hos disse topplederne er vektingen mellom å skrive om eget selskap, dets mål og ambisjoner nærmest identisk, hvor resterende tekster er tilknyttet deres egne interessefelt. Den ene topplederen har valgt en annen strategi og kommuniserer nært til egen arbeidsgiver uten egne interessefelt. På samme tid kommuniserer denne topplederen personlig og nært, og setter tekstene i en samfunnsorientert kontekst, noe de andre topplederne ikke alltid evner i sine tekster.

Engelsk sammendrag (abstract)

This study explores how three Chief Executive Officers in the finance industry communicate through LinkedIn. Norwegian leaders' activity on social media is described as 'disappointing' by a communication agency called Zynk (Zynk, 2017, s. 2-4). This agency's report is used to describe characteristics of 'social' leaders. Since LinkedIn has changed over the past few years, and users are now choosing to share more content on the platform (Weiner, 2020), it is relevant to examine how it's being used as a platform for communication. This thesis will explore the three Chief Executive Officers activity on the platform with the following question: *What characteristics do the Chief Executive Officers communicate on their own LinkedIn-profiles?* In this context, communication is examining what kinds of subjects they choose to write about, and are there subjects they choose to discuss more frequently than others?

Document analysis is the primary methodical approach used in this thesis. The study is limited to three CEOs in the finance industry: Kjerstin Braathen, Nicolai Tangen and Jan Erik Kjerpeseth. The data material consists of 60 texts which are placed in different content categories to examine if there are any recurring themes and topics, and how often these themes are communicated by the CEOs. The LinkedIn networks response to the texts are examined by looking at parameters as 'likes,' and how many comments they received on each text. Quantitative methods are used as a secondary approach to the primary qualitative analysis which is represented by the document analysis. By measuring the followers response, we get their perspective, and this corresponds well with Gilani et al. and their study related to social media leaders. Their article is used as a theoretical framework to establish what it means to be a social media leader, how there are different categories of social media leaders and how followers react to content on social media. (Gilani et al., 2019, s. 349).

In this thesis it becomes obvious that two of the CEOs have clear interests in their texts, which have recurring themes and topics that they write about. Among these two leaders, they balance their overall business goals with their own interests, and their balances are very similar. The other CEO chose another strategy that communicates very closely to their business objectives. At the same time, this particular CEO communicates in a personal way and has an overall perspective on society. This perspective on society is often missing in the other CEOs texts.

1. Forord

LinkedIn har fulgt meg i flere år. Jeg har fått de tre siste stillingene mine gjennom aktivitet på plattformen og har tro på de positive effektene ved å bygge nettverk, dele erfaringer og lære fra andre. Dersom jeg ikke hadde fulgt et råd om å ta plattformen i bruk, ville jeg mest sannsynlig ikke hatt min nåværende stilling innen markedsføring og kommunikasjon i finansbransjen. Det er få i min arbeidskrets som har en bachelorgrad med fordypning i nordisk språk og litteratur. Jeg er imidlertid langt fra den eneste som har funnet arbeidsgiverne mine gjennom LinkedIn. På verdensbasis ansettes det tre personer hvert sekund gjennom bruk av plattformen (Roslansky, 2020).

Min personlige opplevelse lærte meg om verdien i digitale nettverk og var også en årsak til at jeg ønsket å ta en master innen digital kommunikasjon og kultur. I min nåværende stilling opplever jeg at mange kollegaer og mellomledere har en barriere. De er usikre på hva de skal skrive på LinkedIn, de ønsker ikke bli oppfattet som selvsentrert og er kanskje redd for å gjøre feil eller stille seg selv i et dårlig lys. Jeg tenkte derfor: Hvorfor ikke studere dem som publiserer hyppig, har mange følgere og fremstår som komfortable på plattformen?

Det har vært en glede, et privilegium, lærerikt og ganske så hektisk å skrive master ved siden av full jobb. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Hans Kristian Rustad for nøyaktige og koke betraktninger i arbeidet med oppgaven. Tusen takk til min mann, Remy Stusdal, for at du har utvist enorm tålmodighet i en periode hvor jeg har svømt på dypt vann med både ny jobb og ferdigstilling av oppgaven. Takk til venner, familie, kollegaer og bekjente som har stilt spørsmål underveis. Det motiverer!

«Livet er en stor læreopplevelse»

Nicolai Tangen

(Larsen, 2020)

2. Innledning

2.1 Oppgavens tema og oppbygning

Studier av sosiale medier og kommunikasjon er ofte knyttet til brukerplattformer som TikTok, Snapchat, Instagram eller Facebook. Av forskning på næringslivets bruk av sosiale medier, finner jeg flere eksempler på at en bedrift- eller institusjons bruk av sosiale medier er det primære studieobjektet. Topplederen representerer både seg selv og er samtidig en tydelig og synlig representant for selskapet sitt. En plattform som LinkedIn har derimot i liten grad vært gjenstand for akademisk forskning. Jeg skal ikke spekulere i hvorfor det er slik, men ettersom LinkedIn de siste årene har endret karakter og brukerne også her i større grad enn tidligere produserer mer innhold (Weiner, 2020), vil det være interessant å undersøke hvordan LinkedIn blir brukt som plattform for kommunikasjon. LinkedIn er dessuten et kulturelt fenomen som knytter sammen individet som privatperson, og som yrkesaktør i selve kommunikasjonen på plattformen. Dette er hittil lite utforsket og spennende kombinasjon som jeg ønsker å undersøke nærmere. Særlig mener jeg at det vil være interessant å undersøke toppledere i næringslivet og hvordan disse bruker LinkedIn. Dette fordi LinkedIn i særlig grad er en plattform som er utviklet med tanke på nettverksbygging og utveksling av ideer og meninger på tvers av andre etablerte nettverk, og fordi toppledere er en brukergruppe som gjerne har mange følgere på plattformen.

I en undersøkelse utført av kommunikasjonsbyrået Zynk, om forventninger til toppledere aktivitet på sosiale medier heter det blant annet at topplederen må bygge nettverk, følge god nettskikk, engasjere seg i andres innhold og være en god ambassadør for egen merkevare (Zynk, 2017, s. 2). Zynk beskriver resultatene i undersøkelsen som nedslående og hevder at norske ledere i stor grad fremstår som avloggede og uengasjerte, med noen unntak. Disse lederne beskrives som sosiale toppledere (Zynk, 2017, s. 4).

Med dette som bakgrunn ønsker jeg å undersøke det jeg vil kalle sosiale toppledere og deres aktiviteter på LinkedIn ut fra følgende problemstilling: *Hva kjennetegner toppledere kommunikasjon på egen LinkedIn-profil?*

Med kommunikasjon mener jeg i denne sammenhengen hva topplerne skriver om, hvilke temaer de løfter fram, samt om det er temaer som diskuteres hyppigere enn andre. Å ta for seg alle aspektene ved toppledere kommunikasjon ville blitt for omfattende, jeg ønsker

derfor dokumentanalytisk å tilnærme meg topplederens skrevne tekster og samtidig ha et blikk på parametere som likerklikk og kommentarer. Studien er avgrenset til tre toppledere i finansbransjen: Kjerstin Braathen, Nicolai Tangen og Jan Erik Kjerpeseth og deres kommunikasjon på LinkedIn. De tre har ulike egenskaper som gjør dem interessante. Braathen leder Norges største finanskonsern og Tangen fikk mye publisitet i mediene i forbindelse med ansettelsesprosessen i Oljefondet. Et par måneder etter at mediestormen hadde lagt seg, skrev han sin første post på LinkedIn og fikk overveldende respons fra nettverket. Han er også lederen med flest følgere i undersøkelsen min. Kjerpeseth leder Vestlandets største finanskonsern og er topplederen som gjorde at jeg ble nysgjerrig på LinkedIn og leders kommunikasjon på plattformen. Han har 20 000 følgere på mediet, har vært aktiv over en lang periode og nettverket hans har stadig fortsatt å vokse.

Det er både en utfordring og en mulighet at individuelle ytringer på LinkedIn ikke har vært et yndet studieobjekt. Min undersøkelse vil både komplementere og tilføre noe nytt til fagfeltet, især hvordan toppledere velger å kommunisere på denne plattformen. Undersøkelser fra kommunikasjonsbyråer har gjerne et annet perspektiv, hvor hovedfokuset naturlig nok vil omhandle å få gjennomslag for sin kommunikasjon, da dette er en sentral del av bransjens natur. Slik vil min tematiske kategorisering og analyse i så måte være mer nøytral, hvor forståelsen for hva som kommuniseres, og kategoriseringen av innhold hvor jeg ser på hvor hyppig ulike temaer kommuniseres være førende for analysen. I analysens avsluttende del har jeg videreutviklet en modell inspirert av Needscope¹. Dette er en modell som i utgangspunktet benyttes for å illustrere og forstå forbrukeres emosjonelle behov, men dens oppbygning er også ideell for å kunne si noe om topplederen velger å kommunisere introvert med søkelys på egen organisasjon, eller om topplederen evner å løfte blikket og plassere tekstene i en større samfunnsmessig kontekst.

Velger topplederne en personlig inngang når de skal fortelle om forretningens mål og ambisjoner, eller prefererer de en mer refererende stil? Skriver lederne i utvalget mitt primært om seg og sitt, eller ser de selskapets bidrag i en større helhet? Slike spørsmål er ikke dekket av tidligere undersøkelser og jeg vil derfor tilføre noe nytt til et spennende og

¹ <https://www.needscopeinternational.com/about-1>

utforsket fagfelt. Jeg håper å kunne inspirere til videre forskning på LinkedIn som sosialt medium.

2.2 Tidligere undersøkelser av toppledere online

Flere selskaper har spesialisert seg på veiledning til toppledere. I denne oppgaven er disse fagmiljøene representert ved å henvise til kommunikasjon- og analysebyråene Brandfog og Zynk. Det det internasjonale rådgiverselskapet Brandfog gjennomførte i 2018 en undersøkelse om forventinger til topplederes uttalelser i sosiale medier. Det norske selskapet Zynk har også undersøkt norske topplederes tilstedeværelse på sosiale medier. Zynk foreslår ulike motivasjoner en toppleder kan ha for å benytte sosiale medier. Et av punktene er å få aksept for selskapets forretningsområde, mål og strategier. Et annet formål kan være å bygge tillit til selskapets intensjon og bidrag, eller å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver og bidra til å motivere organisasjonen (Zynk, 2017, s. 2). Disse punktene har blitt benyttet som inspirasjon til min analyse av topplederne i oppgaven. Selskapene er imidlertid rådgivningsselskaper med en egeninteresse i at en toppleders sosiale medier-tilstedeværelse fremstår som betydningsfullt. Rapportene vil likevel kunne være nyttige for å se konturene av rådgivningsmiljøenes synspunkter, i tillegg til at rapportene bidrar med overordnet med statistikk.

Brandfog startet i 2012 en undersøkelse kalt *Social Media and Leadership Survey*. I undersøkelsen fra 2018 beskrives bedrifters endrede oppfatning av sosiale medier og deres betydning for virksomheten:

Six years ago, companies understood the important role that social media plays in brand building, but most had not yet realized its full potential to raise the profile of executives to establish thought leadership and strengthen the credibility of the brand. This has now changed dramatically.
(Brandfog, 2018, s. 2)

I Brandfogs rapport antydes det at bedriftsledere har anerkjent at sosiale medier kan innvirke ved overordnet merkevarebygging, men at lederne frem til nå ikke har tenkt over deres selvstendige rolle i tilknytning til bruk av sosiale medier. Topplederens bidrag til selskapets merkevarebygging og posisjonering fremheves også i Zynks rapport:

En toppleder spiller en viktig rolle i å posisjonere selskapet hun eller han leder. I takt med at samfunnsdebatten og agendasettingen er flyttet fra tradisjonelle medier til sosiale medier, er en aktiv tilstedeværelse i sosiale kanaler av økende betydning. (Zynk, 2017, s. 2)

Jeg vil nå gjøre rede for hovedpunktene fra Zynks rapport, og hvordan selskapet definerer en sosial toppleder.

2.2.1 Hvordan definere en sosial toppleder?

Zynk gjennomførte i 2017 en undersøkelse publisert i rapporten *Avlogga og uengasjerte. Norske toppledere i sosiale medier*, hvor 21 av lederne blant de hundre største selskapene på Oslo Børs ble kartlagt og fulgt i en seksmånedersperiode (Zynk, 2017, s. 4). I undersøkelsen rapporteres det at 29 prosent av lederne var til stede på Facebook, 18 prosent på Twitter og 70 prosent på LinkedIn. De samlede resultatene i rapporten oppsummeres imidlertid som nedslående:

Resultatene er på mange måter nedslående. Norske toppledere er til stede i de sosiale kanalene, men de er stort sett avlogga og uengasjerte. Men det finnes unntak. Disse kaller vi sosiale toppledere. I denne rapporten bruker vi eksempler hentet fra dem for å vise hvilke grep lederen og organisasjonen kan ta for å bygge flere sosiale toppledere. (Zynk, 2017, s. 4)

I rapporten fremhever Zynk ulike kriterier for at en toppleder skal kunne defineres som sosial. Ett av dem omhandler potensial for innflytelse. Evne til innflytelse blir forstått som kvaliteten på det digitale nettverket til lederen og hvorvidt det inkluderer personer med innflytelse på politikk eller meningsdannelse. Zynk er også opptatt av lederens 'rekkevidde', og med dette begrepet menes det at budskapet til lederen spres i det sosiale nettverket. Foruten innflytelse og rekkevidde setter Zynk krav til kvalitet i bruk av sosiale medier. Dette innebærer at lederen bør engasjere seg i temaer som er relevante for virksomheten de representerer, samtidig som det utøves god nettskikk. Lederens evne til interaksjon blir også fremhevet som viktig. Her undersøkte Zynk i hvilken grad den aktuelle lederen delte andres aktørers relevante poster (Zynk, 2017, s. 6). Omfang av aktivitet på de sosiale mediene blir også løftet frem som et kriterium, og det hevdes at norske ledere kunne hatt et høyere aktivitetsnivå:

Når det gjelder omfang på aktiviteten står imidlertid de fleste til stryk – i den forstand at aktiviteten gjennomgående både er sporadisk og lav. Av gruppen på 21 ledere er det faktisk kun 5 som scorer mer enn 1, altså mer enn den laveste poengsum (som for øvrig tilsvarer 50 postinger eller lavere i løpet av seks måneder) (Zynk, 2017, s. 6).

Zynk fremmer også forslag til forbedringspunkter for lederne og deres bruk av sosiale medier. Byrået fremhever at lederne kunne utnyttet nettverket sitt i større grad:

Den store utfordringen er at de i liten grad benytter seg av kraften i det nettverket de har (...) De er heller ikke flinke til å utnytte kraften som ligger i å delta i samtalen. Svært få ledere henvender seg til viktige interessenter med budskapene sine eller bidrar til å spre andres budskap som kan forsterke deres egne. (Zynk, 2017, s. 7)

En annen utfordring er at ledernes kommunikasjon kan tendere mot enveiskommunikasjon, forstått som at budskapene ikke blir spredt via nettverket, noe som fører til at lederne ikke påvirker den offentlige samtalen (Zynk, 2017, s. 7). I rapporten understrekes det imidlertid at de norske lederne ser ut til å ha forstått hva som skal til ved bruk av sosiale medier, men at det også er et urealisert potensial. Et av funnene viser at de fleste lederne fremstår som konsistente, ved at den er overensstemmelse mellom det lederen kommuniserer i sosiale medier og selskapets posisjon og strategi. Zynk rapporterer også at lederne ser ut til å bruke en mindre formell tone i sosiale medier, enn når de uttaler seg i kronikker, intervjuer eller andre kanaler og at de dermed har forstått mediet de kommuniserer i. De observerte også at selv om tonen i sosiale medier tenderer mot det uformelle, er likevel informasjonen presis. Lederne ser også ut til å ha mektige nettverk, forstått som at de er knyttet sammen med kontakter som på sin side også har store nettverk (Zynk, 2017, s 6 – 7).

Zynk anerkjenner i rapporten at noen ledere fullt ut benytter seg av mulighetene om sosiale medier tilbyr og at disse lederne benytter sosiale medier som et kraftfullt og strategisk verktøy. Denne gruppen blir omtalt som «de supersosiale lederne» og kjennetegnes av at de et stort antall følgere, hovedsakelig på Twitter. Disse lederne skaper også engasjement rundt innholdet som deles, samtidig som de benytter sosiale medier til å bygge posisjon omkring seg selv som ledere og sakene som er viktige for dem. Samtidig nevner Zynk at de er flinke til å løfte frem andre stemmer, og beskriver dette som en speiling, som leder til at andre sosiale medier-brukere igjen løfter frem dem til sine nettverk. (Zynk, 2017, s. 7-8). Jeg vil nå introdusere de tre topplederne og starter med Kjerstin Braathen.

2.3 Presentasjon av toppledere

Valg av ledere ble utført basert på bransjekunnskap og egne undersøkelser. Ved å oppsøke LinkedIn-profilene til konsernlederne i de største finansforetakene, kunne jeg se hvor mange følgere de hadde. Det var også viktig at lederen hadde en viss kontinuitet i publisering av innhold på plattformen. I mitt valg av toppledere var det imidlertid viktigere at topplederne hadde et høyt antall følgere enn at de publiserte ofte, slik Zynk fremhevet som viktig i sin rapport (Zynk, 2017, s. 6). Dette er også av etiske årsaker, som jeg vil diskutere ytterligere under etiske refleksjoner med å forske på internett.

2.3.1 Kjerstin Braathen

Braaten er konsernsjef i DNB, styreleder i Vipps, født i 1970 og har en Master i Management fra Ecole Supérieure de Commerce de Nice-Sophia Antipolis (Kapital, 2020b). I 2020 tok hun formelt over som konsernsjef etter Rune Bjerke og dermed ble «tradisjonen» med å velge ekstern leder brutt. Hun ble også den første kvinnelige konsernsjefen i DNB. Braathen fikk en utfordrende start på toppvervet med koronapandemien og ifølge Kapital har hun vært en livsviktig støttespiller for mange bedrifter og privatpersoner i året som gikk (Kapital, 2020b). Braathen er oppvokst på Lillestrøm og har på mange måter vokst opp i en familiebedrift. Familien drev klesforretning og butikken har gjort henne kjent i næringslivet og glad i å drive forretning. Foreldrene arbeidet jobbet begge i virksomheten og hun beskriver en far med lidenskap for næringsliv og byutvikling (Skartveit, 2019). Forretningsmagasinet *Kapital* rangerer henne som Norges tredje mektigste i næringslivet med følgende begrunnelse:

Etter over 20 år i ulike lederstillinger i DNB begynte hun 1. september som øverste sjef i Norges suverent største finanskonsern. Ingen norsk næringslivskvinne har noen gang hatt en mektigere posisjon. Selskapet hun leder har en børsverdi på 262 milliarder kroner, 9.000 ansatte, 2,1 millioner personkunder og er navet i norsk økonomi. Dermed suser Braathen rett inn på tredjeplass på Kapitals liste over Næringslivets 100 mektigste, bare forbigått av Kjell Inge Røkke og Equinors Eldar Sætre. (Grandre, 2020)

Braathen kom fra ledende posisjoner i DNB og har vært et kjent navn i finansavisene i flere år. På LinkedIn har hun per januar 2021 over 7000 følgere på sin LinkedIn-profil.

Hennes første 'nesestyver' fikk hun etter videregående, da hun etter kun et års språkskole valgte å starte på en mastergrad i Frankrike uten å kunne språket skikkelig.

Braathen satt dag etter dag i forelesning uten å forstå hva som ble sagt eller hva hun skrev. Hun strøk på alle tester og føle at hun ikke presterte, hverken faglig eller sosialt. Til slutt ble hun motløs og sliten av å ikke føle at hun gjorde noen form for fremskritt. Det var på dette tidspunktet hennes far motiverte henne ved å gi et språklig bilde hun har hatt med seg hele livet, og som hun har fortalt om i flere intervjuer:

Dersom du skal grave en tunell og du ikke aner hvordan det ser ut rundt deg, så vet du ikke hvor langt det er igjen til mål – du kan ha gravd 20 meter og ha én meter igjen til mål, likevel er følelsen helt identisk. (Min gjengivelse av podkast-intervju) (Skartveit, 2019)

Alt kan kjønnnes mørkt, du vet ikke når det løsner – men så er du ute. Grunnen til at denne metaforen er viktig for Braathen, er at nettopp dette skjedde, hun fikk plutselig god karakter på eksamen og alt løsnet.

«Makt er mennesker og mennesker er makt. Den som styrer norges største bank og finanskonsern har stor makt,» innleder Hanne Skartveit i sin VG-podkast (Skartveit, 2019). I dette intervjuet svarer Braathen på de store spørsmålene, som: ‘Hvordan står det til med norsk økonomi nå? Hva skjer med verdensøkonomien? Låner bedriftene mer eller mindre penger nå? Hvordan tenker du vi kan få flere i jobb? Jobber blir borte, hvordan ser arbeidslivet ut om noen år? Hvordan ser du religionens plass i vårt samfunn? Hva ser du som viktige verdier i vårt samfunn? Kunne finanskrisen ha vært unngått dersom det hadde vært flere kvinner i ledelsen i de store finansinstitusjonene i USA? (Skartveit, 2019) I podkast-episoden snakker Braathen også om temaer som psykisk helse, og deler at en tredjedel av sykemeldingene i DNB kan settes i sammenheng med psykisk helse. Hun trekker frem at det fremdeles er tabubelagt å snakke om psykisk helse, og at DNB valgte å ha en hel ‘psykisk helseuke’ i forbindelse med verdensdagen for psykisk helse (Skartveit, 2019). Braathen uttaler seg også om bærekraft, mangfold og verdier og fremtidens arbeidsliv. Hun trekker frem at i møte med økt digitalisering, automatisering og bruk av kunstig intelligens blir det viktig å fortsette med å bygge kunnskap, fortsette å se etter muligheter og fortsette å lære oss nye ting, også etter at vi er ferdig på skolen (Skartveit, 2019).

I et podkast-intervju med Shifter, en nettavis om teknologibedrifter, forteller Braathen at hun er opptatt av kontinuerlig utvikling og lærer noe nytt hver eneste dag i jobben som konsernsjef i DNB. For Braathen handler ledelse om å skape resultater gjennom andre, og hun tror at de aller fleste trives best når de føler at de er en del av et lag og bidrar til noe som

er viktig. Å gi tillitt og handlingsrom er nøkkelfaktorer i hennes lederskap (Weldeghebriel, 2020).

2.3.2 Nicolai Tangen

Tangens inntreden på LinkedIn mot slutten av 2020 ble vellykket. På under tre måneder fikk han over 30 000 følgere. Han er dermed topplederen med flest følgere i undersøkelsen. Tangen er født i 1966 og er CEO ved Norges Bank Investment Management, bedre kjent som Oljefondet (Kapital, 2020a). Kapital presenterer hvert år 'Norges 400 rikeste' og Tangens tidlige karriere beskrives slik:

Nicolai Tangen vokste opp i Kristiansand og avtjente førstegangstjeneste ved Forsvarets russiskkurs. Deretter bar ferden til siviløkonomstudier ved Norges Handelshøyskole i Bergen, etterfulgt av Wharton School på University of Pennsylvania. I 1992 flyttet Tangen til London og begynte som analytiker i meglerhuset Cazanove. Fem år senere startet han i hedgefondet Egerton, hvor han senere ble partner, men sluttet i 2002. (Kapital, 2020a)

Foruten en vellykket karriere i utlandet, nevner Kapital hans har interesse for kunst. Tangen har en mastergrad fra Courtauld Institute of Art University of London, samt en av de største samlingene av kunst fra skandinavisk modernisme. Ifølge Kapital etablerte Tangen hedgefondet AKO Capital i 2005. Fondet ble ett av de beste i Europa, med en forvaltningskapital på 150 milliarder kroner (Kapital, 2020a). Tangen var kanskje mest kjent innen finansbransjen, men ble kjent for det bredere sjiktet da han ble innstilt som sjef for Oljefondet. Ansettelsesprosessen ble imidlertid turbulent, og Tangens navn ble hyppig nevnt i mediene:

Det oppsto debatt både i Norges Banks representantskap og i store deler av det politiske miljøet. Den endelige avklaringen av saken kom da Nicolai Tangen sa seg villig til å overdra hele sin eierandel på 64 prosent i AKO Capital til den veldedige stiftelsen AKO Foundation for all fremtid. (Kapital, 2020a)

I *Drivkraft* med Vegard Larsen på NRK P2 snakker Tangen blant annet om ansettelsesprosessen. Han erkjenner at det forekom støy, men ser imidlertid de positive effektene ved mediedekningen. Han sier det trolig var mer omtale av Oljefondet fra mars til september 2020, sammenlignet med resten av Oljefondets historie. Effektene han viser til, innebærer at flere studenter ønsker å jobbe i Oljefondet. Ifølge Tangen er antall søknader er opp 1000% og de kan velge studenter fra øverste hylle (Larsen, 2020). I podkast-episoden er det er tydelig at livslang læring og særlig studentene ligger nær Tangens hjerte. Han trekker

frem sin tilstedeværelse på LinkedIn som positivt for de yngste i arbeidslivet. Han forteller at han har mye toveiskontakt med studentene, at han svarer på hva folk burde lese eller gjøre med karrieren sin. Videre oppfordrer han alle lytterne av podkasten til å ta kontakt og å følge ham på LinkedIn. Tangen mener at det ikke er lett å være ungdom i dag og at sosiale medier har gjort det mer komplisert å vokse opp (Larsen, 2020). Tangen ser på det som et privilegium, en ære og et ansvar å jobbe med 25 prosent av Norges statsbudsjett. Han setter pris på å kunne benytte det han har lært om kapitalforvaltning og organisasjonsforvaltning, til noe som er positivt og bra for samfunnet – og trekker frem at han stortrives med å jobbe med strategier, prosesser, mennesker og kommunikasjon, han avslutter intervjuet med å fortelle at det er mye som skjer i Oljefondet og sier «Stay tuned – hopp på LinkedIn, så skal vi holde deg orientert» (Larsen, 2020).

2.3.3 Jan Erik Kjerpeseth

Kjerpeseth er konsernsjef i Sparebanken Vest, styremedlem i Vipps og styreleder i fornybarselskapet BKK AS, samt flere selskap tilknyttet Sparebanken Vest (Proff, 2021). Han er utdannet sivilmarkedsfører fra Norges Markedshøyskole, samt MBA fra Heriot-Watt University og Executive MBA i Merkevarerledelse fra Norges Handelshøyskole (Sparebanken Vest, 2021). I et intervju med BT Brandstudio, presenteres Kjerpeseth som en stolt vestlending. Han vokste opp i Sogn og Fjordane, i industribygden Svelgen. Her jobbet han på smelteverket i alle sommer-, jule- og påskeferier:

– Der lærte jeg at det gjaldt å stå på og få jobben gjort. Vi lærte at med en god arbeidsmoral kunne du få til mye. Den holdningen har jeg tatt med fra hjembygden min. Jeg har hele livet vært flink til å se muligheter og ikke ha fokus på problemer. (BT Brandstudio, u.å.)

Kjerpeseth har også egen blogg, www.kjerpeseth.no hvor han beskriver seg som en «samfunnsengasjert konsernsjef i Sparebanken Vest og far til tre kjekke ungar. Brenn for kunsten for å gjere tankar og idear om til handling.» Bloggen består tre hovedkategorier og er delt opp i: 'Perspektiv,' 'Preik' og 'Presist.' Perspektiv er en samling tradisjonelle blogginnlegg, hvor han deler refleksjoner fra egen hverdag som toppleder. Noen av innleggene kan handle om handel i Bergen, rekruttering, politiske vedtak eller innlegg

inspirert av faglitteratur og bøker om ledelse.² Podkasten Preik, er en serie hvor Kjerpeseth intervjuer andre kjente personligheter om ledelse. Her har han hatt en rekke profilerte gjester, eksempelvis Rune Bjerke, Jan Tore Sanner, Kristin Skogen Lund og Hans Geelmuyden. Podcast-serien er både tilgjengelig fra bloggen og andre plattformer. Under Presist deler han sitater og korte refleksjoner.

I *Bergensmagasinet* blir han beskrevet som en samfunnsengasjert banksjef, og uttaler at det er viktig å være både en meningsbærer og en som bidrar i samfunnet:

- Visste du at et cruiseskip som ligger til kai bruker 3000 liter drivstoff i timen? Energibehovet tilsvarer Vadsø kommune. Det er jo helt absurd, sier han før han fortsetter:
- Det er viktig at både jeg og Sparebanken Vest viser et tydelig samfunnsengasjement. (Melien, 2020)

I forbindelse med at Sparebanken Vest ville redusere utslippene til selskapene de låner penger til, sier Kjerpeseth til E24 at banken merker et økende engasjement for bærekraft, både fra eiere, kreditorer og andre:

Det er et enormt trykk på anti-hvitvasking og bærekraft, og vi tror det er rett rundt hjørnet at vi blir holdt mer ansvarlig for hvor mye utslipp utlånsporteføljen vår bidrar med av utslipp. (Støren, 2020)

I et podcast-intervju beskriver han lederrollens to viktigste oppgaver: «Å angi retning og utvikle folkene dine,» han har også tro på å være transparent og direkte og tenker at «If it is not a clear yes, it's a clear no» (Weldeghebriel, 2018). Slik definerer Kjerpeseth sitt eget lederskap:

- En skal være forsiktig med å definere eget lederskap, men jeg prøver å jobbe etter tre ting: forutsigbarhet, fairness og konsekvens. Jeg ønsker et kollektivt lederskap og et offensivt lederskap. Alene får jeg ikke til noe, men jeg kan være med på å bygge en lagkultur. (Melien, 2020)

² Da jeg valgte tema for oppgaven arbeidet jeg hos en konkurrerende finansinstitusjon, men hadde lagt merke til Jan Erik Kjerpeseths aktivitet på LinkedIn og tenkte at han var en av topplederne jeg ønsket å inkludere i oppgaven. Jeg fikk et godt inntrykk av organisasjonens verdier, ambisjoner og kultur. Jeg arbeider nå i Sparebanken Vest og er klar over at å analysere egen toppleders tilstedeværelse vil kunne påvirke min analyse. Mitt mål er å etterstrebe kategorisere hans innlegg på samme vis som de andre lederne i oppgaven.

2.4 LinkedIn historie og ambisjoner

Når folk flest snakker om sosiale medier, referer de gjerne til plattformer som Facebook eller Instagram (McQueen, 2020), og vi tenker sjeldnere på LinkedIn:

We tend to assume that LinkedIn isn't such a valuable place to be and often, even businesses make this mistake, assuming that it would be far more beneficial to focus on their presence on Twitter, for example (McQueen, 2020).

McQueen beskriver LinkedIn som en plattform hvor du kan vise frem profesjonelle ferdigheter og tidligere erfaring. Et sted som er både avslappet og personlig, samtidig som du kan vise at du er profesjonell. Fra å være en arena hvor brukerne primært benyttet plattformen som en CV-database (Weiner, 2020), med korte oppdateringer, har LinkedIn blitt et medium for å følge bedrifter, utvide nettverket og følge kjente personligheter, hvor brukerne deler egne erfaringer eller refleksjoner med høyere frekvens. LinkedIn ble lansert i 2003. Ifølge LinkedIn introduksjon, var veksten moderat i begynnelsen, med 20 nye medlemmer hver dag. Etter et halvt år fikk selskapet sin første investor (LinkedIn, 2019a). I oppstartsfasen beskrev plattformen seg som en profesjonell arena for å bygge nettverk:

LinkedIn makes your professional network faster and more powerful. You can connect to the professionals you need to reach your business goals – through the business connections you already have. If each of your 20 trusted contacts connected to 20 more of their own, you could potentially contact more than 150,000 professionals through the people you already know and trust. (LinkedIn, 2019a)

LinkedIn hadde 225 millioner brukere i 2013, samme år som selskapet fylte ti år. Da hadde selskapet vært børsnotert i to år. Den neste milepælen ble nådd i 2016, da Microsoft foretok et oppkjøp. Dette kjøpet ble beskrevet med tydelige visjoner og viser ambisjoner om videre vekst:

Joining forces with Microsoft will accelerate our mission to connect the world's professionals to make them more productive and successful, and ultimately help create economic opportunity for every member of the global workforce. (LinkedIn, 2019a)

Tilveksten av nye brukere har fortsatt å øke siden oppstarten i 2003. I dag beskriver selskapet seg som verdens største profesjonelle nettverk på internett (LinkedIn, 2019b), med mer enn 700 millioner medlemmer i hele verden (Roslansky, 2020). Nettverket får i snitt to nye medlemmer hvert sekund. Den sosiale plattformen har over 15 000 fulltidsansatte fordelt

på 30 ulike byer (LinkedIn, 2019b). Fra å primært være en CV-database beskrives LinkedIn nå med andre ordlag:

It's a place where you can get immediately seen and noticed by a recruiter or prospective employer. It's also a place to build a personal brand, create a network and community, and share thought leadership to drive lead generation and direct access to your business. (Weiner, 2020)

I artikkelen tar Weiner et historisk tilbakeblikk og skriver at i begynnelsen lignet de fleste LinkedIn-profiler mer på en samling av CV-er og at samtaler, synlighet og rekkevidde var begrenset i LinkedIns første år. Hun påpeker at plattformen har utviklet seg og er i dag et nyttig verktøy for å skape en personlig merkevare (Weiner, 2020). Dette er også LinkedIns ambisjon. Ryan Roslansky, CEO i LinkedIn, skrev i september 2020 et blogginnlegg hvor han kommenterte de nye endringene i LinkedIns design og tanker om plattformens videre utvikling:

LinkedIn is no longer just a place to just find people. It's a place of personal and professional growth, a place of business growth, a place of economic growth, and a place that makes a difference in professional lives. It's a community where you can be inspired, build relationships and discover unexpected opportunities. (Roslansky, 2020)

Ved utgangen av 2020 hadde LinkedIn 1 223 000 brukere i Norge, tilsvarende 29 prosent av befolkningen (Ipsos, 2021, s.7). Sammenlignet med andre sosiale medier har brukerne på LinkedIn en lavere innloggingsfrekvens. Kun fire prosent av brukerne over 18 år logger på daglig. Facebook kan vise til at 67 prosent av brukerne er aktiv på daglig basis (Ipsos, 2021, s. 2). Ipsos viser til at flere av de som tjener over 1 500 000 kroner i året bruker mediet daglig. 15 prosent av brukerne logger på daglig. LinkedIn har en overvekt av mannlige brukere, hvor fordelingen er henholdsvis 59 og 41 prosent. (Ipsos, 2021, s.7). Ipsos rapporterer en lavere innloggingsfrekvens enn sosiale medier som Facebook, Snapchat og Instagram (Ipsos, 2021 s. 4-6), selv om plattformen har en overvekt av aldersgruppen 30 – 59 år er de øvrige aldersgruppene godt representert (Ipsos, 2021 s. 7).

De senere år har LinkedIn arbeidet konsekvent med videreutvikling av egen merkevareidentitet. Nå ønsker LinkedIn at markedskommunikasjonen deres skal gjenspeile mangfoldet av medlemmer og vil vise at mange brukere jobber andre steder enn i kontorlandskap (LinkedIn Brand, 2019). Frem til nå har LinkedIn blitt presentert nært opp til plattformens egen selvrepresentasjon. Det er nødvendig å nevne at LinkedIn er et medium som kapitaliserer på brukerne sine, på lik linje som andre sosiale medier. De har imidlertid

flere inntektskilder enn annonser basert på brukerdata og selger også tjenester i forbindelse med rekruttering:

[..]The professional networking site makes money through its talent solutions, marketing solutions, and premium subscriptions – in other words, by selling advertising, recruitment services, and membership privileges.

Although not a primary revenue driver, its learning division, Learning Solutions, is also worth noting. Users can learn different skills and gain knowledge about different topics of interest.

(Investorpedia, 2019).

I denne oppgaven undersøker jeg topplederens kommunikasjon på LinkedIn, i fortsettelsen vil jeg se på etiske aspekter ved å forske på internett.

2.5 Etikk og forskning på internett

Å forske på internett og bruk av sosiale medier er et relativt nytt fenomen og det dukker stadig opp nye medier, sjangre og kommunikasjonsformer som ikke har blitt forsket på:

Når vi står overfor etiske utfordringer i forskning og teknologi som ikke har vært håndtert tidligere, er det ikke nødvendigvis slik at vi trenger nye etiske fremgangsmåter. Mennesket er det samme, det er bare virkeligheten vi står i, som har endret seg. (Ruyter, 2010, s. 300)

Mennesket er det samme og forskningsetikken er nødvendig for å beskytte individ og samfunn. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, også kalt NESH gir i dokumentet *Forskningsetisk veileder for internettforskning* en introduksjon og viktig bidrag til etisk forskning på internett:

Forskningsetikken bygger på respekten for menneskeverdet og er basert på allmenn etikk og grunnleggende menneskerettigheter. Det enkelte individ har interesser og integritet, som ikke uten videre kan settes til side i forskningen: «Forskningen skal verne om personlig integritet, sikre frihet og selvbestemmelse, respektere privatliv og familieliv og beskytte mot skade og urimelige belastninger.» (NESH, 2018, s. 7).

Veilederens hovedfokus er forskning på mennesker i møte med digitale nettverk (NESH, 2018 s. 8) og er fruktbar å benytte i sammenheng med min undersøkelse av topplederens bruk av LinkedIn. Det påpekes at forskeren som hovedregel har et ansvar for å informere deltakere som inkluderes i forskningen. Dersom det benyttes sensitive personopplysninger, skal det også innhentes et samtykke. Det finnes imidlertid en rekke unntak fra denne hovedregelen, blant annet ved observasjon på åpne arenaer. Her nevnes for eksempel gater og torg, men også private bedrifter, organisasjoner og offentlige personer. I denne konteksten argumenterer jeg for at de tre topplederne er offentlige personer. Vi vil i det følgende se nærmere på ulike etiske aspekter, da offentlige personer har rett til et privatliv og NESH påpeker også at selv om noe er *åpent* tilgjengelig, er det ikke nødvendigvis *offentlig* og tilgjengelig for forskning (NESH, 2018, s. 9)

Internettbaserte sosiale nettverk som Facebook ble utbredt omkring 2005, og i delingen av informasjon kan det være uklart hva som er offentlig og hva som er privat (NESH, 2018, s. 7).

Facebook er et nettverk som gjerne benyttes for å holde kontakten med venner og bekjente, LinkedIn ansees gjerne som en profesjonell arena. NESH tar opp viktige spørsmål som: «Når er en ytring på nettet offentlig? Hva gjelder for offentlige personer? Og når er forskningen i

offentlighetens interesse?» (NESH, 2018, s. 9) Vi vil først ta for oss ytringens offentlighet. Her introduserer NESH et begrep om *forventet offentlighet*. Her vises det til en politisk debatt som et illustrerende eksempel, da det er et åpent forum for et allment publikum. *Forventet offentlighet* kan benyttes om forskning som ikke bryter med informantens forståelse eller forventning om at kommunikasjonen kan regnes som offentlig:

Begrepet relateres til forskning der det er uklart om informantene forstår og forventer at deres handlinger og ytringer faktisk er offentlige, og at denne informasjonen kan bli benyttet til andre formål enn de opprinnelig hadde tenkt. Her finnes det imidlertid mange ulike nyanser og avveininger. Disse avveiningene må forskeren aktivt gjøre. Forskeren har et selvstendig ansvar for å vurdere hva som er rimelige kriterier for forventet offentlighet. (NESH, 2018, s. 10)

Etter mitt syn er det ikke en selvfølge at en uttalelse på LinkedIn er en offentlig ytring. På LinkedIn kan brukerne endre på sine personverninnstillinger, slik at brukere som ikke er 'kontakter' ikke kan se innlegg, utdanning, profilbilde eller arbeidserfaring. Du kan selv velge hvilken informasjon som vises til nettverket ditt og til brukere av nettverket som ikke er dine kontakter. Du kan også velge å 'følge' brukere på mediet, uten å være tilknyttet. Topplederne i denne studien har alle over 7000 følgere og velger å dele poster og innlegg med sine tilhengere uten at de er tilknyttet som kontakter, størrelsen på topplerens nettverk var et kriterium for utvelgelsen til denne oppgaven. NESH påpeker imidlertid at forskeren må være observant og reflektere over bruk av materiell hentet fra plattformer med krav til innlogging:

Noen nettfora har passord og adgangsbegrensninger. Informasjon som meddeles her er ikke alltid klart privat eller offentlig, og det kan derfor være nødvendig å innhente samtykke før informasjonen benyttes til forskningsformål (NESH, 2018, s. 10).

Videre understreker NESH at en 'lukket gruppe' på Facebook likevel kan antas å være offentlig, des større gruppen er jo mer offentlig er uttalelsene (NESH, 2018, s. 11). Vi ser altså at NESH påpeker at en lukket gruppe, selv i et medium med passordbegrensning kan vurderes som offentlig. Volumet av mulige mottakere gjør at jeg i denne konteksten foreslår å kategorisere LinkedIn som en 'mikroblogg,' tilgjengelig for offentligheten – selv om mediet LinkedIn krever at du må opprette en brukerprofil for å få tilgang til nyhetsstrømmen. Oljefondets leder, Nicolai Tangen fikk på kort tid over 30 000 følgere av sin profil. På grunnlag av topplerens størrelse på nettverket og at de har tilgjengeliggjort poster for brukere som ikke er 'kontakter,' slik at 'følgere' kan se hva de skriver, vil jeg i denne konteksten argumentere for at topplerne er innforstått med at de deltar i *en forventet*

offentlighet. Denne oppgaven tar for seg LinkedIn som ansees som et profesjonelt nettverk. Det er nærliggende å anta at toppledernes innhold som studeres i denne oppgaven er ment for offentligheten eller et profesjonelt publikum. Min vurdering er at forskning på topplederes bruk av LinkedIn er i offentlighetens interesse, da toppledernes aktivitet på sosiale medier omtales gjerne i aviser eller undersøkes av kommunikasjonsbyråer

3. Metode og avgrensning

For å drøfte problemstillingen og finne svar på denne, har jeg valgt dokumentanalyse som metode. Metoden passer til min problemstilling fordi en nærlesing av toppledernes tekster etterfulgt av en kategorisering kan bidra til å svare på hva som kjennetegner deres kommunikasjon på LinkedIn. Dokumentanalysen beskrives av Syvertsen som en betegnelse på en systematisk analyse av skrevne eller audiovisuelle beretninger som ikke er produsert av forskeren selv (Syvertsen, 1998, s. 5). Men hva er egentlig et dokument? I

Dokumentanalyse begir Lynggaard seg ut på en definisjon. Her klassifiseres dokumentet ved at det er et «språk fiksert i tekst og tid» og som er nedskrevet og fastholdt på et gitt tidspunkt. Videre påpekes det at selv om dokumentet er fiksert i tid, vil det likevel kunne utvikle seg over tid, som for eksempel elektroniske nettsider og blogger (Lynggaard, 2015, s.154-155). Lynggaard presiserer at tekstene kan endre seg over tid, jeg ønsker imidlertid å fremheve at digitale tekster kan forandre seg svært raskt. På få minutter kan det oppstå opphetede diskusjoner som kan føre til at et innlegg slettes, eller at det legges ut et nytt innlegg som respons på det foregående. Både analoge og digitale tekster kan oppdateres, det er derfor viktig å stadfeste hvilken periode toppledernes poster ble samlet inn. Jeg foretok min innsamling den 4. januar 2021 og datamaterialet i oppgaven består av 60 elektroniske poster. Ved å samle inn toppledernes siste 20 poster, vil jeg ikke ha oversikt om topplederen har slettet innlegg underveis, på den andre siden gir denne innsamlingsmetoden oversikt over forskningsobjektets ønskede selvrepresentasjon. Slik sett er min fremgangsmåte omvendt fra den klassiske dokumentanalysen, her beskrevet av Syvertsen:

En mulig framgangsmåte for å få oversikt over dokumentenes relasjon til hverandre er ellers å lese dokumentene "baklengs" - dvs. det nyeste først. Da får man raskt oversikt over hvilke tema og konfliktlinjer som er konstante i den betydning at de har "overlevd" gjennom flere år, og hvilke som er luket ut underveis i prosessen. (Syvertsen, 1998, s 19.)

Ved å anvende denne innsamlingsmetoden kan jeg observere om et innlegg er respons på et tidligere innlegg, og dette er nyttig for å beskrive toppledernes kommunikasjon og følgernes respons. Jeg har samlet inn skjermdumper av de ulike innleggene og nummerert dem i et Word-dokument. Den samme nummereringen er også benyttet i vedlagte Excel-fil som er benyttet for kvalitativ visualisering av engasjement og kommentarer. Ved å nærlese toppledernes tekster kan jeg kode de ulike tekstene og plassere dem i ulike innholdskategorier. Kategoriene er utarbeidet av meg basert på nærlesing av datautvalget.

Dette er en sentral del av min analyse og utarbeiding av kategorier vil være essensielt for å kunne si noe om mønstre i toppledernes tekster. Jeg vil ikke gjøre rede for alle postene i utvalget, men velge ut tekster som er representative for de ulike innholdskategoriene.

I analysen vil jeg fremstille og visualisere respons som likerklikk og kommentarer ved hjelp av grafer og diagrammer. Denne formen for visualisering er mer kjent fra kvantitative undersøkelser. Med mer enn 60 poster i utvalget, synes jeg det er både plassbesparende og nyttig for å kunne undersøke likhetstrekk eller avvik i respons og engasjement. Kvantitative metoder er i denne oppgaven ment som et supplement til den bærende kvalitative dokumentanalysen. Ved å inkludere følgernes respons på topplederens innholdskategorier kan jeg også diskutere, og se om jeg finner sammenhenger mellom innholdskategorier og nettverkets respons. Ved å inkludere kvantitativ data, kan jeg forsøke å trekke slutninger som for eksempel at kategori A skaper mer engasjement enn kategori B. I analysens avslutning sammenligner jeg også toppledernes evne til å kommunisere med eller uten tilknytning til arbeidsgiver, samt om topplederen har et nisjerettet eller samfunnsorientert perspektiv. Her valgte jeg å videreutvikle en modell kalt Needscope,³ for å kunne visualisere de 60 postene basert på foregående nærlesing av tekstene. Jeg vil gjøre rede for modellen og dens akser som en del av den avsluttende sammenligningen.

³ <https://www.needscopeinternational.com/about-1>

4. Teoretisk rammeverk

4.1 Innledende kommentarer

Hvor hørte vi fra topplederen på starten av 2000-tallet? Var det i avisen, via radio eller på TV dersom noe gikk galt? I finansavisene og i riksmidlene, dersom PR- og kommunikasjonsavdelingen hadde foretatt et grundig innsalgsarbeid og skrevet interessante pressemeldinger? I dag lever vi i en verden hvor topplederne har egne podkaster, skriver bøker som havner på bestselgerlistene, hyppig uttalelser seg om perspektiver på ledelse og kan vise sitt samfunnsengasjement gjennom sosiale medier. De sosiale topplederne er ledere i sine respektive bedrifter, i tillegg til å ha opparbeidet seg et omfattende digitalt nettverk på LinkedIn. Slik sett kan det argumenteres for at de blir ledere i dobbel forstand, både i det digitale rommet og i kraft av sin stilling. For å undersøke dynamikken mellom en sosiale medier-leder og dens følgerne, vil jeg i kapittelets avsluttende del vise til en studie gjennomført av Gilani et al. publisert i *Leadership*. Artikkelen bidrar med et teoretisk rammeverk for å kunne klassifisere ulike typer sosiale medier-ledere og bidrar med innsikt for å kunne kommentere responsen topplederne mottar fra nettverket i form av kommentarer og likerklikk.

Denne oppgaven og masterprogrammet i digital kommunikasjon og kultur er fundert på en oppfatning av at medier er med på å sette rammebetingelser for kommunikasjon og meningsskaping. Det vil si at for å forstå digital kommunikasjon, og hvordan de tre topplederne kommuniserer på og bruker LinkedIn, er det nødvendig å avklare hvilke rammer LinkedIn som et sosialt medium legger for deres aktivitet. Jeg vil starte med å undersøke begrepene 'medium,' og 'remediering,' som et utgangspunkt for å kunne forstå hva som karakteriserer de sosiale mediene. I fortsettelsen vil jeg undersøke hvordan et algorit mestyrt sosialt medium som LinkedIn legger føringer for toppledernes spredning av innhold i nettverket, før jeg avslutningsvis vil vende tilbake til Gilani et al. og deres undersøkelse om sosiale medier-ledere.

4.2 Hva er et medium?

Det eksisterer ulike oppfatninger om hva et medium er, samt mediets betydning for kommunikasjon. Begrepet 'medium' benyttes på ulike nivåer og i flere ulike kontekster, og disse samsvarer ikke alltid med hverandre. Det samme kan også gjelde 'digitale medier,' 'sosiale medier' eller 'nye medier,' som heller ikke alltid er avklart. I Mitchell og Hansens *Critical terms for media studies* (2010) har de samlet bidrag fra en rekke kritiske medieteorikere. De stiller spørsmål som hva er et medium? Hvordan relaterer konseptet om et medium til medier? (Mitchell og Hansen, 2010, s. viii). Mitchell og Hansen viser til Marshall McLuhans mediet teori og skriver følgende:

Marshall McLuhan famously identified the medium as the message, or rather, he defines the message as the medium itself. From McLuhans standpoint, a medium impacts human experience and society not primarily through the content that it mediates but through its formal, technical properties as a medium (Mitchell og Hansen, 2010, s. x).

Ifølge Mitchell og Hansen, innebærer utsagnet til McLuhan at for å kunne forstå medier, trenger vi et annet perspektiv enn å forsøke å forstå dem enkeltvis. Fra medier i flertall, blir et 'et medium' undersøkt som en del av vår sosiale utvikling. Slik oppfordrer McLuhan oss til å undersøke medier løsrevet fra innholdet. Ved å foreslå dette, redefinerte McLuhan på samme tid medier som helhet, da et 'medium' ble innhold i kraft av seg selv (Mitchell og Hansen, 2010, s. xi). I min analyse undersøker jeg løsrevde tekstenheter og analyserer slik sett mediets innhold, eller 'content.' På samme tid er teksten interessant fordi den er skrevet på LinkedIn. Ved å undersøke hva som kjennetegner toppledernes tekster, analysere og kategorisere dem, vil jeg samtidig kunne forstå hvordan de bruker LinkedIn. Ved hjelp av tekstfragmenter ønsker jeg å bevege meg til å del til helhet.

Mediemiljøet som toppledere virker i, er et miljø med et mangfold av medier som er koblet sammen, og som gjerne også blir betegnet som et miljø med remedierte medier og plattformer. Bolter og Grusin beskriver allerede i 1999 digitale medier som remedierte og jeg vil nå undersøke hva som ligger i dette begrepet.

4.3 Remediering av arbeidslivets nettverksbygging

Bolter og Grusin viser i *Remediation* til McLuhan som har uttalt at innholdet til et medium alltid vil være et annet medium. Innholdet til skrift er tale. Det skrevne ordet er innholdet til print, likeså print er innholdet til telegrafien. Dette innholdet innebærer ifølge Bolter og Grusin mer enn en enkel reproduksjon, men innebærer en mer kompleks prosess hvor ett medium blir inkorporert og representert i et annet medium. Representasjonen av et medium i et annet kalles for remediering (Bolter og Grusin, 1999, s. 45)

New digital media are not external agents that come to disrupt an unsuspecting culture. They emerge from within cultural contexts, and they refashion other media, which are embedded in the same or similar contexts. (Bolter og Grusin, 1999, forord)

I *Critical terms for media studies* har Mitchell et eksempel på at eksempel på at remediering ikke bare omhandler eldre og nyere medier. Han illustrerer remediering med et mer utvidet eksempel enn jeg finner hos Bolter og Grusin:

[A]n image can appear in a narrative or poem as well in a painting, and be recognizable as “the same” (or at least similar) image. A Golden Calf, for instance, can be «remediated,» appearing in text, a painting, and (in its proper appearance) as a statue. (Mitchell, 2010, s 40.)

Med Mitchells inngang til remediering, ønsker jeg å reflektere over hva LinkedIn kan remediere. Vi har eksempelvis fysiske objekter som CV-en, visittkortet, e-posten, og kontaktlisten i almanakken. Samtidig remedieres mellommenneskelige relasjoner, som å ta kontakt med noen på et nettverksarrangement, lytte til noen på en konferanse eller å knytte tettere bånd med kollegaer. Jeg foreslår at plattformen remedierer sosial nettverksbygging og kan fremkalle mange av de samme følelsene som ved en interessant samtale. Et LinkedIn-innlegg med mange hundre kommentarer og likerklipp vil kunne forstås som remediering av applausen en foredragsholder mottar etter å ha vært på scenen. I utvidet forstand, blir også topplerne i vår undersøkelse remedieringer i møte med andre remedierte selv. Eller hva med at en kollega introduserer deg for en person du har mye til felles med? Har algoritmen overtatt denne introduksjonsfunksjonen og kan sies å være en remediering av sosial introduksjon? I fortsettelsen av dette vil jeg undersøke hva det innebærer å navigere på et sosialt og algorit mestyrt medium.

4.4 Sosiale og algoritmestyrte medier

I *Sosial kommunikasjon* foreslår Staude og Marthinsen at sosiale medier og sosial kommunikasjon kjennetegnes av likeverdighet, delekultur, dugnadsånd, rask spredning og åpenhet (Staude og Marthinsen, 2013, s. 30) Jeg vil nå gjøre rede for deres definisjon av sosiale mediers fellestrekk og se nærmere på likeverdighet, delekultur og rask spredning.

Staude og Marthinsen påpeker at alle brukere av sosiale medier har mulighet delta på lik linje, uten hierarkiske strukturer. Det foreslås at dette kan skape en følelse av likeverd, slik at terskelen for å ta kontakt senkes. Brukerne av sosiale medier kan også velge sitt eget aktivitetsnivå og veksle mellom produsent- og konsumentrollen. De blir derfor både aktører og publikum (Staude og Marthinsen, 2013, s. 32-33). Deres refleksjoner omkring delekultur knyttet til bedrifter og organisasjoner er særlig interessant i denne konteksten. Her foreslår Staude og Marthinsen at det har skjedd en dreining fra «kunnskap er makt,» til «deling er makt,» hvor evnen til å dele kunnskap kan bli ansett som en maktfaktor (Staude og Marthinsen, 2013, s. 36). Da topplederne i mitt utvalg også representerer egen virksomhet, er det også interessant at en maktdimensjon som kan spille inn som motivasjon for deres tekster.

Nettverksorganiseringen til sosiale medier sammenlignes også med jungeltelegrafen, Staude og Marthinsen påpeker at spredning av informasjon ikke er et nytt fenomen. De sosiale mediene fører imidlertid til at informasjonsspredningen akselereres (Staude og Marthinsen, 2013, s. 36). I lys av nevnte informasjonsspredning, vil jeg nå undersøke hvorfor det er slik, og hvordan de sosiale medienes egenart fører til at informasjon kan spres raskt i nettverket ved hjelp av algoritmer. FAANG er et akronym som benyttes i finans om de fire største amerikanske teknologiselskapene: Facebook, Amazon, Apple, Netflix og Alphabet (Fernando og Boyle, 2021). Det er interessant at vi som konsumenter gjerne tenker på selskapene i forbindelse med mediekonsum, men at de defineres som teknologiselskaper på børsen. Teknologi og algoritmer er ifølge Manovich et av de viktigste kjennetegnene for 'nye medier:'

To understand the logic of new media, we need to turn to computer science. It is there that we may expect to find the new terms, categories, and operations that characterize media that became programmable. (Manovich, 2001, s. 48).

Manovich påpeker at numerisk representasjon, forstått som digitalt kode og programbarhet noen av de sentrale kjennetegnene for nye medier (Manovich, 2001, s. 20). Programbarheten beskrives som det mest fundamentale kjennetegnet og har ingen historisk forgjenger

(Manovich, 2001, s. 47). Algoritmene spiller også en viktig rolle for hvordan innholdet deres kan spres i nettverket. Jeg vil nå vise til en undersøkelse foretatt av Van Der Blom, som har undersøkt LinkedIn-algoritmen i et forsøk på å forstå hvilke faktorer som fører til raskere spredning av innhold:

After three months of research and analysis, we proudly present the results of "The LinkedIn Algorithm Research 2020". With answers to questions like "what is the impact of dwell time on the performance of my posts" or "does the algorithm works the same for a Company Page as it does for a Personal Page (Van der Blom, 2020)

I følgende tekst nevner Van Der Blom 'dwell time,' som eksempelvis handler om andre brukere har stoppet opp og lest innlegget. LinkedIn-algoritmen tar med andre ord hensyn til andre parametere enn likerklikk og kommentarer. Van Der Blom har også sett nærmere på andre faktorer, som likerklikk, kommentarer og 'tagging'. Ifølge undersøkelsen skaper likerklikk positive effekter for rekkevidden de første to timene etter at LinkedIn-posten er publisert. Algoritmene kan også gi innlegget bedre synlighet dersom innholdsprodusenten gir et likerklikk til kommentarene som mottas på det publiserte innlegget. Ved å nevne andre LinkedIn-brukere ved hjelp av tagging, oppnår innholdsprodusenten synlighet i den taggedes nettverk også. Undersøkelsen til Van der Blom viser at de positive spredningseffektene ved å tagge andre brukere kun vil forekomme dersom den nevnte personen engasjerer seg i innholdet som blir delt. Van der Blom har også undersøkt effekten av emneknagger. I hans undersøkelse kom han frem til tre til ti emneknagger er foretrukket av algoritmen. Den preferer også innhold som får kommentarer og det oppfordres derfor til å skape diskusjon i kommentarfeltene (Van der Blom, 2020). Til tross for undersøkelser vil det alltid være LinkedIn som siter på den endelige fasiten. I mine undersøkelser har jeg funnet ulike sosiale medier-eksperter uttalelser om det samme temaet. Jeg oppfatter Van Der Bloms undersøkelse som grundig og at den samsvarer med flere andre rådgiveres artikler om temaet. Av plasshensyn har jeg kun valgt å inkludere Van Der Bloms undersøkelse, for å gjøre rede for hvordan algoritmene påvirker topplerens rekkevidde på LinkedIn

Jeg har nå etablert rammene for hva et medium er, hva det kan remediere og hva som kjennetegner både de sosiale- og de digitale mediene fra deres forgjengere. I fortsettelsen vil jeg bevege meg bort fra de tekniske betingelsene for digital kommunikasjon og undersøke Gilani et al. sine perspektiver omkring ulike typer sosiale medier-ledere. Ved hjelp av denne undersøkelsen vil jeg i analysen ha et begrepsapparat for å diskutere topplerne i utvalget.

4.5 Ulike typer sosiale medier-ledere

Gilani et al. har undersøkt og sammenlignet forskning relatert til makt, ledere og følgere. Det tradisjonelle leder- og følgerbegrepet er kjent innen ledelseslitteraturen. Sosiale medier-plattformer benytter imidlertid de samme termene, som gjør det hele litt mer komplisert innen studier og forskning relatert til følgere og ledere. Jeg vil derfor benytte begrepet 'sosiale medier-ledere' og ikke 'ledere' for å beskrive individer med mange følgere i sosiale medier, i studien benytter Gilani et al. begrepet SML for å skille mellom de to ulike ledertypene. I artikkelen påpeker Gilani et al. at teknologien bidrar til et maktskifte i dynamikken mellom ledere og følgere (Gilani et al., 2019, s. 345-347). Forskning innen påvirkning og sosiale medier ledere er i stadig utvikling (Gilani et al., 2019, s. 347) og ved hjelp av tidligere forskning nevnes det fire grupper ledere på sosiale medier.

Den første typen blir omtalt som sosiale opinionsledere eller 'thought leaders', herfra omtalt som tankeledere. Disse lederne blir gjerne forbundet med ekspertise innen et spesifikt tema eller fagområde, hvor de påvirker adferden til individer. 'Merkevareambassadører' trekkes frem som den andre kategorien, hvor aktøren er lidenskapelig opptatt av en spesifikk merkevare og sprer budskapet til følgerne sine. Den tredje gruppen beskrives som menneskelige merkevarer eller kjendiser, hvor lederen strategisk bearbeider eget publikum i den hensikt å oppnå kjendisstatus. Den fjerde og siste kategorien blir omtalt som de digitale entreprenørene. Denne gruppen sosiale medier-ledere ser og utvikler nye forretningsmuligheter basert på sosiale medier (Gilani et al., 2019, s. 349). Gilani, et al. går ikke nærmere inn på de glidende overgangene mellom ledertypene. En sosiale medier profil med hundre tusen følgere, kan i det ene øyeblikket være en opinionsleder og gi faglige råd innen sin nisje, for eksempel helse eller teknologi, for så å være en merkevareambassadør mot godtgjørelse. Kategoriseringen er likevel et nyttig verktøy for å kunne utføre forskning innen ett relativt nytt fagfelt.

Gilani et al. erkjenner imidlertid at brukere som har valgt å klikke på en følgerknapp kanskje ikke identifiserer seg som en klassisk følger jamfør begrepet fra ledelseslitteraturen. Forfatterne understreker at både sosiale medier-ledere og deres følgere spiller en viktig rolle innen sosiale medier påvirkning, men at vi enda ikke forstår hva det betyr å være hverken en leder eller en følger innen sfæren digital teknologi og sosiale medier (Gilani et al., 2019, s. 345-347). I artikkelen påpekes det også at når makt har blitt debattert, tenderes det til å undersøke ulike former for makt som en leder kan ha over en følger eller en gruppe av

følgere (Gilani et al., 2019, s. 359). I ledelseslitteraturen, beskrives gjerne dynamikken mellom ledere og følgere på dualistisk vis, som klare motsetninger hvor maktforholdet er avklart (Gilani et al., 2019, s. 349). Gilani utfordrer antakelsene og undersøker maktforholdet mellom ledere på sosiale medier og deres følgere:

From this discussion of the literature, it seems that understanding of power has been largely neglected from mainstream leadership studies. Discussions of followers and of followership have tended to see followers as having a largely passive role, something that we argue is not the case in the relationship between Social Media Leaders (influencers) and Social Media Followers, Cocker and Cronin (2017) (Gilani et al., 2019, s. 349)

Ifølge Gilani, et al. mangler sosiale medier-perspektivet fra forskningen og de peker på at en årsak kan være mangel på empiri, de ønsker derfor å berike forskningen ved å undersøke forholdet mellom sosiale medier-ledere og deres følgere, for å forstå hvordan følgerne påvirker identiteten til påvirkene (Gilani et al., 2019, s. 349-350). Ved hjelp av intervjuer fikk de mer innsikt i synspunktene til sosiale medier-ledere i ulike bransjer. Et av forskningsspørsmålene var relatert til antall følgere i sosiale medier. En av respondentene i undersøkelsen uttalte at økning i antall følgere handlet om mer enn personlighet og kvalitetsinnhold, og at nettverket måtte utvikles ved hjelp av å selv følge andre sosiale medier brukere. En annen respondent følte at antall følgere gav mer kredibilitet (Gilani et al., 2019, s. 352-353). Det ble også tydelig at sosiale medier ledere tilpasser innholdet ut ifra hva følgerne responderer på:

‘I kind of notice a trend in posts where people are really engaging and asking more questions and so I’ll go down that route of post content more often as it’s something they are really interested in.’

(Gilani et al., 2019, s. 354)

Respondenten setter ord på at følgerne er med på å påvirke innholdsproduksjonen. I undersøkelsen ble det tydelig at følgerne påvirker innholdet, samtidig som det er en stadig skiftende maktbalanse, som har både positive og negative konsekvenser sosiale medier-lederen. Mange av sosiale medier-lederne i studien rapportere et ekte engasjement innen sin nisje og sier de har fått økt selvtillit basert på tilbakemeldinger fra følgerne. Sårbarhet trekkes frem som en av de negative effektene ved å være aktiv på sosiale medier, og mange rapporterte at de på et tidspunkt hadde kjent på frykt for å bli dømt, oppfattet som selvsentrert eller å bli sammenlignet med andre (Gilani et al., 2019, s. 354). Responsen på innleggene kan slik sett påvirke sosiale medier-ledere i både positiv og negativ forstand:

‘I do feel, however, when I post something and it doesn’t get many likes I do as much as I don’t want to admit, sit and think what about it isn’t as popular’ (Gilani et al., 2019, s. 355).

Respondentene i undersøkelsen poster hyppigere av innholdet som gir høyt engasjement (Gilani et al., 2019, s. 355). I den netnografiske analysen til Gilani et al., ble det også tydelig at følgerne la igjen flere likes enn kommentarer, dette vil vi også se i oppgavens analysedel. Kommentarene var primært rettet til innholdet som ble publisert, men noen av dem omhandlet personligheten til sosiale medier-lederen (Gilani et al., 2019, s. 356).

Ifølge Gilani et al. utøves makt i sosiale medier gjennom parametere som likerklikk og delinger, men også gjennom evnen til å skape interaksjoner mellom sosiale medier-lederen og følgerne. Følgerne har som gruppe makt gjennom sine kommentarer, da de indirekte former innholdet som publiseres. I tillegg til at responsen deres innvirker på avsenderens personlighet og selvfølelse (Gilani et al., 2019, s. 357). Fra sosiale medier-lederens ståsted er det følgerne som besitter makten. Teknologien er også med på å balansere makten, med likeverdig tilgang på plattformene. Fra et maktforholdsperspektiv er det også en asymmetri mellom hva følgerne vet om sosiale medier-lederen og motsatt (Gilani et al., 2019, s. 358). Slik starter sosiale medier-lederen med å iscenesette eller fremvise en identitet til sine følgere, og ifølge Gilani et al. ender sosiale medier-lederen opp med å bli et ‘selv’ *definert* av sine følgere, dermed eksisterer sosiale medier-lederen *for* følgerne. De viser også til Grint, som sa at ledere ikke kan eksistere uten følgerne sine. Gilani et al. utvider ideen og foreslår at sosiale medier-lederens makt er skapt av følgerne deres (Gilani et al., 2019, s. 359). Studien jeg henviser til har en rekke begrensninger, og Gilani et al. påpeker at utvalget var begrenset. De poengterer også at enkelte sosiale medier-ledere har vokst seg så store at de har blitt kjendiser i tradisjonelle medier og derfor kan ha endret på dynamikken og ‘tatt makten tilbake,’ til tross for dette påpeker artikkelforfatterne at studien kan være nyttig for å forstå maktdynamikk mellom leder i sosiale medier og dens følgere (Gilani et al., 2019, s. 360). For alle respondentene i undersøkelsen var størrelsen på nettverket av betydning og alle ønsket seg flere følgere (Gilani et al., 2019, s. 352). En toppleder har gjerne annen motivasjon for å engasjere seg i sosiale medier. Som jeg illustrerte ved hjelp av Zynk i oppgavens innledning, kan for eksempel toppledernes motivasjon være å påvirke beslutningstakere innen politikk eller næringsliv, fremstå som en attraktiv organisasjon, og slik sett være med i vurderingssettet til de mest attraktive arbeidstakerne.

4.6 Om oppgavens teoretiske rammeverk

Med utgangspunkt i nevnte teoretiske rammeverk har jeg dannet et grunnlag for å diskutere hva et medium er, og etablere rammene for å undersøke LinkedIn som et digitalt og sosialt medium. Ved å inneha perspektivet om at mediet kan remediere mellommenneskelig kontakt og typiske arrangementer fra næringslivet, vil jeg lettere observere om topplederens tekster avviker fra normen. Å synliggjøre det tekniske aspektet ved LinkedIn og hvordan algoritmene påvirker toppledernes spredning i nettverket er også nyttig kunnskap å besitte ved diskusjon av variasjon i likerklikk og kommentarer.

Gilani et al. (Gilani et al., 2019, s.349) og deres undersøkelse om sosiale medier-ledere er relevant for å begrepsfeste de ulike toppledernes praksis og jeg vil gjøre dette delvis i analysen og i den avsluttende sammenligningen. Gilani et al. skriver også om følgeradferd. Dette også en fruktbar inngang for å undersøke om topplederne velger å ha en overvekt av innhold som mot høyt engasjement, eller om topplederen primært følger sin egen agenda, hvor følgernes respons ser ut til å spille en mindre rolle for topplederens tekster. Undersøkelsen fra Gilani et al. er derfor en interessant inngang for å undersøke dynamikken mellom sosiale medier-ledere og deres følgere, studien er også nyttig for å kunne begrepsfeste ulike typer sosiale medier-ledere.

I oppgavens innledning viste jeg til undersøkelser gjennomført av to ulike kommunikasjonsbyråer. Her er analysene preget av et kvantitativt utgangspunkt, hvor det gjerne settes søkelys på hyppighet ved publisering og overordne kommentarer om posisjonering og merkevarebygging (Brandfog, 2018, s. 2). Kommunikasjonsbyrået Zynk fremhevet også at lederne var mindre formelle i sosiale medier, men hadde presis informasjon (Zynk, 2017, s. 6). Zynks bidrag i oppgaven er med på å forme forståelsen av hva det innebærer å være leder på LinkedIn og gir et godt rammeverk for å gå i dybden på hva topplederne skriver om. Summen av disse perspektivene vil bidra til at jeg kan tolke, analysere og tilføre noe nytt til fagfeltet ved å studere topplederens kommunikasjon på LinkedIn. Jeg vil nå utforske utvalgets første toppleder, Kjerstin Braathen i DNB.

5. Analyse av tre topplederes kommunikasjon på LinkedIn

5.1 Kjerstin Braathens tekster på LinkedIn

Jeg vil starte med å utforske Kjerstin Braathens tekster på LinkedIn. Analysen av hennes tekstproduksjon er brutt ned i fem deler. Først vil jeg ta for meg for de mer tekniske aspektene ved tekstene, hvor mange ord skriver hun? Deretter vil jeg gjøre rede for innholdskategoriene jeg har funnet i hennes datamateriale. Jeg vil også se nærmere på hvordan Braathen viser til personlige erfaringer, samtidig som hun deler refleksjoner om samfunnet. I analysens fjerde fase, vil jeg undersøke hvilket innhold som skaper mest engasjement ved hjelp av parametere som likerklikk og kommentarer. Avslutningsvis vil jeg oppsummere mine viktigste funn i hennes innholdsproduksjon.

5.1.1 Innholdskategorier og tematikk

Braathens poster på LinkedIn er profesjonelle og i stor grad orientert mot arbeidsliv og hennes stilling ved DNB. I mitt materiale er det kun to av 20 poster som ikke nevner DNB. Jeg finner få tekster hvor hun ikke nevner nåværende arbeidsgiver. Det ene innlegget er tilknyttet kategorien 'bedrifter og kriser, (Fig.35). Det andre omhandler 'omstilling og mangfold' (Fig. 21). 90 prosent av Braathens innholdsproduksjon er direkte relatert til virksomheten hun jobber i. Braathen nevner ofte nåværende arbeidsgiver og skriver lange poster sammenlignet med de to andre topplederne i utvalget. Braathen har et gjennomsnitt på 137 ord per innlegg, og i den lengste posten skriver hun 208 ord (Fig. 30).

Foruten å nevne DNB, fremhever Braathen ansatte og samarbeidspartnere ved hjelp av tagger. Ved å 'tagge' andre brukere, nevner hun personer i sin egen tekst og lenker videre til deres LinkedIn-profil. Dette er en effektiv metode for å vise frem ansatte eller samarbeidspartnere, samtidig som hun øker spredningen av tekstene i LinkedIn-nettverket (Van der Blom, 2020). Å løfte frem andre ble også nevnt som positivt i Zynks rapport (Zynk, 2017, s. 7-8). I 40 prosent av tekstene henviser Braathen til nåværende eller tidligere kollegaer som har bidratt i prosjektene hun nevner (Fig. 36, 33, 28, 27, 26, 24, 23, 22). Det er naturlig at Braathen vil ha et høyere antall poster som referer til ansatte, da 18 av 20 poster refererer til egen virksomhet. Det er imidlertid ingen selvfølge at topplederen velger å fremheve de ansattes bidrag i de ulike tekstene. Ved å synliggjøre andres bidrag fremstår hun

som raus og orientert om ansattes roller i eget selskap. Braathen publiserer sjeldnere enn de andre topplederne og har derfor en større andel av poster relatert til koronapandemien i utvalget. I min tolkning av tekstene fremstår Braathen primært som øverste representant for DNB. Dette er interessant sett opp mot Gilani et al. og deres undersøkelse om ulike sosiale medier-ledere. Her nevnte de en kategori kalt ‘merkevareambassadører,’ hvor disse lederne kjennetegnes av at de er lidenskapelig opptatt av en merkevare og spredte budskapet til nettverket sitt. (Gilani et al., 2019, s. 349). Braathen er ikke en ekstern aktør som reklamerer for DNB, men jeg vil vise hvordan DNB er primærfokus og hyppig til stede i hennes tekster, slik at hun nærmest fremstår som en ‘merkevareambassadør,’ dette fordi hun konsekvent knytter innleggende til nåværende arbeidsgiver. Det kan se ut til at dette er hennes bevisste eller ubevisste strategi ved bruk av mediet og vi vil se nærmere på dette i analysen av hennes tekster og i oppgavens avsluttende refleksjoner.

Jeg har valgt å kategorisere Braathens tekster i ti ulike hovedkategorier. 35 prosent av innleggene (fig. 25, 29, 32, 33, 34, 35, 40) er plassert i kategorien ‘bedrifter og krisetider.’ Dette er Braathens største kategori i mitt materiale. Generelt skriver hun om temaer hun har faglig autoritet innen, da hun er leder av Norges største finanskonsern. Dette ble også fremhevet som viktig i Zynks rapport, hvor de fremmet at det ville være fordelaktig dersom lederen skrev om temaer som var nært knyttet til bedriftens kjernevirksomhet (Zynk, 2017, s. 6). Braathen oppfylder en del av kriteriene vi har sett fra både Zynk og Gilani et al., og etter endt analyse vil jeg beskrive hennes innholdsproduksjon som trygg og lite eksperimenterende. Hun skriver eksempelvis om privatøkonomi, økonomisk likestilling, statsbudsjettet og mobilbetaling. Følgende tabell viser mine klassifiseringer og kategoriseringer av hennes tekster på LinkedIn:

Kategori	Antall innlegg	Figurer
Privatøkonomi	1	Fig. 23
Økonomisk likestilling	1	Fig. 31
IT-sikkerhet	1	Fig. 26
Bærekraft	1	Fig. 37
Innsikt ved transaksjonsdata	1	Fig. 27

Statsbudsjettet	1	Fig. 28
Mobilbetaling	1	Fig. 36
Mangfold og ledelse	2	Fig. 21, 24
Innovasjon	4	Fig. 22, 30, 38, 39
Bedrifter og krisetider	7	Fig. 25, 29, 32, 33, 34, 35, 40

Braathen har variert spredning i tekstene og det kan se ut til at hun dekker virksomhetens arbeidsområder på balansert vis, hvor hun skriver om bærekraft, statsbudsjettet eller IT-sikkerhet. Tre innholdskategorier fremheves imidlertid ved flere ulike anledninger, her vil jeg trekke frem ‘mangfold og ledelse,’ ‘innovasjon’ og ‘bedrifter og krisetider,’ disse kategoriene har alle til felles at de er fremtidsrettet og orientert mot en bedre fremtid. I delkapittelets innledet jeg med at Braathen skriver nært opp til egen arbeidsgiver. Jeg vil nå se nærmere på hvordan hun befester sin tilknytning til DNB i tekstene sine.

5.1.2 Nevner hyppig DNB, men nedtonet og diskre

DNB har både privatkunder og bedriftskunder, dette gjenspeiles også i Braathens tekster, hvor hun veksler mellom å skrive om privatøkonomi og bedriftsmarkedet. Et gjentakende trekk ved hennes kommunikasjon er at hun gjerne skriver generelt om samfunnet og supplerer med personlige perspektiver. For å illustrere dette vil jeg se nærmere på ett tydelig næringspolitisk innlegg (fig. 25), i kategorien ‘bedrifter og krisetider.’

Braathen har en samfunnsorientert tilnærming, men velger en personlig inngang på teksten:

Unike kundeopplevelser. Super service. Dyktige fagfolk. Det er noen av grunnene til at jeg drar til den familiedrevne gullsmeden på Røa i Oslo for alt fra dåps- og konfirmantgaver, til å restaurere gamle familiesmykker. Jeg blir virkelig «sett» når jeg er innom. Det har jeg alltid satt pris på. Små- og mellomstore bedrifter, som Røa Gullsmedforretning AS, er ryggmargen i næringslivet, og skaper betydelige ringvirkninger i lokalsamfunnet (..) (Fig. 25)

Braathen skriver videre at bedriftene bidrar til flere arbeidsplasser, økt kjøpekraft og verdiskaping. Deretter understreker hun viktigheten av å handle hos lokale aktører, som ikke har det samme aktivitetsnivået under koronakrisen. Ved å dele hennes positive opplevelse hos den lokale gullsmeden, får Braaten sagt noe generelt og samfunnsorientert ved hjelp av

det personlige. Hun får frem at gullsmeden er familiedrevet, yter glimrende service og er en lokal aktør hun konsekvent vender tilbake til. Dette poenget benytter hun til å forsterke viktigheten av de små- og mellomstore bedriftenes rolle i samfunnet, samt at vi som forbrukere kan utgjøre en forskjell ved å handle lokalt. Slik beveger Braathen fra det personlige, til samfunnskritiske spørsmål og avslutter med å forankre budskapet i egen virksomhet. Sett fra den ene siden fremstiller Braathen seg som et individ som tar ansvar for å handle lokalt og fremsnakker lokale virksomheter. På den andre siden kan den personlige inngangen medvirke til at mottakeren ‘glemmer,’ at DNB som virksomhet også har en interesse av at de lokale virksomhetene går rundt, slik at vi som mottakere oppfatter innlegget som mindre reklamerende. Tilknytningen til egen virksomhet er imidlertid ikke tilslørt, da Braathen avslutter innlegget ved å peke på en DNB-kampanje:

(..)Sjekk ut DNB Ringvirkninger for å se alle de positive ringvirkningene din bedrift bidrar med til samfunnet her: ringvirkninger.dnb.no #ringvirkninger #hjuleneigang (Fig. 25)

Jeg vil nå se nærmere på en av de andre tekstene i kategorien bedrifter og krisetider. Her starter Braathen teksten ved å løfte blikket og se på korona-situasjonen i en samfunnsorientert kontekst. I denne teksten viser hun ikke til eksempler fra hennes personlige hverdagsliv, som i det foregående eksempelet med gullsmeden, men hun har likevel en forståelsesfull eller empatisk tilnærming i tekstens innledning:

Da koronabølgen i vår skyllet inn over landet, ble tilværelsen for mange bedriftseiere og -ledere preget av enorm usikkerhet. Mange mistet inntektsgrunnlaget sitt over natten. Ingen kunne vite noe om hvor lenge nedturen ville vare, eller hvor dyp den ville bli. (...) Det vil ta tid før farten i norsk økonomi er tilbake der den var, men opphenting er i gang – og vi skal fortsette å strekke oss langt for å hjelpe kundene våre gjennom den krevende tiden! (..) (Fig. 33)

Braathen innleder teksten ved å anerkjenne at mange bedriftseiere trolig kjente på usikkerhet og bekymringer, slik sett får hun med den emosjonelle dimensjonen, samtidig som hun fremstår som en trygg leder. Mot slutten av teksten vendes leserens oppmerksomhet tilbake til DNB og at hennes virksomhet vil gjøre sitt ytterste for å hjelpe kundene sine. Her kunne Braathen for eksempel skrevet: ‘Vi har dyktige rådgivere som hjelper kundene våre gjennom denne krevende tiden,’ men DNB-aspektet er nedtonet – hvor pandemien, krisen og forståelsen er tekstens primære budskap. Slik blir DNBs rolle sekundær, men likevel til stede. DNB neves gjerne på nedtonet og diskret vis, også når budskapet primært sentrer rundt DNBs suksess. Et eksempel hentet fra kategorien ‘innovasjon’ illustrerer dette:

Utrolig motiverende løypemelding å bli kåret til landets mest innovative virksomhet av Innovasjonsmagasinet denne uken! Det er en anerkjennelse av arbeidet til alle de flinke kollegene i DNB som hele tiden står på for kundene våre, et arbeid vi aldri blir ferdig med. Samtidig er det veldig morsomt å se det store mangfoldet av bedrifter representert på topplisten i kåringen. Fra eiendom til rene techselskap. Fra logistikkelskap til maritime aktører. Og mer til(..) (Fig. 38)

Dette kunne ha vært en gylden mulighet til å stille egen virksomhet i et godt lys. Braathen fremhever imidlertid ikke DNBs overlegenhet, men velger å skrive om andre aktører og anerkjenne ulike bransjer som også har utmerket seg. Dette trekket ved hennes formidling er så fremtredende at jeg vil beskrive det som et kjennetegn ved hennes kommunikasjon. Jeg vil nå se på én av svært få tekster som vender blikket innover mot bedriftens prestasjoner:

Samarbeid har vært blant nøklene for at Vipps er blitt landets dominerende mobile lommebok. Den suksessoppskriften følger vi videre. Nå har vi funnet drømmepartneren i jakten på muligheter utenfor Norge og Norden. Vipps og Visa offentliggjør i dag et strategisk partnerskap, hvor målet er å få flere europeere til å bruke mobilbetaling framfor kontanter (..) (Fig. 36)

Innlegget er kortfattet og kan ligne pressemeldingens form. Teksten setter søkelys på betalingstjenesten Vipps, som eies av flere banker. Braathen vender ikke blikket ut mot samfunnet eller tar opp overordnede problemstillinger, det er en sjeldenhet i Braathens tekster. Siden Vipps eies av flere banker, anerkjenner hun også flere institusjoner og deres samarbeid, slik sett er heller ikke denne teksten direkte sentrert omkring DNB, men det krever imidlertid en del forkunnskap innen finansbransjen for å dekode dette aspektet.

5.1.3 En trygg, lite utforskende og klok toppleder

Braathens bruk av LinkedIn bekrefter mange av Zynks argumenter for at topplederen bør være på sosiale medier. Ved å knytte DNBs rolle til viktige samfunnsutfordringer, forsøker hun langt på vei å skape «tillit til selskapets intensjon og bidrag(..)» og fremstår som «en attraktiv arbeidsgiver og bygge en robust og motivert organisasjon» (Zynk, 2017, s. 2)..

I tekstene til Braathen fremstår hun som trygg og reflektert, med gjennomtenkte og sjangerkorrekte innlegg, hvor det hun skriver fremstår som klokt og gjennomarbeidet. Slik eksperimenterer hun ikke med tekster som kan sies å ligge på siden av hennes rolle som administrerende direktør i DNB. I de tilfellene hvor Braathen skriver om samfunnsutfordringer, foruten bedrifter, krisetider og Korona, er hennes innlegg gjerne i forbindelse med mangfold og likestilling:

Blant de største utfordringene for ledere og virksomheter i 2021, er å sikre rask nok omstilling (..) Etter min mening, er svaret økt mangfold. Med økt mangfold følger flere og bredere perspektiv i møte med nye problemstillinger. Mangfold gir større tilfang av gode hoder. Og i et stadig mer mangfoldig samfunn, er virksomheter nødt til å speile kundene sine for fortsatt å være relevante. I siste utgave av Kapital fikk jeg sammen med Alisdair Munro og Kristin Skogen Lund mulighet til å reflektere rundt framtidens lederrolle gjennom omskiftelige tider (..) (Figur 21)

Teksten over er ett av få innlegg hvor Braathen skriver fritt og viser frem hennes synspunkter, uten å henvise til merkevaren DNB. I eksempelet ovenfor henviser Braathen til en ekstern kilde, hvor hun er intervjuet i samme artikkel som Munro og Skogen Lund. Det er kun to tekster i oppgavens utvalg hvor Braathen kommuniserer uten å henvise til sin tilknytning til DNB, fellestrekket er at begge tekstene lenker videre til en ekstern kilde. Det neste eksempelet hvor Braathen skriver uten tilknytning til DNB, finner vi i kategorien 'bedrifter og krisetider.' Her er det *topplederen* Braathen som deler sine refleksjoner og ikke *DNB-Braathen*, som på samme tid ønsker å fortelle at DNB arbeider hardt for å bistå kunder i en krevende tid:

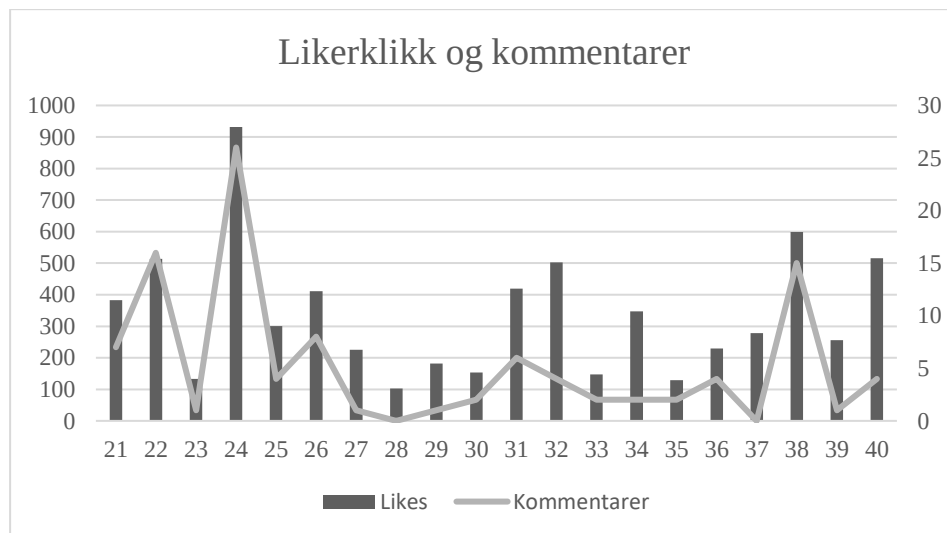
I disse dager er det et halvt år siden store deler av næringslivet og offentlig sektor stengte ned over natten, og ble kastet ut i en økonomisk usikkerhet vi aldri har vært i før. Til tross for at deler av næringslivet fortsatt er i en veldig krevende situasjon, er jeg imponert over den norske økonomiens tilpasnings- og omstillingsevne.

Skadevirkningene etter koronapandemien er store, men vi har bestått den akutte økonomiske testen sammen. Det er fortsatt flere viktige sektorer som har veldig krevende måneder foran seg, eksempelvis deler av reiselivet og offshore. Likevel bør vi være takknemlige og imponert over måten det norske samfunnet og den norske økonomien har kommet seg tilbake på. Mer om dette, og veien framover, skriver jeg om i DN i dag. (Fig. 34)

Her kan det primære formålet være å få mottakeren til å klikke på den eksterne lenken og til saken i Dagens Næringsliv. Det kan være årsaken til at Braathen ikke skriver om DNB. Det er uansett et interessant funn, at Braathen sjelden løsriver seg fra DNB uten å lenke til en ekstern kilde. I Zynks rapport blir det også fremhevet at den sosiale topplederen er dyktig på å skape engasjement i kommentarfeltene, gå i dialog eller dele andres innhold (Zynk, 2017, s. 7). Jeg vil nå undersøke responsen fra Braatens mottakere, ved hjelp av numeriske verdier som antall likerklikk og antall kommentarer per innlegg.

5.1.4 Engasjement, likerklikk og kommentarer

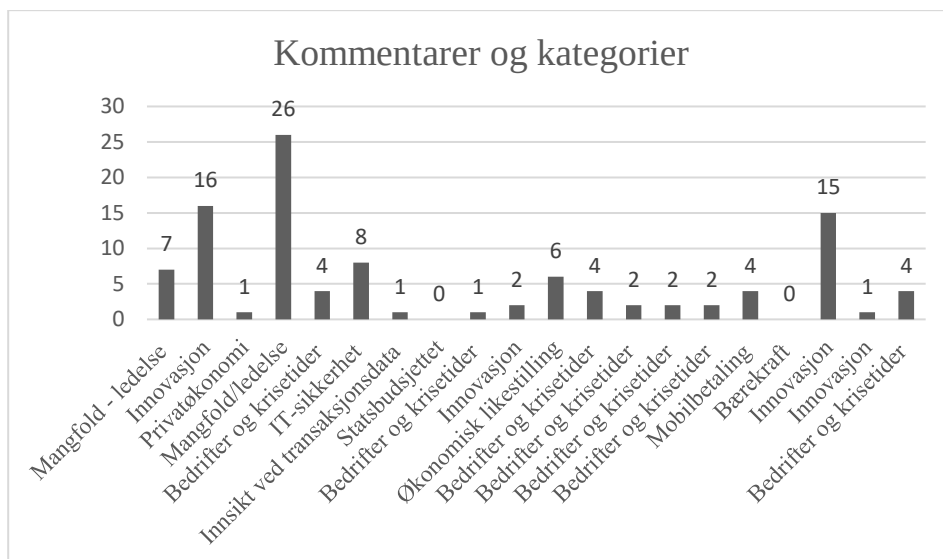
Engasjement forstås i denne konteksten som kombinasjonen av antall likerklikk og kommentarer. En oversikt over disse parameterne vil være fruktbar for å si noe om topplederen klarer å engasjere mottakerne sine. Skaper innholdet engasjement, kan vi anta at topplederen ikke bedriver enveiskommunikasjon og at topplederen beveger seg mot den ‘sosiale toppleder-definisjonen’ (Zynk, 2017, s. 7). I oppgavens teoridel viste jeg til den netnografiske analysen til Gilani et al., og her ble det tydelig at følgerne la igjen flere likes enn kommentarer (Gilani et al., 2019, s. 356). Den samme trenden kan sees hos de tre topplederne i mitt utvalg, hvor de mottar flere likerklikk en kommentarer. Blant Braathens 20 tekster ser vi at figur 24 utmerker seg med både et høyt antall kommentarer og likerklikk og jeg vil nå kommentere tekstene som har fått mye engasjement fra nettverket på LinkedIn:



Den liggende akse viser innleggets fig. nummer. Aksen til venstre og søylene representerer likerklikk. Antall kommentarer illustreres av linjen. Antall kommentarer kan sees på høyre akse.

Figur 24 beskriver kvinnelig lederandel i DNB og har en selskapsorientert tilnærming. I innlegget referer Braathen til en kåring i Financial Times og skriver: «Det er gjennom kompetanse verdiskapingen skjer. Vi trenger de beste hodene. Da kan vi ikke rekruttere fra utvalgte deler av befolkningen(..)» Figur 22 skiller seg også ut med mye engasjement. Denne teksten er også selskapsorientert og referer til de nye planene for Vipps. Figur 38 har også mottatt mye respons og er også tilknyttet et dagsaktuelt tema. Her hadde DNB blitt kåret til en av landets mest innovative selskaper. Disse tre tekstene tar alle opp dagsaktuelle temaer og peker på DNBs suksess eller fremtidsplaner. I min analyse ønsker jeg å ta med meg videre at det kan se ut til at Braathen skaper mest engasjement når hun løfter frem DNB som

selskap og det er nærliggende å foreslå at dette er fordi hun har mange DNB-ansatte i sitt nettverk, som her enkelt kan 'heie' på både topplederen og egen arbeidsgiver. Fra en overordnet tilnærming til engasjement, vil jeg nå undersøke Braathens innlegg med et høyt antall kommentarer. I følgende figur ser vi at de 20 Braathen-postene i kombinasjon med innholdskategorier de tilhører:



De tre innleggene med flest kommentarer tilhører kategorien mangfold og ledelse, samt to innlegg i kategorien innovasjon. Innlegget med flest kommentarer omhandler kvinnelig lederandel og mangfold i DNB og er også det innlegget med flest likerklikk i Braathens utvalg, i denne teksten skrier hun følgende:

I 2011 var andelen kvinnelige ledere i DNB 26,6 prosent. I 2020 er den samme andelen 39,3 prosent. Selv om vi ennå ikke er ved målet vårt om 40 prosent, eller i nærheten av å være ferdig med vårt arbeid med mangfold, er det motiverende å se løypemeldingen fra Financial Times i dag. I rangeringen av Europas mest inkluderende selskaper, kommer DNB inn som nummer 4 av 850 selskaper – og helt på topp i Europa innen bank og finans. For reell og varig endring, må det signaliseres fra toppen hvor viktig det er. Deretter må strategien understøttes av mål og tiltak for å komme dit (..) (Fig. 24)

Innleggene på andre og tredje plass handler begge om innovasjon. Braathen har totalt fire innlegg om innovasjon, men disse to skiller seg ut med langt flere kommentarer. Det ene innlegget (Fig. 22) handler om at DNB og Sparebank 1 inngikk et tech-samarbeid med regnskapsleverandøren Uni Mirco AS. Den andre innlegget refererer til at DNB ble kåret til landets mest innovative virksomhet (Fig. 38). Fellers for disse tekstene er at de primært omhandler DNB og det er selskapets fremskritt som er i fokus. Jeg vil nå se på hvilke av innleggene som skapte mest engasjement i form av likerklikk:



Kjerstin Braathens tekster, fra figur 1 til 20.

Vi ser at innlegget relatert til statsbudsjettet havner på bunn med 103 likerklikk, dette er også et av innleggene som fikk null kommentarer ved forrige øvelse. I oppgavens teoridel gjorde jeg rede for LinkedIns algoritme. For at topplederen skal få spredning av innhold utover eget nettverk vil det være essensielt å kunne klare å engasjere i kommentarfeltene også (Van der Blom, 2020).

Basert på spredningen i Braathens innholdskategorier, så ser det ut til at hennes primære motivasjon er å speile virksomhetens aktiviteter, og at hun ikke forsøker å skrive mer av de tekstene som engasjerer, som var et kjennetegn for sosiale medier-ledere ifølge Gilani et al. og deres undersøkelse av sosiale medier ledere (Gilani et al., 2019, s. 356) Slik kan det også argumenteres for at Braathen ikke opptrer som en sosiale medier-leder i denne konteksten. I fortsettelsen av vil jeg vise til en tekst tilknyttet kategorien 'mangfold og ledelse.' Her fikk Braathen 932 likerklikk (Fig. 24), og dette er teksten med mest respons fra hennes følgere. Dette er imidlertid det eneste innlegget i utvalget som har denne tematikken og som kan bety at Braathen følger sin egen agenda og magesfølelse, versus å skrive mer om temaer som engasjerer nettverket. Teksten som omhandler kvinnelig lederandel i DNB og mangfold nærmer seg tusen likerklikk. På andreplass finner vi ett innlegg i kategorien innovasjon (Fig. 38) og er det samme innlegget som havnet på topp tre-listen blant innleggene med flest kommentarer. Innlegget på tredjeplass er i kategorien 'bedrifter og

krisetider' og handler om at aktiviteten i norsk økonomi er på vei opp igjen etter koronakrisen (Fig. 40). Felles for innleggene er at de har en positiv grunntone.

Gilani et al. rapporterte at deres sosiale medier-ledere valgte å poste hyppigere av innholdet som skapte høyt engasjement blant deres følgere (Gilani et al., 2019, s. 356). Basert på Gilani et al. og deres funn, ville Braathen som en sosiale medier-leder hatt flere tekster i kategorien mangfold og ledelse, bedrifter og krisetider eller innovasjon, dersom hun tok hensyn til følgernes engasjement. Det er derfor nærliggende å kommentere at Braathen først og fremst er DNBs toppleder og merkevareambassadør på LinkedIn.

5.1.5 Funn i Braathens tekster

Braathens innholdsproduksjon defineres av at hun i stor grad skriver om temaer relatert til egen virksomhet og at hun løfter frem ansatte som har utmerket seg. Hun skriver gjerne om samfunnsaktuelle temaer og knytter dem opp mot egen bedrift, samtidig som hun forankrer tekstene i DNBs kjernevirksomhet. I analysen argumenterer jeg for at Braathen evner å vise både sympati, ydmyket og forståelse for både bedrifter og mennesker, samtidig som hun har et overordnet blikk på temaene hun omtaler. Ifølge mine undersøkelser har Braathen lagt seg på en linje hvor hun ønsker å gi de ulike områdene i hennes virksomhet tilnærmet lik oppmerksomhet, denne tilnærmingen beskriver jeg som trygg, hvor alle er nevnt og ingen er glemt. Ved å skrive litt om mange ulike temaer, fremstår Braathen kanskje som utydelig i et sosiale medier-perspektiv. Etter endt analyse sitter jeg igjen med flere spørsmål, blant annet: Hvem er Kjerstin Braathen på LinkedIn, hva ønsker hun å oppnå og hva er hun opptatt av i sitt lederskap? Jeg kan selvsagt lære mer om Braathen ved å ta i bruk søkemotorer og se ulike intervjuer, men fra et LinkedIn-perspektiv er det mer uklart om hun ønsker å oppnå, bortsett fra å være DNBs øverste representant. Slik blir Braathen kanskje den topplederen som er mest forutsigbar i sin innholdsproduksjon og bli nærmest som en merkevareambassadør, men det er kanskje nettopp det hun ønsker å være?

I tekstene hvor hun skriver personlige uttalelser utenfor egen kjernevirksomhet, er det gjerne i forbindelse med innovasjon, mangfold eller likestilling – dette er alle temaer som gjerne er forbundet med en toppleders tilstedeværelse i sosiale medier. Slik jeg ser det, fremstår Braathen hverken som politisk eller som fanebærer innen områder tilknyttet utdanning, rekruttering eller mer personlige temaer, tilknyttet ledelse eller personlig vekst. Det kan imidlertid virke som hun skriver friere og løsriver seg fra sin rolle som *toppleder* i

DNB når hun skriver om mangfold og innovasjon. Det er også disse tekstene hun mottar mest respons på, i form av likerklikk og kommentarer. Dersom de nevnte temaene virkelig er kjernesaker for Braathen, gjenspeiles imidlertid ikke dette i volum og antall poster innenfor disse kategoriene. Jeg har derfor ikke belegg for å beskrive hennes tilstedeværelse på LinkedIn enn annet en primær en representant for DNB og som et talerør for virksomhetens påvirkning og betydning for både på privatpersoner og næringsliv i Norge. Braathen klarer ofte å flette inn flere perspektiver i samme tekst, som for eksempel bedriften, samfunnet og mottakerens følelser. Det blir interessant å se om de andre topplederne klarer å få inn det empatiske aspektet på samme måte som Braathen gjør. Jeg vil nå se nærmere på hvilke innholdskategorier som dominerer i Nicolai Tangen og Jan Erik Kjerpeseths tekstproduksjon, det blir også interessant å se om de to andre topplederne skriver om egen virksomhet i samme grad som Braathen gjør.

5.2 Nicolai Tangens tekster på LinkedIn

Tangens tekster har variert spredning i tematikk, hvor han i større grad enn Braathen kommuniserer løsrevet fra egen posisjon som leder av Oljefondet. Jeg har valgt å strukturere analysen i fem deler, hvor vi først vil se på tematikk og innholdskategorier i utvalget. Deretter ønsker jeg å utforske hvordan han fremstår som nysgjerrig, tilgjengelig og åpen for dialog. I analysens tredje del vil jeg se nærmere på hvordan Tangen kommuniserer når han skriver om egen stilling og arbeidsgiver. Her argumenterer jeg for at han har en nøktern, presis og saklig formidlingsstil, i kontrast til innleggene hvor han byr på egne refleksjoner eller kunnskap. Jeg vil også undersøke hvilket innhold som skaper mest engasjement i form av kommentarer og likerklipp. Avslutningsvis vil jeg se på funnene samlet, og reflektere over hva som kjennetegner Tangens helhetlige tekstproduksjon.

På samme vis som Braathen, er løfter også Tangen hyppig frem styremedlemmer, tidligere ledere eller ansatte. Dette gjør han i 35 prosent av innleggene (Fig. 3, 7, 9, 12, 13, 15, 16). Tekstene hans er noe kortere enn Braathens. Hun har et gjennomsnitt på 137 ord, hvor Tangen har et gjennomsnitt på 67 ord per innlegg. Tangen er den eneste av topplederne i utvalget som konsekvent skriver på engelsk og slik sett signaliserer han at innholdet er ment for et publikum utenfor Norges grenser.

5.2.1 Innholdskategorier og tematikk

Jeg har valgt å dele Tangens tekster opp i seks overordnede kategorier. Han har derfor færre kategorier enn Braathen, hvor jeg delte tekstene opp i ti ulike kategorier. Tangen har dermed tydeligere interessefelt i sin innholdsproduksjon. Jeg har derfor isolert og samlet hans seks innlegg hvor han primært skriver om Oljefondet under én felles kategori. Blant Tangens tekster finner jeg følgende kategorier: direkte jobbrelatert, karriereråd, møter med mennesker, litteratur, ledelse og personlige refleksjoner. I følgende tabell ser vi antall innlegg per innholdskategori:

Kategori	Antall innlegg	Figurer
Direkte jobbrelatert	6	Fig. 7, 9, 12, 13, 16, 18
Karriereråd	5	Fig. 2, 3, 4, 5, 6

Møter med mennesker	2	Fig. 10, 15
Litteratur	3	Fig. 8, 19, 20
Ledelse	1	Fig. 14
Personlige refleksjoner	3	Fig. 1, 11, 17

I mitt materiale er seks av tekstene til Tangen er plassert i kategorien ‘direkte jobbrelatert.’ Dette tilsvarer 30 prosent av innholdet og fellesnevneren for innleggene er at de er direkte relatert til Oljefondet. Jeg vil behandle disse tekstene isolert i et eget delkapittel. En annen omfangsrik kategori har fått navnet ‘karriereråd,’ her har jeg plassert fem av 20 tekster i utvalget. I denne kategorien foreslår jeg at Tangen inntar en mentorrolle og fremstår som åpen og tilgjengelig, med dette mener jeg at han hyppig deler tanker om hva han anser som viktig for å lykkes i arbeidslivet. Resterende 45 prosent består av en kombinasjon av litteratur-anbefalinger, møter med kjente personligheter i næringslivet, ledelse og personlige refleksjoner. Slik får kanskje leseren følelsen av at de blir litt kjent med Tangen, og kan lettere danne seg et bilde av hvem han er, eller hvordan han ønsker å fremstå. Det kan for eksempel være tips om bøker han har lest, fortellinger om mennesker han har møtt eller hans interesse for å lære på tvers av fagdisipliner. Jeg vil først se nærmere på kategoriene hvor Tangen kommuniserer uten å befestе sin tilknytning til Oljefondet.

5.2.2 En åpen, nysgjerrig og tilgjengelig toppleder

Tangen fremstår som en toppleder som gjerne byr på seg selv i form av å dele egne erfaringer og refleksjoner. Jeg vil først undersøke kategorien ‘karriereråd.’ Her ble det publisert fem innlegg rett etter hverandre, og Tangen har trolig vært i en periode hvor han ønsket å dele av egne opplevelser og erfaringer. Tangen var helt ny på LinkedIn da han skrev innleggene og det kan hende at han ønsket sette tonen for hans tilstedeværelse på LinkedIn. Det hadde vært interessant å undersøke om denne mentor-trenden hadde vært like dominerende dersom vi hadde sett på en større del av innholdsproduksjonen hans. I denne kategorien deler han gjerne intervjuer fra studentaviser eller referer til deltakelse i karriererelaterte podkaster, som i dette eksempelet med NHHs studentavis:

Had a chat with the Norwegian student newspaper K7 Bulletin about life at the Norwegian School of Economics (NHH) and my best advice to current students. I believe in choosing what seems like the

most difficult path in any given situation. You can always choose between the easy and the difficult. If you always choose the difficult path, you will come further in life. (Fig. 2)

I denne teksten fremhever Tangen viktigheten av å ta valg som kan virke krevende og hevder at dette vil gi gevinster på lang sikt. Tangen nevner sjelden at en må studere hardt eller velge spesifikke studieretninger. Hans karriereråd er gjerne tilknyttet til en overordnet tankemåte eller i form av livsvisdom. Han fremhever også viktigheten av å velge en jobb som utfordrer deg intellektuelt:

Never take a job for the money. Take the job that challenges your intellect. If you are good at it money will follow. As I say in my first digital lecture held at BI Norwegian Business School, take the job with a purpose. (Fig. 4)

Mange av Tangens råd formidles i forbindelse med at han har blitt intervjuet av studentaviser eller har holdt forelesninger for studenter. Her illustrert ved eksempel fra K7 Bulletin (Fig. 2) eller Handelshøyskolen BI (Fig. 4). I ett av innleggene skriver Tangen at han hadde deltatt i podkasten 'Karrierepraten med Sigrid og Agnete' og gav følgende smakebit på episoden:

If you want success in life, try out as many new things as possible and don't be afraid to fail or to ask for help. And don't forget to have fun and always say thank you. (Fig. 5)

Vi har nå sett nærmere på tre av innleggene tilknyttet kategorien 'karriereråd.'

Gjennomgående tematikk for å lykkes i arbeidslivet, er ifølge Tangen både høflighet og nysgjerrighet. Tangen har i intervjuer sagt at han har mange interesser, og trives med å utforske nye fagfelt (Larsen, 2020). Dette læringsaspektet kan synes å være gjennomgående i denne innholdskategorien. I forbindelse med Tangens profil for denne oppgaven, lærte jeg at han har en mastergrad innen kunst og at han lærte seg å lage mat av profesjonelle kokker (Larsen, 2020). Denne mentaliteten og ønsket om å stadig lære mer gjenspeiles også i rådene han gir:

I believe in gathering inspiration from different disciplines. New perspectives bring us forward. The leader group and I recently visited the founder and CEO of the architectural and design firm Snøhetta, to learn about creativity, teamwork, communication and talent. Fun fact: Snøhetta designed Norges Bank's new banknotes. In addition to loving their projects, it's inspiring to see how they think outside the box (..) (Fig. 6)

I denne teksten er det tydelig at Tangen lar seg inspirere av aktører som tenker utenfor den såkalte 'boksen', som har andre perspektiver og tilfører noe nytt. Figur 6. kunne like gjerne ha blitt kategorisert som personlige refleksjoner, men jeg valgte å klassifisere den som

karriereråd, da teksten oppfordrer til å søke inspirasjon fra andre disipliner og bringe dem inn i eget arbeid. Dette er også et eksempel på at kategoriene i mitt materiale har glidende overganger. I samme periode som Tangen valgte å dele en rekke refleksjoner omkring arbeidsliv og karriere, la han også ut en tekst hvor han oppfordret studenter til å søke på et trainee-program i Oljefondet:

I have a weekend activity for you: Apply to the most exciting talent programme and summer internship! I'll be your personal mentor, and you will of course receive comprehensive training and development opportunities. I also promise you a coke at the nearest bar with the Governor and myself. Remember to apply before November 16. Happy Friday! (..) (Fig.3)

I teksten fremhever Tangen at han vil være studentenes personlige mentor. Ut ifra mitt materiale kan det se ut til at han har valgt en strategisk tilnærming til å rekruttere nye talenter, ved å være åpen og dele refleksjoner om karriereutvikling øker han kanskje attraktiviteten til Oljefondet? Til tross for dette mulige aspektet, virker Tangens refleksjoner genuine, og engasjementet for læring og studenter finner jeg igjen i flere ulike kanaler. I et podkast-intervju med Larsen, sa også Tangen at han ønsker å ha dialog med studentene på LinkedIn og at det var én av årsakene til at han ønsket å være aktiv på plattformen (Larsen, 2020). Basert på mine funn, kan det se ut til at han ønsker å benytte LinkedIn som kanal for å komme i kontakt med begavede studenter som kan være et bra tilskudd blant medarbeiderne i Oljefondet. Tangens refleksjoner synes ikke å være mediespesifikke, da dette er refleksjoner som kunne kommet i hvilket som helst medium, også i mindre grupper og mentorsamtaler. LinkedIn som medium bidrar her i første rekke til at Tangens refleksjoner når ut til et bredere publikum. Jeg har nå sett nærmere på Tangens engasjement for de unge i arbeidslivet og vil nå studere kategorien 'møter med mennesker,' bestående av to tekster som også viser til Tangens engasjement for å lære på tvers av disipliner og virksomheter.

I følgende tekst reflekterer Tangen over fellestrekk mellom mentaliteten i idrett og forretning, og viser til en kaffe med alpinisten Aksel Lund Svindal:

Last week, I had a Corona friendly coffee with Aksel Svindal, whom I met on LinkedIn, to learn more about how to become a world champion and staying on top. With 36 wins in the World Cup and two gold medals in the Olympics, Aksel is an expert on the area. Sports and business have a lot in common. It was inspiring to learn how Aksel has transferred his winning mentality from the ski slope to the finance industry. Both in sports and in business, you must be willing to take risks and when you

fall you have to get back on your skis. Just like us in the oil fund, he believes a team is stronger than any one person alone. (Fig. 10)

I teksten viser Tangen igjen interesse for å lære på tvers av disipliner. Det er også interessant at møtet mellom Svindal og Tangen oppsto på bakgrunn av begges aktivitet på LinkedIn, ved å informere om dette, senkes kanskje terskelen for å arrangere nye møter med andre mennesker ved hjelp av LinkedIn som kanal. Slik sett benytter Tangen ikke bare plattformen til å vedlikeholde eksisterende relasjoner i den digitale sfæren, men utvider eksisterende fysisk nettverk basert på digital aktivitet. I det andre innlegget i kategorien 'møter med mennesker,' refererer Tangen til et møte med tidligere administrerende direktør i DNB, Rune Bjerke (Fig. 15), hvor han skriver at de diskuterte aktiv fondsforvaltning. Dette innlegget er imidlertid mer i tradisjonell forretningsstil. Kategorien 'møter med mennesker,' er også interessant fordi den føyer sammen det fysiske og sosiale møtet, hvor det deles i den digitale sfæren. Det signaliserer gjerne at topplederen er åpen for nye bekjenskaper og nettverksbygging, og forsterker inntrykket av Tangen som en nysgjerrig, åpen og tilgjengelig toppleder. Nysgjerrighet og vilje til å dele, finner vi også igjen i kategorien 'litteratur,' som jeg nå vil se nærmere på.

Jeg har plassert tre tekster i innholdskategorien 'litteratur' og disse LinkedIn-innleggene utgjør 15 prosent av Tangens innlegg. I den første teksten deler han videre innlegget til en forfatter (Fig. 8) og skriver at han gleder seg til å lese boken. I det andre innlegget gir han bokanbefalinger og skriver at han har fått mange spørsmål om hvilke bøker han anbefaler:

Many of you here on LinkedIn have asked me about my book recommendations. The holiday is a great opportunity to catch up on interesting books that you normally don't have time to read during your regular week. Here are some of my all-time favorites, which have inspired me both personally and professionally. Wishing you all a wonderful and festive season! (Fig. 19)

Tangen begrunner innholdet i teksten med at mange har spurt etter hans bokanbefalinger. Denne teksten er derfor svært sosial og til dels formet av LinkedIn-brukere som har stilt spørsmål, eller som har respondert på Tangens tidligere innlegg. I oppgavens teoridel så vi at Gilani et al. hevdet at følgerne som gruppe har makt gjennom sine kommentarer, da de indirekte former innholdet som publiseres (Gilani et al., 2019, s. 357-158). Vi ser at Tangen tilpasser innholdet sitt basert på tilbakemeldinger fra følgerne sine, slik fremstår han også som lydhør, tilgjengelig og samtidig som en 'sosiale medier-leder' basert på Gilani et al. og

deres definisjoner. Kort tid etter at Tangen hadde publisert teksten med tips om faglitteratur, fulgte han opp med en post med skjønnlitterære tips, også denne gangen basert på spørsmål fra følgerne:

I hope you are having a great holiday. Got a lot of questions about the best non business books of the year. Just finishing *The Art of Losing* by Alice Zeniter and loving it! (Think a strong French version of Shakar's *Tante Ulrikkes vei* or Tremain's *The Road Home*). Other favourites this year are *The life before us* by Romain Gery (which is an older book and not so easy to get hold of, but one of the best I have ever read), *The Margot Affair* by Sanae Lemoine, and *Convenience Store Woman* by Sayaka Murata. Murata's new book *Earthlings* is on my kindle and next one out. (Fig. 20)

Det kan se ut til at Tangen er villig til å tilpasse tekstproduksjonen sin basert på hva følgerne etterspør. I følge Gilani et al. og deres definisjoner av ulike sosiale medier-ledere, fremstår Tangen her som en 'thought leader,' (Gilani et al., 2019, s. 347) da han fremmer spesifikk kunnskap innen det å lykkes i næringslivet. Foruten å være en vellykket person i næringslivet, er også Tangen en leder som skal sette retning innad i egen organisasjon. I utvalget er det én post som er direkte relatert til ledelse. Den handler om å ta vare på egne ansatte:

Love cannot be delegated! It is important to take care of the employees, particularly in a dramatic year like 2020. This is one of the things I talk about with Ivar H. Kristensen at this year's Hovedorganisasjonen Virke conference "AnnerLedelse" (..) (Fig. 14)

Igjen fremstår Tangen som en sympatisk toppleder som ønsker å ta vare på de ansatte og skape de beste arbeidsforholdene, selv i en dramatisk tid preget av pandemi og usikkerhet. Jeg har ingen forutsetninger for å uttale meg om hvordan Tangen opptrer innad i egen organisasjon eller hvordan han utøver ledelse, men ut ifra det han velger å dele på LinkedIn, fremstår han som en leder som deler personlige refleksjoner og 'byr på seg selv,' uten å bevege seg over i den private sfæren. I fortsettelsen vil jeg undersøke flere tekster som bygger opp under hans tilgjengelighet som toppleder. Tangen har en kategori jeg har valgt å kalle for 'personlige refleksjoner.' Til tross for at han deler personlige karriereråd, skiller disse tekstene seg ut. De nevnte tekstene bærer preg av at de i større grad omhandler *individet* Tangen, og gir leserne et innblikk hos mennesket bak topplederen:

Hi everyone. I finally found my way to LinkedIn. For those of you who don't know me, I am Nicolai Tangen and I recently started as CEO of Norges Bank Investment Management. It is now two months since I started the job and I am starting to get to know the organisation, even though Covid is preventing me from meeting many of my amazing colleagues in person. Going forward, I will be using

LinkedIn to share thoughts and some insights to my daily working life. I would also love to hear your inputs and thoughts. I look forward to speaking with you all! All the best Nicolai (Fig. 1)

I det første innlegget introduserer Tangen seg selv og skriver at ønsker å dele tanker og innsikt fra hans arbeidsliv. Videre åpner han for å motta innspill fra nettverket. Tangen er offensiv og sier at han gleder seg til å snakke med følgerne sine og LinkedIn-nettverket som sådan. Dette innlegget har selvsagt nærhet til hans nåværende stilling, men handler primært om mediet LinkedIn, relasjoner og dialog. Det plasseres derfor i kategorien ‘personlige refleksjoner.’ Jeg har valgt å plassere tre av innleggene hans i denne kategorien, som for eksempel da han delte at han hadde fått påvist Covid-19:

Today I tested positive for Covid-19. I took a test yesterday afternoon after feeling a bit under the weather, but my symptoms are mild. This means that I am now isolated in my apartment in Oslo where I will be working from for the next couple of weeks. Not sure where I caught it. Norges Bank’s good routines will be followed, and some of my closest colleagues who have been in meetings with me have been put in quarantine. Reports so far are that they all feel ok. Everyone who have been in contact with me are already informed. Stay safe! (Fig. 11)

Å skrive om en diagnose kan sies å være privat, Covid-19 er imidlertid et verdensomspennende samfunnsproblem og Tangen skriver om hvordan Norges Bank ivaretar smittevern og varsling, han gir også et innblikk i hverdagen sin, på mer personlig vis enn eksempelvis Kjerstin Braathen. Frem til nå har jeg sett på innholdskategorier som ikke er direkte relatert til Tangens posisjon som leder av Oljefondet. 30 prosent av postene i utvalget er relatert til hans stilling som toppleder, hvor han har en tydeligere *topplederidentitet*. Jeg vil nå ta et tematisk dypdykk i kategorien med benevnelsen ‘direkte jobbrelatert.’ Her vil jeg vise til eksempler hvor jeg foreslår at tekstene fremstår som nøkterne, presise og mer upersonlige enn tekstene jeg har studert hittil.

5.2.3 Nøktern, presis og saklig topplederidentitet

Nærlesningen av Tangens innlegg viser at han skifter i tone og stil når han skriver direkte relatert til egen stilling. Ordene ‘nøktern og presis’ står i kontrast til det ‘åpne og nysgjerrige’ som jeg hittil har diskutert. Det er interessant å observere hvordan tekstene som er direkte relatert til stillingen hans som leder av Oljefondet blir knappere og mindre reflekterende. Språket er også mer direkte, nøytralt og gjerne saksorientert. Seks av tekstene i mitt materiale er plassert i denne kategorien og utgjør dermed den største kategorien i utvalget. Flere av tekstene omhandler aktiv forvaltning og operasjonell risiko. I flere av

tekstene henvises det til tidligere eller nåværende kollegaer og Tangen fremstår som en faglig formidler, hvor han i liten grad innvier leseren i tankerekker eller refleksjoner. For å illustrere hva jeg i denne konteksten beskriver som et nøkternt språk, vil jeg vise til et par setninger fra utvalget. Jeg vil starte med introduksjonen i figur 7, hvor Tangen lenker til en ekstern kilde: «Active ownership requires active management,» (Fig. 7). Her stadfester Tangen et poeng uten å utdype bakgrunnen, han skriver på et vis som signaliserer at han antar at nettverket forstår hva han mener. Et annet eksempel finner jeg i figur 9, hvor Tangen refererer til sin ‘briljante forgjenger,’ men han skriver ikke hvilke konkrete egenskaper han beundrer, eller hvorfor forgjengeren gjorde en god jobb. Mitt tredje eksempel er hentet fra en tekst som omhandler å motarbeide korrupsjon: «Working against corruption is an integral part of responsible business conduct» (Fig 12). I LinkedIn-innlegget lenker Tangen til en artikkel i E24, hvor det kommer frem at ansatte i Oljefondet har bidratt til å utvikle nye retningslinjer for bedre anti-korrupsjonstiltak. Igjen ser vi at Tangen stadfester, uten å utdype. Som leser sitter jeg igjen med flere spørsmål: Hvor utbredt er korrupsjon? Hvorfor er det viktig at Oljefondet har utarbeidet disse nye retningslinjene og hva bidrar de til? Tror Tangen at samfunnet vil ha nytte av det, og i så fall, hvorfor? Jeg stiller disse spørsmålene for å illustrere motsetningen mellom de personlige kategoriene hvor Tangen utdyper i større grad enn han gjør i denne innholdskategorien.

Vi så tidligere at Braathen gjerne knyttet forretningsmessige nyheter og tiltak opp mot større samfunnsutfordringer, dette aspektet finner jeg ikke i Tangens jobbrelaterte tekster, som i større grad fremstår som saksorienterte. Tangen unnlater å forklare eller å gjøre rede for tekstene i en større samfunnsmessig kontekst. Det kan hende at disse problemstillingene er åpenbare for mottakere som arbeider i bransjen, og at det er årsaken til at Tangen derfor velger å stadfeste i stedet for å reflektere. Alle tekstene i kategorien ‘direkte jobbrelatert’ viser imidlertid til eksterne kilder og vi kan anta at kildene svarer på noen av spørsmålene jeg nevner. Samtidig opplever jeg som leser et stilbrudd, da flere av Tangens tekster i de tidligere nevnte kategoriene er forklarende, i den grad at jeg ikke trenger å henvende meg til andre kilder for å forstå hva han skriver om, eller hvorfor han oppfatter temaene som viktige. Dersom jeg sammenligner de jobbrelaterte tekstene med kategoriene ‘møter med mennesker,’ eller ‘karriereråd,’ gir ikke Tangen utdypende smakebiter av innholdet. I mitt materiale velger han en mer refererende stil. I denne tabellen har jeg tatt med tekstene jeg har kategorisert som ‘direkte jobbrelatert,’ for å illustrere hva jeg mener er en refererende og knapp stil:

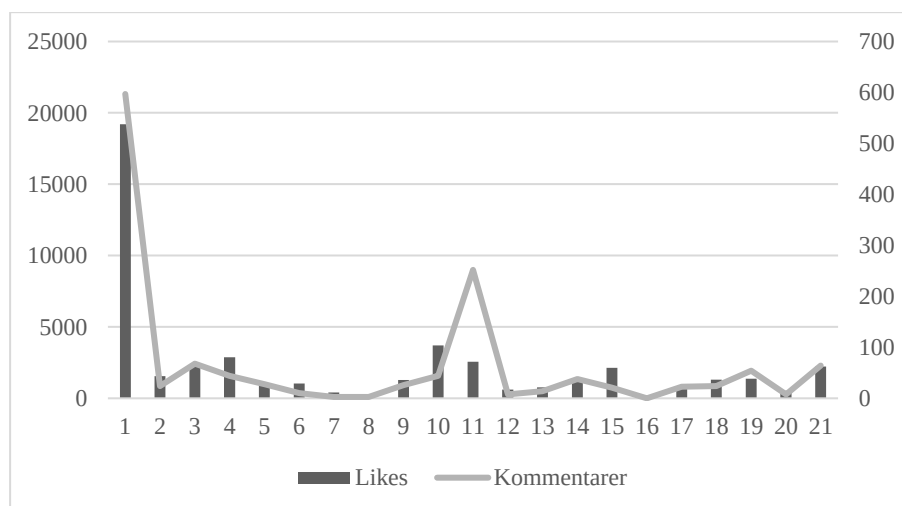
Active ownership requires active management. This is the key takeaway from first deputy chair Jon Nicolaisen's annual speech on the fund. Read the full speech here: https://lnkd.in/dV3iUhz	Fig. 7
Great interview with my brilliant predecessor in the Financial Times today. I for sure have some big shoes to fill!	Fig. 9
Working against corruption is an integral part of responsible business conduct. Therefore, our Chief Governance and Compliance Officer Carine Smith Ihenacho and her great team, have developed a new guidance note to better company reporting on anti-corruption efforts together with the Basel Institute on Governance. The aim is to offer direction to companies. Read more about the initiative in the financial daily E24.no (in Norwegian).	Fig. 12
Every day we have around 100,000 transactions and trades in the market for around 30 billion kroner in equities and bonds. Our Chief Asset Strategies Officer Geir Øivind Nygård is probably the most important person you have never heard of, being responsible for this vital machinery. During the pandemic we have seen increased volatility and operational risks. We can do some trades from the kitchen table, but in the office presence is vital for this machinery to run efficiently. Read more about that in this interview.	Fig. 30
Carine Smith Ihenacho and I have a commentary article in Dagens Næringsliv today. Our ownership department has kept up their good dialogue with companies in a turbulent year where they truly have been stress tested.	Fig. 16
Great article about the Oilfund in the Wall Street Journal! Active management is more than stock-picking. It is about knowing your investments and also being able to divest from companies based on thorough analysis.	Fig. 18

Det kan hende at Tangen har gjort et bevisst valg ved å være saksorientert, det er imidlertid interessant å observere kontrasten til Braathens tekster, hvor hun gjerne fletter sammen forretningstekster med egne refleksjoner. Det er verd å nevne at alle innleggene som omhandler Tangens tilknytning til Oljefondet, refererer til en eksterne kilder (Fig. 7, 9, 12, 13, 16, 18), på samme vis som Braathen løsrev seg fra hennes tilknytning til DNB ved bruk av eksterne kilder – er det motsatt i Tangens tilfelle. Når han skriver om egen bedrift viser han blant annet til Oljefondets nettsider, Financial Times, E24.no, Dagens Næringsliv og The Wall Street Journal. Jeg kunne ikke finne tekster i utvalget hvor han på eget initiativ skriver om Oljefondet uten å vise til andre kilder. Jeg vil nå se på alle Tangens innlegg samlet, for å se hvilke innholdskategorier som engasjerer mest i form av likerklipp og

kommentarer. Det blir interessant å se om det er ulike kategorier som skiller seg ut med mer respons fra LinkedIn-nettverket.

5.2.4 Engasjement, likerklikk og kommentarer

I introduksjonen av Tangen skrev jeg kort om hans turbulente inntreden i nåværende stilling. Tangen har vært et kjent navn i bransjen i mange år, men da han ble foreslått innsatt som leder av Oljefondet, ble det omtalt i alle de største riksavisene. Ansettelsesprosessen ble debattert og politikerne engasjerte seg også. Jeg anser denne informasjonen som relevant fordi det bidro til at Tangen ble en svært omtalt person i de norske mediene. Han hadde lagt bak seg et par måneder med mye medieomtale da han valgte å opprette profil på LinkedIn og han fikk en overveldende mottakelse på mediet. Responsen kan sees igjen i grafen hvor jeg viser de ulike innleggene i kombinasjon med likerklikk og kommentarer:

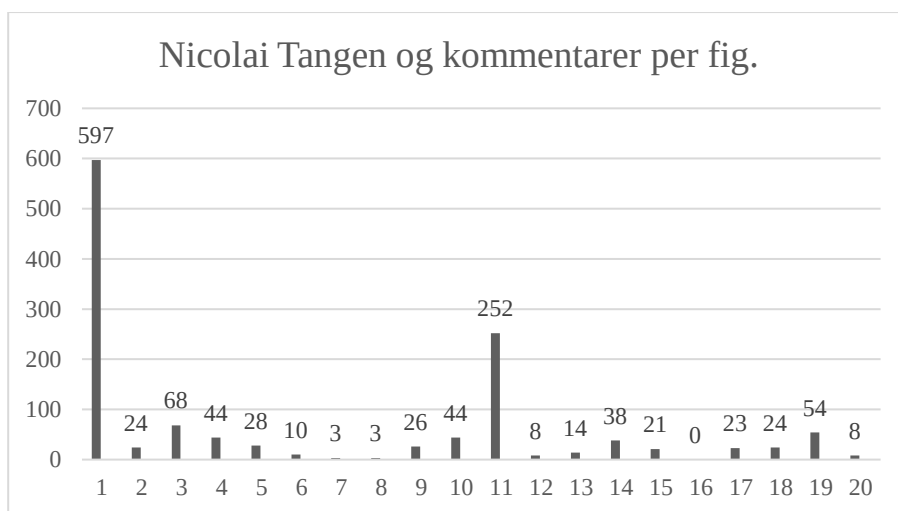


Aksen til venstre illustrerer antall likerklikk og den til høyre representerer antall kommentarer.

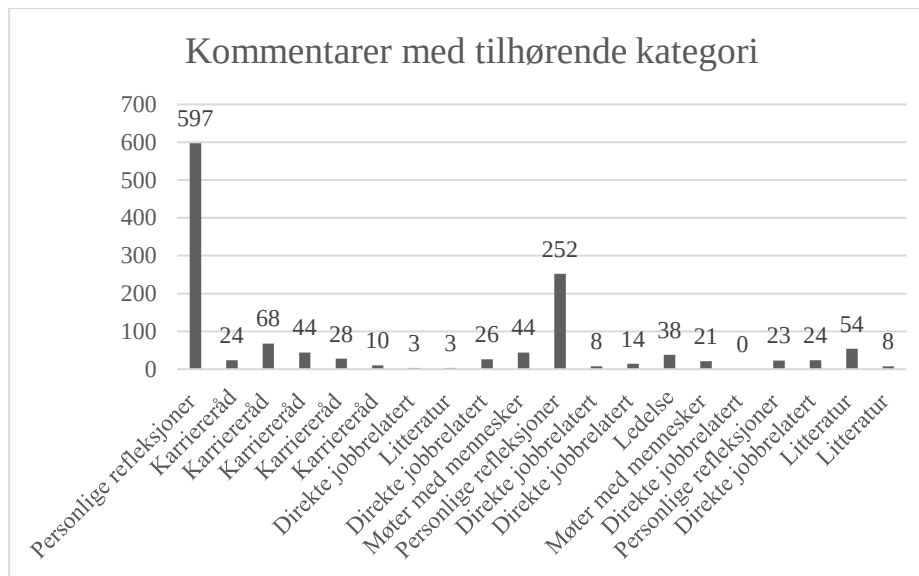
Figur 1 var Tangens første tekst på LinkedIn, hvor han mottok 19 193 likerklikk og 597 kommentarer. Dette er det høyeste engasjementet observert i oppgavens datamateriale. Det høye engasjementet fra nettverket førte naturlig nok til at Tangens første tekst på LinkedIn fikk god spredning og mange valgte nok å 'knytte kontakt,' eller å følge ham på LinkedIn. Han fikk med andre ord en svært god start og fikk på kort tid et stort nettverk på plattformen. Tangen er den av topplederne i utvalget med flest følgere på sin LinkedIn-profil. I analysen av Braathens tekster illustrerte jeg at parametere som likerklikk og kommentarer gjerne står forhold til hverandre, slik at innleggene som får mange likerklikk også generer en mengde

kommentarer. Vi ser noe av dette i Tangens materiale også, bortsett fra figur 11 som skiller seg ut med mange kommentarer, sett i forhold til antall likerklipp. Her mottok Tangen 252 kommentarer og 2 555 likerklipp. Det er den teksten som mottok flest kommentarer, sett bort i fra Tangens første innlegg på plattformen. Figur 11 har vi studert tidligere og dette er teksten hvor Tangen deler at han har fått påvist Covid-19. Jeg vil anta at det er lavere terskel for å legge igjen en kommentar og ønske ham god bedring, på samme vis er det enklere å si 'Velkommen til LinkedIn,' på Tangens første innlegg. Jeg vil nå se på hvilke innholdskategorier som har fått flest kommentarer av Tangens tekster.

Vi har allerede etablert at to innlegg skiller seg ut med mange kommentarer, figur 1 og figur 11 er begge i kategorien 'personlige refleksjoner' og kan beskrives som lite krevende for mottakeren å kommentere på. Deretter er det nokså likt, hvor få innlegg får flere enn 50 kommentarer. Figur 3 omhandler internship i Oljefondet og har fått 68 kommentarer. Figur 19 med Tangens tips til faglitteratur, har også skapt noe høyere engasjement i kommentarfeltene:

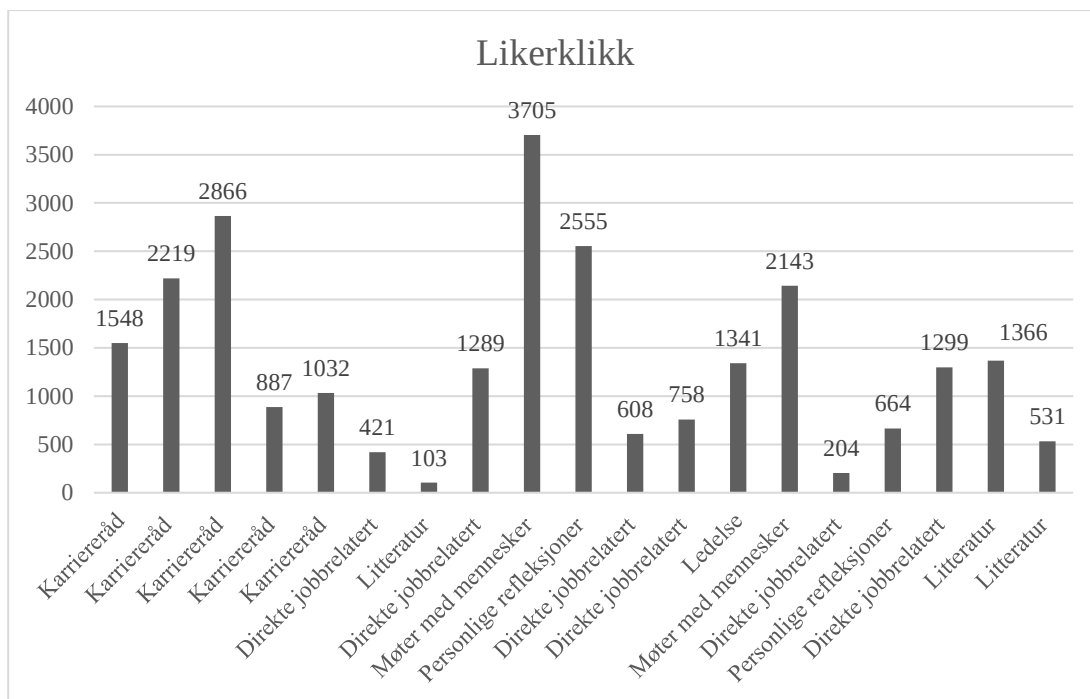


Hvor vi hos Braathen kunne observere at hun fikk høyest engasjement på innlegg som var direkte relatert til DNBs suksess, som for eksempel hvis de hadde blitt nevnt i kåringer eller vunnet priser, ser vi at Tangens engasjement er lavere blant innleggene som er direkte relatert til stillingen som leder av Oljefondet. Ved hjelp av figuren under, ser vi innleggene i den samme rekkefølgen, men sammen med den identifiserende kategorien. Her kan vi observere et noe lavere engasjement på tekstene som er direkte jobbrelatert:



I det første innlegget som er direkte jobbrelatert har Tangen mottatt tre kommentarer, deretter 26, 8, 14, 0 og 24 kommentarer. Figur 9 skiller seg ut som et jobbrelatert innlegg som har mottatt over 20 kommentarer. Dette er også innlegget hvor han Tangen viser til et intervju med sin forgjenger og jeg vil anta at mange av kommentarene viser anerkjennelse av tidligere leder av Oljefondet og hans innsats. Jeg har tidligere beskrevet disse innleggende som knappe og refererende og det hadde vært interessant å observere om Tangen hadde mottatt mer respons på denne innholdskategorien dersom han i større grad hadde utbrodert utspillene sine og valgt en mindre refererende stil som hadde invitert til kommentarer. Vi vil avslutningsvis se på respons fra LinkedIn-brukerne i form av likerklikk.

I oversikten over likerklikk har jeg tatt bort figur 1, med 19 193 likerklikk for å enklere kunne visualisere variasjonene blant de resterende innleggene. Innlegg i kategorien ‘direkte jobbrelatert,’ ser også ut til å skape mindre engasjement. Hvor stor spredning hvert enkelt innlegg har fått, er det kun topplederen som vet, da dette er data som kun er tilgjengelig for den enkelte LinkedIn-bruker. I teoridelen så vi nærmere på LinkedIns algoritme og hypotesene om hvordan denne fungerer. Dersom et innlegg mottar få kommentarer, vil det gjerne få mindre spredning i LinkedIns nettverk, fordi algoritmen påvirker spredningen av innholdet. Dermed vil antall kommentarer påvirke rekkevidden på innlegget, som igjen vil påvirke hvor mange likerklikk det aktuelle innlegget potensielt kan motta (Van der Blom, 2020). Dersom topplederen har en agenda om å nå ut til flest mulig mottakere, vil det være nærliggende å planlegge for innhold som også genererer kommentarer. Vi vil nå undersøke hvilke tekster som har mottatt høyest antall likerklikk:



Grafen viser figur 2 til 20, fra venstre til høyre.

Vi ser at innlegget med Aksel Lund Svindal, (Fig. 10) har skapt mye engasjement med 3 705 likerklikk. Figur 4 har også fått mange likerklikk, dette er i kategorien 'karriereråd,' og handler om at man ikke bør ta en jobb på bakgrunn av lønnen, samtidig understreker Tangen at dersom du er god i jobben din, så vil du etter hvert tjene penger. Fem av 20 poster har fått over 2 000 likerklikk. Disse tekstene er spredt ut over de tre kategoriene karriereråd, møter med mennesker og personlige refleksjoner. Det er interessant å observere at Tangen skaper mest engasjement omkring kategoriene som ikke er direkte knyttet til hans rolle som toppleder og at det er en stor interesse rundt hans persona, samtidig er det ikke alle temaer som skaper respons i nettverket hans, hans målgruppe er tydelig mer interessert i å diskutere faglitteratur (fig. 19) enn skjønnlitteratur (fig. 20). Jeg vil nå oppsummere mine funn i Tangens LinkedIn-kommunikasjon.

5.2.5 Funn i Tangens tekster

Tangens innholdsproduksjon defineres av at han i stor grad eksperimenterer med ulike innholdskategorier som ikke er direkte tilknyttet hans stilling som toppleder i Oljefondet, det er også i disse kategoriene han mottar mest respons fra LinkedIn-nettverket. I noen innholdskategorier inntar han nærmest i en inspirator- eller mentorrolle. Under 'personlige refleksjoner' gir Tangen gjerne et innblikk i hva han tenker, eller hva som interesserer ham.

Tangen deler gjerne tips om hva han har lest, eller hva han ønsker å lese. I store deler av hans innholdsproduksjon fremstår han som en åpen, nysgjerrig og tilgjengelig toppleder, hvor han byr på enkelte deler av sin personlighet. Ved å nærlese tekstene hans, får jeg som mottaker et inntrykk av at han er opptatt av å lære fra seg og å tilgjengeliggjøre kunnskap for den neste generasjonen som skal tre inn i arbeidslivet. Det er selvsagt flere fordeler ved å velge denne strategien, ved å fremstå som en åpen og reflekterende toppleder, blir det kanskje mer attraktivt for unge talenter å jobbe i Oljefondet? Ved å dele egne betraktninger, senker kanskje Tangen barrieren for at andre gjør det samme. Slik sett er han kanskje en inspirator for andre som besitter kunnskap som med fordel kan deles i et nettverk som LinkedIn. Jeg har også studert hvordan Tangen ordlegger seg i kategorien 'direkte jobbrelatert.' Det hadde vært interessant lå undersøke om han hadde mottatt mer respons dersom han omtalte Oljefondet i en mindre refererende og nøktern stil. Slik jeg ser det, har alle innleggene i denne kategorien de samme ikke-utforskende karakteristikaene. Jeg valgte å beskrive Kjerstin Braathen som både sympatisk og ydmyk i mange av hennes direkte jobbrelaterte innlegg. Dette aspektet finner jeg ikke igjen i Tangens innlegg relatert til egen virksomhet. Han løfter ikke blikket og synliggjør Oljefondets bidrag i en større helhet, på samme vis om hos Braathen. Slik sett skaper dette et forventingsbrudd i hans kommunikasjon, og min hypotese er at dette gjenspeiles i responsen han mottar på de jobbrelaterte tekstene i utvalget. Det må også tas med i betraktningen at Tangen fremdeles er ny på LinkedIn og hans innholdsproduksjon vil kanskje endre seg etter hvert som han utforsker LinkedIn som medium. Jeg har tidligere påpekt at Tangen fikk en overveldende mottakelse på LinkedIn, og hans måte å skrive på og henvende seg til andre er såpass annerledes at hans inntreden kan ha vært til inspirasjon for mange. Dette er ellers noe en undersøkelse av dem som følger Tangen på LinkedIn kan avdekke. Vi vil nå se på Jan Erik Kjerpeseths innholdsproduksjon, før jeg sammenligner de tre topplederne i en avsluttende diskusjon.

5.3 Jan Erik Kjerpeseths tekster på LinkedIn

Kjerpeseths tekster har variert spredning i tematikk og har dermed flere likhetstrekk med Tangens innholdskategorier. Begge topplederne har en balansert spredning i innholdskategorier, og Kjerpeseth kommuniserer også i stor grad løsrevet fra egen posisjon som konsernsjef i Sparebanken Vest. Jeg vil også vise hvordan Kjerpeseth løfter blikket og skriver om temaer i en samfunnsorientert kontekst, samtidig som han fremstår som en faglig ekspert. Analysen av hans tekster vil struktureres i fem deler, hvor jeg vil starte med å se overordnet på innholdskategorier og tematikk. I Kjerpeseths utvalg finner jeg flere eksempler på at han deler kunnskap i form av faglige refleksjoner, hvor jeg argumenterer for at han fremstår med et fremtidsorientert blikk. Jeg vil derfor se på hans faglige tekster i lys av Giani et al. og begrepet om tankeledere. Her vil jeg stille noen fortløpende hypoteser knyttet til min problemstilling. I oppgavens avsluttende diskusjon vil jeg se Kjerpeseth opp mot de to andre topplederne og diskutere hvilke sosiale medier-typer de kan være. Tekstene hvor han fremstår som en faglig ekspert vil derfor behandles i eget underkapittel, deretter vil jeg undersøke hans engasjement for bærekraft og nye arbeidsplasser. Avslutningsvis vil jeg se på hvilke tekster som skaper engasjement i form av likerklipp og kommentarer, før jeg oppsummerer mine funn i Kjerpeseths tekstproduksjon.

Både Tangen og Braathen viser til ansatte og deres bidrag til organisasjonen, Kjerpeseth gjør også dette i fire av seks jobbrelaterte innlegg (Fig. 42, 47, 48, 59). Innleggene hvor han ikke nevner ansatte, handler om organisasjonskultur (Fig. 58) og utdeling av gavemidler (Fig. 57). Kjerpeseth skiller seg ut fra de to andre topplederne ved at han har en egen blogg og en podkast. Dette betyr at han ofte referer til tekster skrevet på egen blogg i sine LinkedIn-tekster. Kjerpeseth er også den eneste topplederen som bruker emojis. Han bruker dem i 18 av 20 innlegg. Det er kun to innlegg hvor han har valgt å ikke benytte dem (Fig. 52, 54). Felles for innleggene uten emojis, er at tekstene er i kategorien 'faglige refleksjoner' og omhandler mulige endringer i sparebanksektoren. Disse tekstene omhandler mulige sammenslåinger av banker og nye strategiske allianser. Kjerpeseth skriver også litt kortere tekster enn de to andre topplederne, med et gjennomsnitt på 52 ord per innlegg. Jeg vil nå starte med å se nærmere på Kjerpeseths innholdskategorier og tekstenes tematikk.

5.3.1 Innholdskategorier og tematikk

Jeg vil nå se nærmere på de ulike innholdskategoriene i Kjerpeseths tekster. I mitt utvalg finner jeg en hovedvekt av tekster jeg har valgt å kategorisere som ‘faglige refleksjoner,’ fellesnevneren for disse tekstene er at Kjerpeseth inntar en faglig ekspertrolle, hvor han i kraft av sin stilling som administrerende direktør gjerne kommenterer dagsaktuelle saker eller deler refleksjoner om sparebanksektoren. Blant de 20 tekstene i utvalget byr Kjerpeseth sjelden på personlige refleksjoner fra hverdagslivet, som for eksempel Braathen og hennes opplevelse hos den lokale gullsmeden på Røa, eller Tangen som gjerne deler sine tanker om læring og arbeidsliv. Jeg har tidligere argumentert for at Tangens jobbrelaterte tekster kan fremstå som knappe, lite reflekterende og refererende, her finner vi motstykket i Kjerpeseths tekster – hvor de faglige og jobbrelaterte refleksjonene får mye plass, både i LinkedIn-tekstene, men også fordi han lenker videre til egen blogg for mer utfyllende analyser. Ett av innleggene til Kjerpeseth er plassert i kategorien ‘personlige refleksjoner.’ Til tross for at essensen i innlegget er av faglig karakter, velger han en personlig inngang. Personlige innganger på tekstene er imidlertid en sjeldenhet i Kjerpeseths tekster, og det er de faglige refleksjonene som dominerer i utvalget:

Det er særlig ett ledermøte jeg husker godt fra min tid som nysgjerrig, ung markedssjef i Sparebanken Sogn og Fjordane på slutten av nittitallet. Perspektivene fra min gamle sjef vekkes til live når det igjen skjer store endringer i sparebanknæringen. Kan det være at kartet i sparebanknæringen skal tegnes på ny, som mange ganger før, for å sikre en konkurransedyktig sparebanksektor for fremtiden? Hva tenker du? 🐦 (Fig. 50)

Eksempelet viser også at det i Kjerpeseths utvalg er glidende overganger mellom innholdskategoriene, hvor Figur 50 primært er en faglig tekst med en personlig inngang. I følgende tabell visualiserer jeg min inndeling av Kjerpeseths innholdskategorier:

Kategori	Antall innlegg	Figurer
Faglige refleksjoner	7	Fig. 41, 43, 49, 51, 52, 54, 55
Direkte jobbrelatert	6	Fig. 42, 47, 48, 57, 58, 59
Møter med mennesker	1	Fig. 44
Bærekraft og nye arbeidsplasser	3	Fig. 45, 46, 56

Personlige refleksjoner	1	Fig. 50
Egen podkast	2	Fig. 53, 60

Jeg har valgt å bryte tekstene ned til seks hovedkategorier. Disse består av faglige refleksjoner, innhold som er direkte jobbrelatert, møter med mennesker, bærekraft og nye arbeidsplasser, personlige refleksjoner og referanser til egen podkast. Faglige refleksjoner er den største kategorien i Kjerpeseths utvalg, her finner jeg syv tekster og dette tilsvarer 35 prosent av tekstene. Referanser til egen podkast har mye til felles med ‘møter til mennesker,’ da Kjerpeseth har en ny gjest i hver episode. Han introduserer gjesten og viser gjerne til et bilde av podkast-opptaket og intervjusituasjonen (Fig. 53, 60). Forskjellen er at innleggene bidrar med noe mer enn å fortelle om et møte mellom to eller flere mennesker, og leseren kan klikke seg videre for å høre samtalen mellom topplederen og gjesten. I podkast-tekstene trekker Kjerpeseth også ut eksempler fra intervjuet og gir leserne og potensielle lyttere et innblikk i samtalen:

Toppleder-coach Erik Bertrand Larssen er tilbake i Preik. Denne gang snakker vi om hvordan man gjør store planer om til konkrete morgenrutiner, hvorfor vi bør sjekke e-post sjeldnere og hvordan de beste kjemper seg til en god start på dagen. God lytting og god jul! 🎧 🎄 (Fig. 60)

Ved å intervju ulike ledere og kjente personligheter om deres forhold til ledelse, er gjerne denne kategorien tekster som kunne ha blitt kategorisert som faglige refleksjoner, samtidig er det interessant å skille dem for å illustrere nyansene i Kjerpeseths tekster, hvor han veksler mellom egen blogg og podkast-episoder. Figur 60. er et eksempel på at han også deler tekster om ledelse, foruten faglige perspektiver i tilknytning til finans eller sparebanksektoren. Seks av innleggene er kategorisert ‘direkte jobbrelatert.’ Her henviser Kjerpeseth til Sparebanken Vest eller deres tilknyttede selskaper (fig. 42). I et av innleggene skriver han eksempelvis at banken har oppnådd en forbedret score på etisk bank guide (fig. 47). I de fleste tekstene i kategorien ‘direkte jobbrelatert,’ er det tydelig at innleggene er direkte relatert til Sparebanken Vest, som for eksempel denne teksten om Bulder Bank, som er eid av Sparebanken Vest:

Bulder Bank gjør nettopp det som er planen. Den utfordrer gamle løsninger og redefinerer bank. Veksten så langt er et tydelig bevis på at dette er noe norske bankkunder etterspør. 📈 🤖 (..) (Fig. 42)

I arbeidet med Kjerpeseths tekster var det noen ganger utfordrende å velge kategori, da de faglige refleksjonene gjerne kunne ha blitt kategorisert som ‘direkte jobbrelatert.’ Jeg ønsker derfor å vise til et eksempel hvor jeg har plassert en tekst som direkte jobbrelatert, selv om den også inneholder faglige refleksjoner. I følgende tekst innleder Kjerpeseth på samme vis som han ofte gjør når han deler bransjekunnskap, og han innleder med å løfte blikket og skrive om fremtidsutsiktene for næringslivet på Vestlandet:

Optimismen som næringslivet på Vestlandet meldte om på sensommeren er ikke lengre like tydelig. Som Ragnhild Janbu Fresvik peker på er det store variasjoner mellom næringene, men det store bildet er at bedriftene nå forventer at det vil ta lang tid før omsetningen er tilbake på førkrisenivåer. Olje og gass virksomheter holder derimot frem en positiv utvikling som vil kunne gi ringvirkning i næringslivet. Mer om fremtidsutsiktene for vestlandsbedriftene her  (Fig. 48)

I dette innlegget nevner han imidlertid Ragnhild Janbu Fresvik, konserndirektør for bedriftsmarked i Sparebanken Vest og viser til et intervju med henne i Dagens Næringsliv. Tilknytningen hans til Sparebanken Vest blir åpenbar, og teksten er derfor kategorisert som ‘direkte jobbrelatert.’ Dette er et grep jeg har valgt for å lettere kunne undersøke hvor ofte Kjerpeseth deler kunnskap og fremstår som en faglig autoritet, uten å referere til egen virksomhet. Teksten over kan gi assosiasjoner til Braathens utvalg, hvor hun skrev samfunnsorienterte tekster og knyttet dem til egen virksomhet. Dette førte til at Braathen fikk langt flere innholdskategorier enn de andre topplederne. Jeg valgte å gi en tematisk fremstilling av Braathens tekster, slik at jeg ikke skulle ende opp med én stor innholdskategori kalt ‘direkte jobbrelatert.’ Innholdskategoriene er således tilpasset hver enkelt toppleder, og for Kjerpeseths vedkommende er det interessant å kunne undersøke hvordan han fremstår som en faglig ekspert med et fremtidsorientert blikk.

5.3.2 Faglig ekspert med et fremtidsorientert blikk

I oppgavens teoridel så vi at Gilani et al. beskrev ‘thought leaders,’ som en type sosiale medier-ledere. Jeg omtaler dem som tankeledere i denne oppgaven. Tankeledere blir forbundet med ekspertise innen et spesifikt tema eller fagområde (Gilani et al., 2019, s. 349). Kjerpeseth nærmer seg 20 000 følgere på sin LinkedIn-profil og har langt flere følgere enn Braathen som leder Norges største finanskonsern. Hvorfor er det slik? Min hypotese er at Kjerpeseths kategori ‘faglige refleksjoner,’ bidrar til at det blir mer interessant å følge ham fra et *tankelederperspektiv*. Gjennom å dele faglige refleksjoner fremstår Kjerpeseth som mer en representant for Sparebanken Vest, og dette gjør han ved å bidra med faglig

kunnskap innen sektoren han arbeider i. Ved å opparbeide seg følgere, har han også et større publikum når han skriver om temaer som er direkte knyttet til Sparebanken Vests virksomhet. Jeg vil nå vise eksempler hvor Kjerpeseth byr på bransjekunnskap, samtidig som han gir uttrykk for sine egne meninger. I følgende tekst er det et tydelig ‘jeg’ som er avsender:

I denne bloggen deler jeg hvilken lærdom fra denne tiden jeg tror er aller viktigst for å komme styrket ut av krisen. #perspektiv på #ledelse 🧐👉 (Fig. 41)

Fra mitt ståsted er det ikke bare topplederen i Sparebanken Vest som uttaler seg, det er også fagpersonen Jan Erik Kjerpeseth. Kategorien ‘faglige refleksjoner,’ ligger nært hans rolle som administrerende direktør i et finansforetak, og det er derfor ikke unaturlig at han uttaler seg om disse temaene. Slik fremstår Kjerpeseth ikke bare som hvilken som helst fagperson, da han også besitter den faglige autoriteten til en administrerende direktør. Slik jeg leser teksten er det først og fremst en visjonær fagperson som uttaler seg, og Kjerpeseth står slik sett på egne ben uten å referere til egen stillingstittel eller egen virksomhet. I den neste teksten kan vi se enda et eksempel på at han skriver faglige uttalelser, uten tekstene blir direkte sammenkoblet med Sparebanken Vest. I følgende innlegg understreker Kjerpeseth at banknæringen har hatt gode rammebetingelser de siste ti årene og undrer over hvilke endringer som vil forekomme. Han skriver fritt og uten å referere til sin nåværende stilling, i den grad at hvilken som helst toppleder eller fagekspert i sparebanksektoren kunne ha forfattet en lignende tekst:

Det du vil skal bli varig, må du forandre. Standhaftighet, kombinert med en unik evne til å tilpasse seg nye rammebetingelser, gjør at sparebankene har vært en bærebjelke i norsk finansiell infrastruktur i snart 200 år. De siste ti årene har vi hatt tilnærmet perfekte rammebetingelser for å drive bank. Endrede rammebetingelser gjør at jeg nå fornemmer at det stilles spørsmål ved etablerte sannheter og grunnleggende strategier i sparebanksektoren. Kan det være at vi går inn i enda en periode med sammenslåinger og nye allianser? 👉 (Fig. 51)

I teksten reflekterer Kjerpeseth over sparebanksektoren og spør bransjen vil entre en periode med sammenslåinger av banker og nye allianser. Teksten består av 85 ord og gir leseren nok innsikt til å forstå problemstillingen uten å oppsøke en ekstern kilde. Teksten starter med tankevekkende innledning ‘Det du vil skal bli varig, må du forandre,’ før Kjerpeseth gir et innblikk i refleksjonene, tankerekken og lanserer en hypotese om endringene. Her fremstår imidlertid Kjerpeseth som undrende, hvor teksten gir mening i kraft av seg selv. Leseren kan

forstå hovedtrekkene uten å nødvendigvis lese blogginnlegget som det lenkes til. Kjerpeseth følger også opp egne faglige innlegg. Her er et eksempel hvor han viderefører tankerekken om begynnende endringer i sparebanksektoren:

I går kom nyheten om at Sparebank1 BV og Sparebank1 Telemark går sammen og blir Sparebank1 Sørøst-Norge. Dette for å skape en slagkraftig bank i eget markedsområde og samtidig være godt posisjonert for fremtiden. Med det vil de bli den syvende største sparebanken i Norge. Kan det være at kartet i sparebanknæringen skal tegnes på ny, som mange ganger før? (Fig. 54)

I mitt materiale finner jeg også eksempler på at Kjerpeseth skriver faglige innlegg som ikke er relatert til sparebanksektoren. Jeg vil illustrere ved å vise til et innlegg som gjelder hele banknæringen, og et politisk forslag om strengere regulering av utlån:

Finansministeren skroter forslaget om strengere boliglånsregler som I praksis ville gitt oss enda mindre fleksibilitet til å stille opp i en krevende tid. Nå kan vi fortsette å bruke handlingsrommet vårt til blant annet å være en god støttespiller for unge i etableringsfasen. #SammenGjørViDetBedre  (Fig. 55)

Teksten starter som en faglig refleksjon, hvor Kjerpeseth videreformidler at finansministeren ikke ønsker strengere boliglånsregler. Deretter vrir han innlegget mot at 'vi' kan fortsette å være gode støttespillere for unge som ønsker å etablere seg i boligmarkedet. Emneknaggen #SammenGjørViDetBedre referer til Sparebanken Vest, (Sparebanken Vest, u.å.) Koblingen til egen virksomhet er imidlertid implisitt og nedtonet. Innlegget er derfor kategorisert som en faglig refleksjon, men er igjen et eksempel på glidende overganger i mitt materiale. Selv om kategoriseringen av og til kunne ha blitt foretatt annerledes, ville det ikke hatt store konsekvenser for kjennetegnene ved Kjerpeseths kommunikasjon, hvor jeg foreslår at han fremstår som en faglig og fremtidsrettet autoritet. I disse tekstene byr Kjerpeseth på seg selv ved hjelp av faglige refleksjoner. Han har også andre interessefelt i sin kommunikasjon, som engasjement for bærekraft og nye arbeidsplasser. Denne delen av hans innholdsproduksjon er gjerne forbundet med en positiv og fremtidsrettet holdning. Jeg vil nå ta for meg tekstene relatert til bærekraft og nye arbeidsplasser.

5.3.3 Bærekraft og nye arbeidsplasser

‘Bærekraft og nye arbeidsplasser’ er skilt ut som en egen kategori. Kategorien er imidlertid nært beslektet med ‘faglige refleksjoner.’ Sparebanken Vest har både privatkunder og bedriftskunder, og det naturlig at topplederen uttaler seg om fremtidens næringsliv og bærekraft. Jeg har valgt å isolere kategorien og behandle den for seg selv, da Kjerpeseth fremstår mer som en endringsorientert toppleder i disse tekstene, hvor han løfter frem og er positivt innstilt til utvalgte initiativer, men uten å være ekspert selv. I motsetning til å være en fagperson eller tankeleder, viser han frem virksomheter og satsninger han tror på. I følgende tekst (fig 45) lenkes det til e24.no og en nyhetssak med overskriften ‘Hydro og Equinor allierer seg med Panasonic: Vurderer å bygge batterifabrikk i Norge.’ Tonen i teksten fremstår også som lettere enn i foregående innholdskategorier, hvor han bruker utropstegn, kortere setninger og formidler et optimistisk syn på fremtiden:

Dette svinger det av! Dette er det vi trenger nå! Milliardinvesteringer og nye grønne norske industriarbeidsplasser. Noen grunn til at Norge ikke skulle være sentral i å bygge en av de mest spennende verdikjedene i fremtidens industri? 🌱💪 (Fig. 45)

Mitt neste eksempel leder også til en ekstern kilde og en sak på nrk.no med overskriften ‘Tibber hentar inn over ein milliard i kapital.’ Her fremstår Kjerpeseth som entusiastisk og benytter begreper som ‘går som det suser,’ samtidig som han er mer eksperimenterende i bruken av emojis:

Norges svar på Spotify, Tibber, går så det suser. Fra Førde er gjengen til Edgeir Vårdal Aksnes (..) klar til å innta det europeiske markedet. Nye arbeidsplasser på Vestlandet ✅ grønnere og smartere strøm ✅ skalerer og eksporterer ✅ med nye tungvektene på laget ✅ Dette selskapet blir spennende å følge i fortsettelsen. Riktig lykke til med neste etappe! 💪 (Fig. 46)

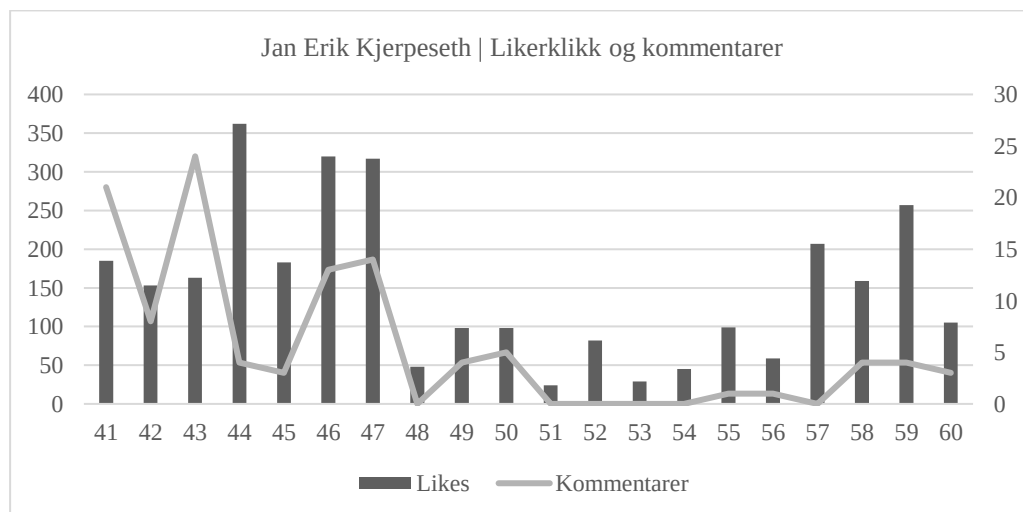
Den siste teksten i kategorien ‘bærekraft og nye arbeidsplasser,’ lenker til en sak i Dagsavisen med overskriften: ‘Norge kobler seg på europeisk hydrogensatsing.’ Igjen sammenkobler Kjerpeseth bærekraft og utvikling av nye industrier:

Ved å koble oss på Europas hydrogensatsing øker vi kraften på vei mot klimamålene og ikke minst i arbeidet med å utvikle ny industri! Samarbeide når du kan, og konkurrere når du må! 💪🍀 Sveinung Rotevatn 🇳🇴 (Fig. 56)

Alle tekstene i denne kategorien lenker til eksterne kilder. I mitt utvalg kan det imidlertid se ut til at topplederen gjerne referer til eksterne kilder når det skrives om temaer som ikke dominerer i egen innholdsproduksjon. Det hadde vært interessant å undersøke dette over en lengre periode. I hvilke tilfeller setter topplederen agendaen som skribent og løfter temaer på eget initiativ, versus å referere til eksisterende innhold? Det er imidlertid interessant å se at Kjerpeseth viser frem et engasjement for bærekraft og nye arbeidsplasser og at han eksperimenterer med bruk av emojis, som stjernetegn, grønne planter, og fleksing av muskler. Disse tegnene kan være nyttige for å understreke budskapet og bidrar med energi. Jeg vil nå se nærmere på responsen fra LinkedIn-nettverket. Ved analyse av Tangens tekster observerte jeg at enkelte tekster genererte en stor mengde kommentarer og likerklipp. Siden Kjerpeseth fremstår som entusiastisk og positiv i kategorien bærekraft og nye arbeidsplasser vil det være interessant å se om engasjementet også påvirker følgerne, slik at han mottar mer respons på de innleggene hvor han selv fremstår som optimistisk.

5.3.4 Engasjement, likerklipp og kommentarer

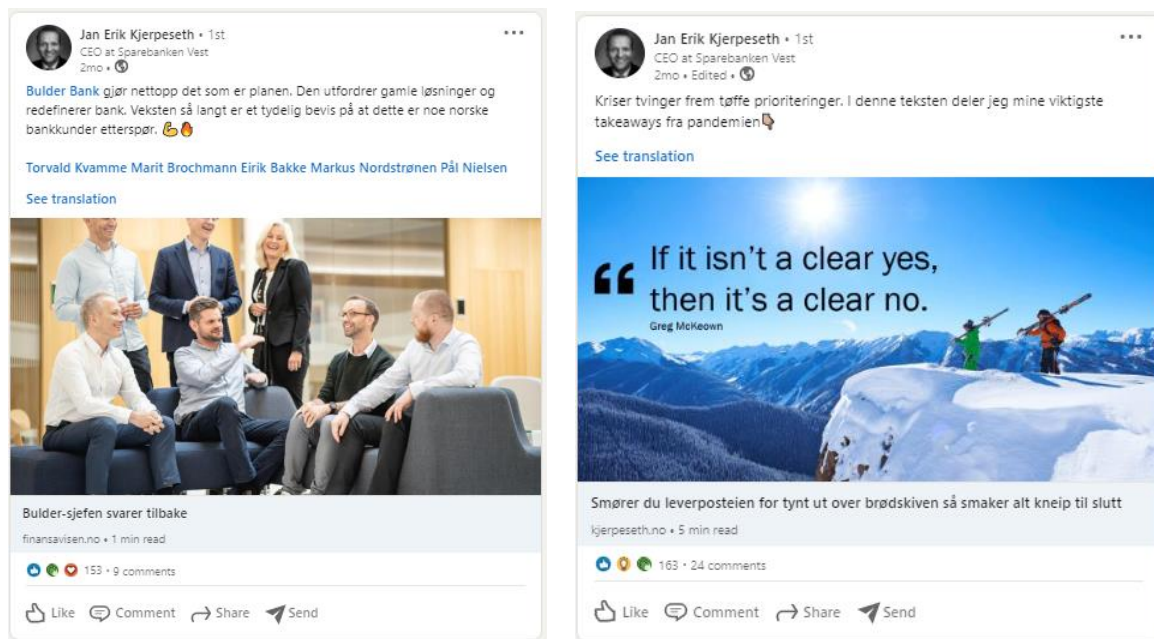
Jeg vil nå undersøke hvilke av Kjerpeseths innholdskategorier som skaper mest engasjement i form av likerklipp og kommentarer. I følgende tabell viser jeg likerklipp og kommentarer samlet:



Den liggende akse viser innleggets figurnummer. Aksen til venstre og søylene representerer likerklipp. Antall kommentarer illustreres av linjen og antallet kan sees på høyre akse.

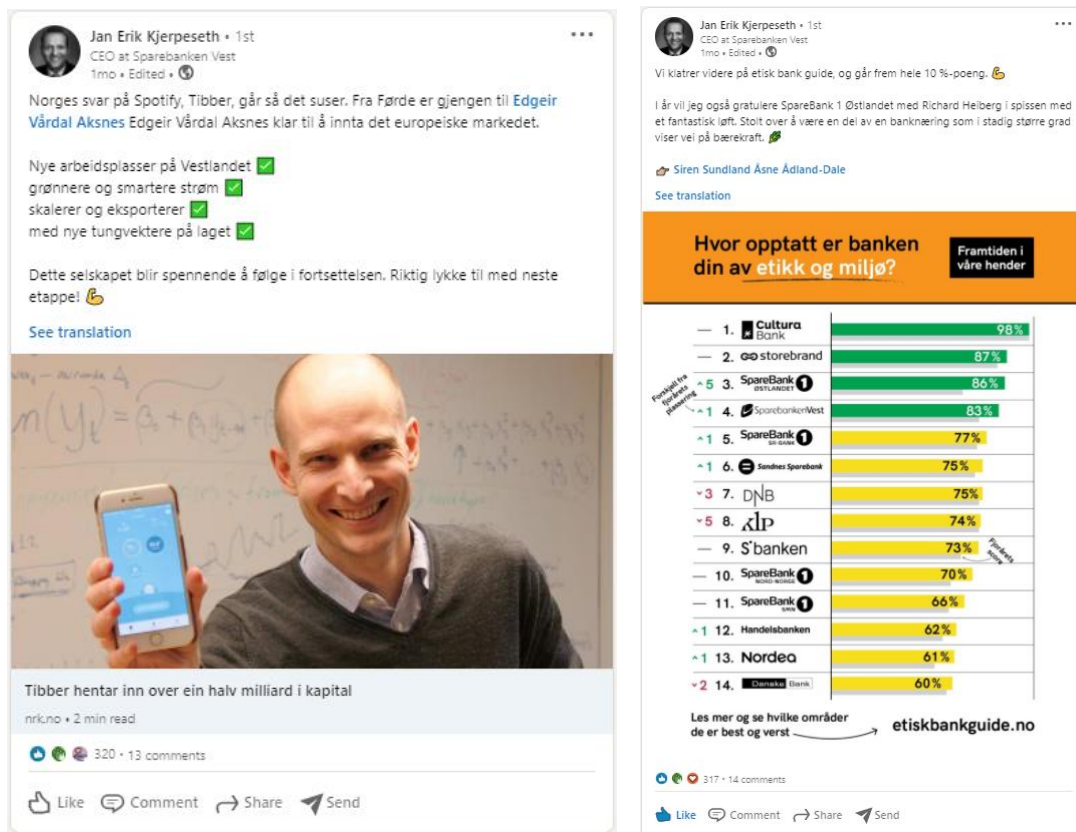
Da jeg gjorde rede for Braathens og Tangens engasjement sto gjerne mottatte kommentarer og likerklipp i forhold til hverandre, slik at en tekst med mange kommentarer også mottok

mange likerklipp. I Kjerpeseths utvalg ser det ut til å være mer variasjon i sammenhengen mellom likerklipp og kommentarer. Figur 42 og 43 illustrerer dette, hvor innleggene har fått et tilnærmet likt antall likerklipp, men figur 43 har vært enklere for mottakerne å kommentere på. Jeg vil derfor starte med å se på de to tekstene og undersøke hva som skiller dem fra hverandre:



Figur 42 og figur 43

LinkedIn-innlegget til venstre har fått 153 likerklipp og lenker til en sak i Finansavisen. Det er en positiv sak for Bulder Bank, som er eid av Sparebanken Vest. I denne teksten skriver Kjerpeseth at banken utfordrer gamle løsninger og redefinerer bank. Han 'tagger' også sentrale ansatte i Bulder Bank. Teksten om Bulder fikk 9 kommentarer. Innlegget til høyre, hvor Kjerpeseth deler faglige refleksjoner, har fått 24 kommentarer og er innlegget med høyest antall kommentarer. Det er interessant at et faglig innlegg, som gjerne krever mer av mottakeren, frembringer flere kommentarer. På samme tid kan det hende at mange velger å følge Kjerpeseth nettopp fordi han deler faglige refleksjoner? Dette er imidlertid noe en undersøkelse av 'følgeradferd' ville kunne avdekke. Jeg finner imidlertid et mer klassisk mønster i engasjementet blant enkelte av Kjerpeseths tekster også. Jeg vil nå ta for meg figur 46 og 47, hvor vi ser at tekster med mange likerklipp også mottar en mengde kommentarer:



Figur 46 og figur 47

Figur 46 er kategorisert som ‘bærekraft og nye arbeidsplasser,’ og figur 47 er plassert i kategorien ‘direkte jobbrelatert.’ De to innleggene følger hverandre jevnt, med tilnærmet likt antall likerklipp og kommentarer. I mitt utvalg er det figur 46 og 47 som har mottatt høyest antall likerklipp, sett bort i fra figur 44 i kategorien ‘møter med mennesker.’ Det er kun innlegget med faglige refleksjoner (fig. 43) som har mottatt flere kommentarer. Jeg vil nå undersøke hva som kjennetegner disse to innleggene, som både har et høyt antall likerklipp og samtidig har mottatt kommentarer fra nettverket. Innlegget til venstre, figur 46 viser til et fremadstormende selskap og er kategorisert som ‘bærekraft og nye arbeidsplasser.’ I denne teksten viser Kjerpeseth til en ekstern kilde, og er en positivt vinklet sak på NRK. Sakens overskrift viser til at selskapet Tibber har hentet inn en halv milliard i kapital. Kjerpeseth sammenligner også selskapet med musikkstrømmetjenesten Spotify, fremhever sentrale individer i selskapet og deler egne tanker om selskapet i form av kulepunkter. I foregående underkapittel beskrev jeg tonen i teksten som positiv, hvor Kjerpeseth viser et tydelig engasjement for saken og selskapet. Figur 47 viser til en kåring, hvor flere av bankene i Norge har løftet seg på etisk bank guide, inkludert Sparebanken Vest. I denne teksten anerkjenner Kjerpeseth både Sparebanken Vest sin innsats og gratulerer samtidig andre

bankkonkurrenter. Felles for de to tekstene er at de ikke er direkte tilknyttet Sparebanken Vest, med et innenfra- og ut-perspektiv. Ved å heie på et vellykket selskap som jobber for grønnere og smartere strøm og samtidig kan bidra til flere arbeidsplasser, vil det være enkelt for både ansatte i Sparebanken Vest eller andre deler av Kjerpeseths nettverk å respondere. Det samme kunne vi observere hos Braathen, som ikke bare skrev om at DNB hadde vunnet en innovasjonskåring med et innoverskuende blikk, men også anerkjente at andre bransjer som har utviklet seg i positiv retning. Det kan se ut til at topplederen mottar bredere respons dersom de er rausere og bredere i hvem og hva de fremsnakker. De to tekstene har også til felles at de krever lite forkunnskap for å kunne gi et likerklikk eller for å legge igjen en kommentar. Jeg vil nå se på respons i form av kommentarer og undersøke om det er enkelte innholdskategorier som skaper engasjement blant Kjerpeseths følgere. I Kjerpeseths innholdsproduksjon er det fig. 41, 43, 46 og 47 som skiller seg ut. Fig. 41 og fig. 43 lenker begge til et utfyllende blogginnlegg og disse innleggene engasjerer Kjerpeseths følgere i størst grad, her er fellesnevneren at han byr på faglig kunnskap.

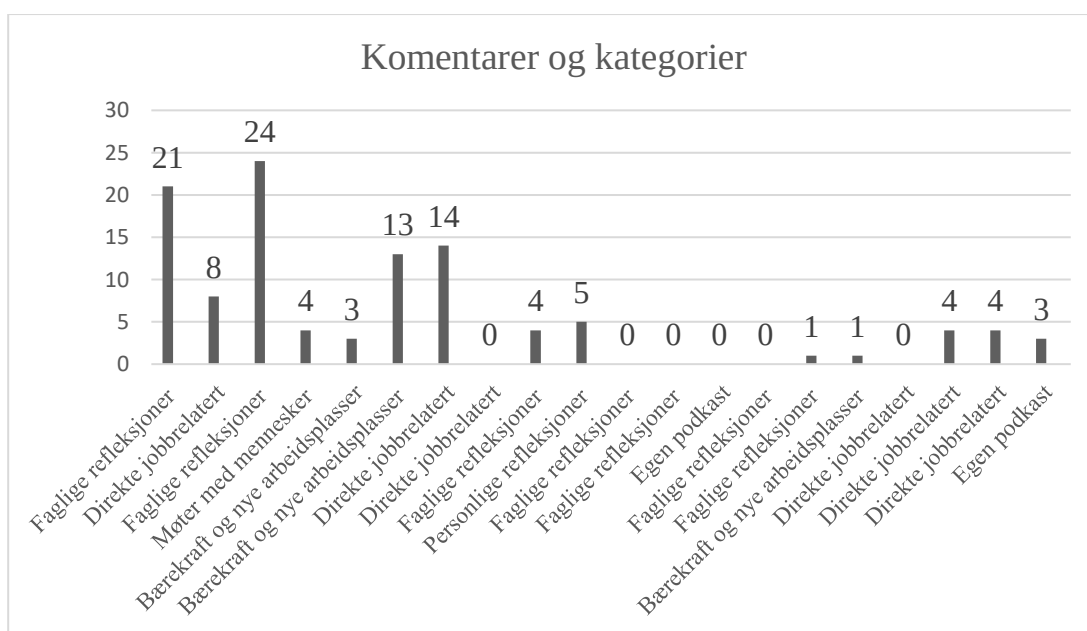


Fig. 41 fra venstre, til og med fig. 60

Disse fire figurene ble også diskutert når vi så likerklikk og kommentarer samlet. To av innleggene i faglige refleksjoner skiller seg ut med et høyere antall kommentarer i utvalget, jeg ble derfor nysgjerrig på hvorfor to av innleggene i denne kategorien hadde mottatt null kommentarer. Figur 51 og 52 har samme tematikk og er svært like figur 41 og 43 i tema, innhold og stil. Kan det være at nettverket følte seg ferdig med diskusjonen, eller kanskje

tenkte at de hadde lest denne teksten tidligere? Hos Kjerpeseth finner jeg fire tekster med mer enn ti kommentarer, i Braathens materiale fant jeg tre innlegg med mer enn ti kommentarer. Slik jeg ser det har begge topplederne innen banknæringen et potensiale til å skape mer engasjement og åpne for dialog i kommentarfeltene. Jeg vil nå se hvilke innholdskategorier som har mottatt høyest antall likerklikk.

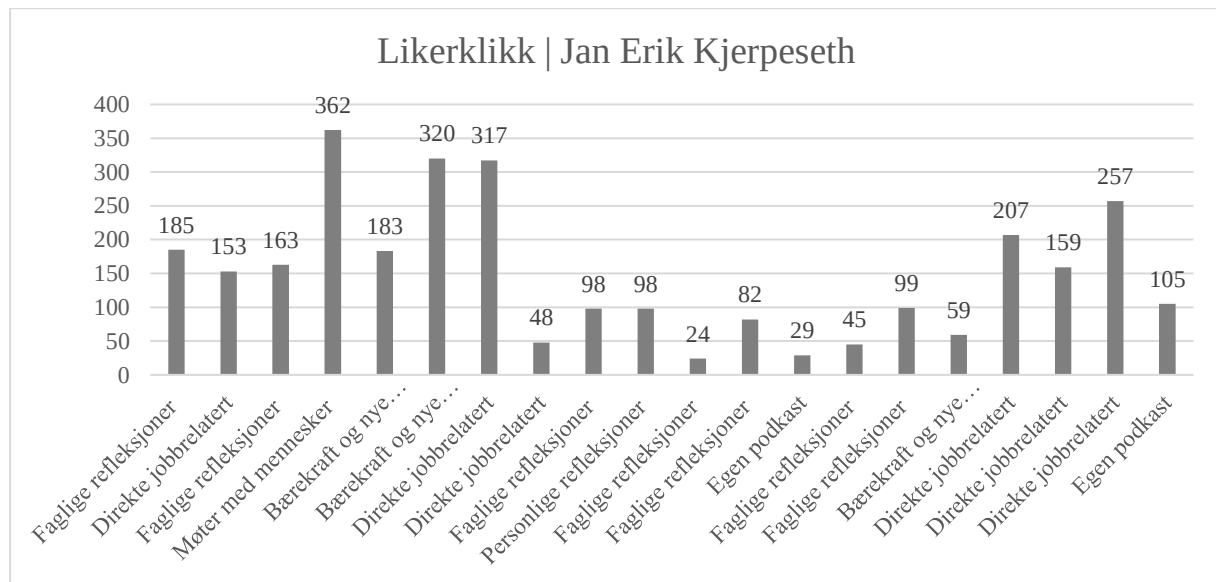


Fig. 41 fra venstre, til og med fig. 60

Hos Kjerpeseth har 'møter med mennesker' fått mest respons i form av 362 likerklikk, dette engasjementet for møter med mennesker fant jeg i Tangens materiale også. Fig 46. og 46. med Tibber og etisk bank guide utmerker seg også ut med mange likerklikk. Felles for disse postene er at de hadde en svært positiv grunntone. Det samme ser vi i figur 59. Her har Kjerpeseth laget en bildecollage hvor han har skrevet en tekst om ansatte som inspirerer, og hva som kjennetegner medarbeiderne han anerkjenner. Den nevnte teksten er plassert i kategorien 'direkte jobbrelatert,' dette fordi han fremhever ansatte i eget selskap. Budskapet kan imidlertid ansees som universelt, hvor kvaliteter som fremheves at de ansatte er 'nysgjerrige på hvordan de kan bli bedre,' eller 'lærer av det de ikke fikk til og deler erfaringene med kollegaer.' Slik blir teksten mer en intern hyllest, og refleksjonene til Kjerpeseth sier noe generelt om egenskaper som er nyttige i det moderne arbeidsliv. Jeg har nå nærlest de tre toppledernes tekster og plassert dem i ulike innholdskategorier. Jeg vil nå oppsummere mine hovedfunn i Kjerpeseths tekstmateriale.

5.3.5 Funn i Kjerpeseths tekster

Kjerpeseths innholdsproduksjon kjennetegnes av at han har en variert spredning av innhold. Han veksler mellom å skrive faglige refleksjoner, hvor han ofte lenker til egen blogg eller viser til annet egenprodusert innhold som for eksempel Preik, en podkast om ledelse. Han fremstår som en samfunnsengasjert toppleder, med faglige interessefelter innenfor sparebanksektoren. Han skriver imidlertid mye om næringslivet og utviklingen av Vestlandet også. Kjerpeseth skriver i stor grad løsrevet fra egen stilling som administrerende direktør i Sparebanken Vest, hvor seks av 20 innlegg er direkte relatert til virksomheten han arbeider i. Denne balansen mellom å henvise til egen arbeidsgiver og skrive om temaer på eget initiativ var også fremtredende i Tangens tekster.

Kjerpeseths kommunikasjon i kategorien ‘faglige refleksjoner,’ defineres av at han deler prediksjoner eller refleksjoner om bankbransjen, jeg har derfor argumentert for at han har mye til felles med tankeledere som gjerne bygger opp en posisjon basert på et fagfelt de besitter mye kunnskap innen. Det er også i denne kategorien at han skaper mest engasjement i kommentarfeltene. Han balanserer imidlertid rollen som fagspesialist med posisjonen som toppleder. Slik diskuterer han ikke bare fag, men har et fremoverrettet og overordnet blikk, som for eksempel når han skriver om politiske vedtak, bærekraft og nye arbeidsplasser. Kjerpeseth har dermed mye til felles med Braathen, som også skriver tekster med et fugleperspektiv på samfunnet, men jeg finner i mindre grad empatien og forståelsen for virksomheter som har det krevende i Kjerpeseths tekster, det empatiske aspektet var noe som kjennetegnet Braathens tekster. Kjerpeseth viser mest engasjement og følelser i innholdskategorien ‘bærekraft og nye arbeidsplasser,’ og når han skriver om egne ansatte og deres prestasjoner. Siden Kjerpeseth fremstår som entusiastisk og positiv i kategorien bærekraft og nye arbeidsplasser, var jeg interessert i å undersøke om engasjementet også påvirket følgerne, slik at han mottok et høyt antall likerklikk på de innleggene hvor han selv fremstår som optimistisk. I mitt materiale fikk han mye respons på enkelte av innleggene i kategorien ‘bærekraft og nye arbeidsplasser,’ samt når han skriver om egen virksomhet.

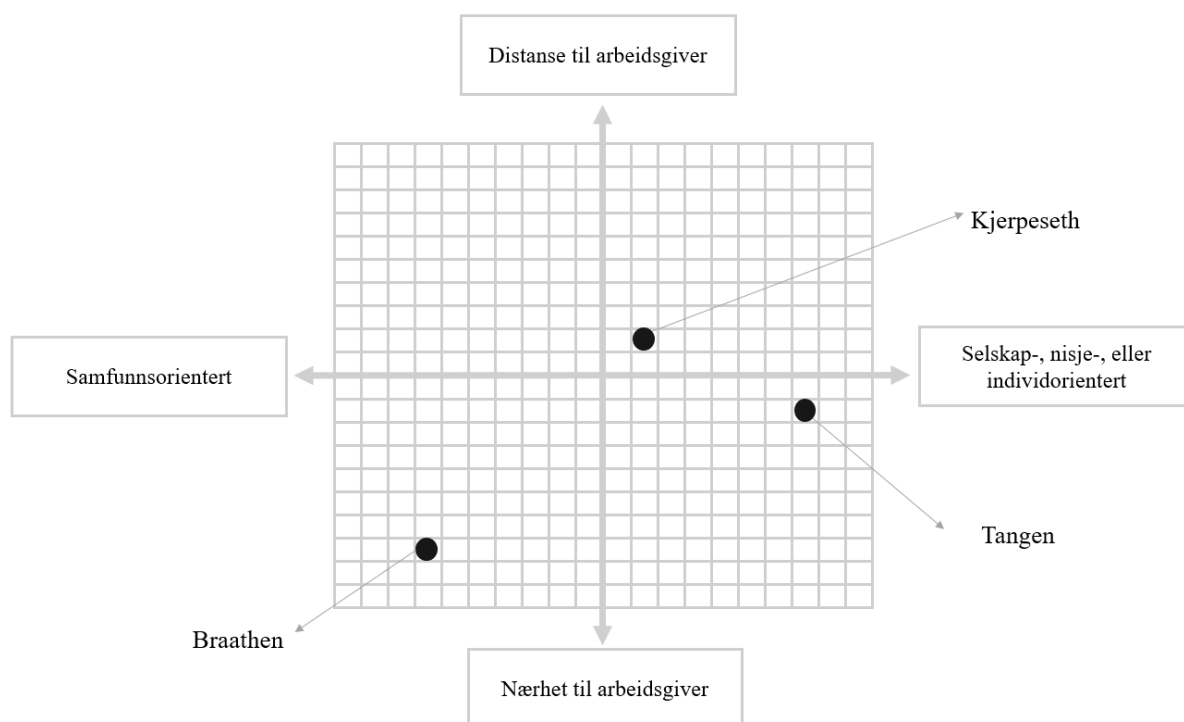
Han uttaler seg gjerne om temaer som er nært forbundet med hans rolle i banksektoren og eksperimenterer også med ulike medier, som egen blogg og podkast. Vi vil nå se på de tre topplederne samlet og visualisere deres evne til å kommunisere løsrevet fra egen virksomhet eller skrive tekster som kan plasseres i en samfunnsorientert kontekst.

5.4 Sammenligning av toppledere

I forlengelsen av dokumentanalysen og nærlesingen av toppledernes tekster, ønsker jeg å visualisere topplederens orientering inspirert av rammeverket Needscope.⁴ Jeg vil videreutvikle modellen og benytte den som et utgangspunkt for min avsluttende diskusjon. I denne delen av analysen vil jeg løsrive meg fra de etablerte kategoriene og undersøke nærhet og distanse til nåværende arbeidsgiver i kombinasjon med topplederens samfunnsorientering. Needscope er et verktøy utarbeidet for å skape en emosjonelt forankret merkevareposisjon. Modellen er interessant fordi Needscope setter ekstroverte og introverte behov opp som motpoler og er et nyttig rammeverk som gjerne kan overføres til toppledernes kommunikasjon. Med utgangspunkt i modellen, vil jeg undersøke hvorvidt topplederen kommuniserer løsrevet fra egen posisjon som toppleder. Ved ekstrovert kommunikasjon kommuniserer topplederen selvstendig og med distanse til eget selskap. Dersom topplederen har en overvekt av tekster som ikke er tilknyttet nåværende arbeidsgiver, vil topplederen plasseres høyt oppe i den kvadratiske modellen. Denne dimensjonen har delvis blitt belyst via nærlesingen av toppledernes tekster, og modellen vil kunne visualisere dette aspektet ytterligere. Venstresiden i den kvadratiske modellen representerer felleskapsorienterte behov, hvor høyresiden representerer individualistiske behov. I min videreføring av Needscope-modellen vil den venstre siden modellen vise til topplederens samfunnsorientering, hvor en plassering langt til høyre på den liggende aksene illustrerer at topplederen primært skriver om eget selskap, ansatte, eller andre individuelle temaer. En tekst med et hovedbudskap relatert til karriereutvikling eller sparbanks sektoren vil bli eksempelvis blir kategorisert som nisjerettet og en overvekt av denne type tekster vil gi en plassering til høyre i modellen. Omhandler teksten bærekraft, koronakrisen eller nye arbeidsplasser vil den bli kodet som samfunnsorientert. Dersom Tangen skriver om mentalitet i arbeidslivet, har dette blitt kodet som nisjebasert. Det samme gjelder Kjerpeseths faglige tekster innen banksektoren. Tekstene hvor Kjerpeseth vender blikket utover, som for eksempel figur 53, hvor han skriver om kriser og hva man kan lære fra dem, har jeg valgt å kode teksten som samfunnsorientert. Et annet element ved kodingen er å se på nærhet og distanse til arbeidsgiver. Her vet vi allerede at svært mange av Braathens tekster nevner arbeidsgiver. Tekster som angir hvor topplederen arbeider, er kodet som nærhet til

⁴ <https://www.needscopeinternational.com/about-1>

arbeidsgiver. Kategoriseringen og kodingen er tilgjengelig i oppgavens vedlegg. Jeg har 20 ruter per akse, som symboliserer 20 innlegg per toppleder og modellen er dermed en enkel visualisering av toppledernes tekster som vil komplementere nærlesingen og kategoriseringen av toppledernes tekster:



Koder, kategorisering og ytterligere forklaringer er tilgjengelig i oppgavens vedlegg, kapittel 8.2.5.

I modellen blir Braathen plassert i nedre venstre kvadrant og kjennetegnes av at hun skriver nært opp til egen arbeidsgiver, samtidig som hun løfter blikket og ser arbeidsgivers rolle i samfunnet. Ved nærlesing av hennes tekster ble det tydelig at når Braathen først publiserer på plattformen, fremstår tekstene som velvalgte og gjennomtenkte, med en tydelig topplederidentitet. Da jeg kodet tekstene oppdaget jeg at Braathen gjerne skriver om samfunnet som helhet, selv om skriver nært til egen arbeidsgiver. Ved visualisering av hennes tekster blir det svært tydelig at hun er topplederen som har størst grad av samfunnsorientering i tekstene sine. Kjerpeseth plasseres i øverste høyre kvadrant. Han er også topplederen som ligger nærmest modellens kjerne, som betyr at han balanserer tilnærmet likt mellom nærhet og distanse til arbeidsgiver, samtidig som han veksler mellom nisjebaserte og samfunnsorienterte tekster, hvor han kommuniserer som toppleder på Vestlandet. Han har imidlertid en liten overvekt av innlegg med et nisjebasert perspektiv og er også topplederen flest innlegg uten direkte tilknytning til arbeidsgiver. Tangen plasseres i nedre høyre kvadrant. Denne plasseringen stemmer godt overens med tekstene jeg har

analysert, hvor vi ser at han gjerne inntar en mentorrolle eller deler tips om litteratur eller personlige refleksjoner. Samtidig blir han og Braathen klare motsetninger, hvor hun evner å løfte blikket å sette tekstene i en samfunnsmessig kontekst, hvor Tangen primært kommuniserer innen ulike nisjer. Kjerpeseth plasserer seg midt mellom de to andre og balanserer nisjerettet kommunikasjon med et samfunnsorientert perspektiv.

I modellen gjenspeiles det at Tangen har en balansert tilnærming til hans tilknytning til Oljefondet og tekster hvor han ikke primært er *toppleder Tangen*. Både Tangen og Kjerpeseth veksler jevnt mellom å tale fritt uten å nevne arbeidsgiver, hvor Braathen i liten grad skriver tekster uten å referere til DNB. Braathen plasseres derfor nederst i modellen med nærhet til arbeidsgiver. Det må også tas med i betraktningen at en del av Tangens LinkedIn-prosjekt kanskje var å introdusere seg selv på LinkedIn og at det er mulig at han vil ha en mer samfunnsorientert tilnærming etter hvert som han skriver flere tekster på mediet. Dette er imidlertid noe en ny analyse på et senere tidspunkt ville kunne avdekke. Braathen er toppleren med det tydeligste samfunnsorienterte blikket, samtidig som hun befester sin tilknytning til DNB, dette stemmer godt med tidligere observasjoner hvor jeg foreslo at tekstproduksjonen kan minne om en merkevareambassadør. Uten videreføringen av Needscope-modellen hadde imidlertid dette aspektet av Braathens tekster ikke blitt synliggjort og det er interessant at hun har evner å ha et samfunnsorientert blikk i kombinasjon med nærhet til egen arbeidsgiver. Visualiseringen tydeliggjør også at Braathen og Tangen fremstår som motpoler, hvor Tangen tydelig kommuniserer innen nisjer og Braathen har en samfunnsrettet tilnærming til kommunikasjon på LinkedIn.

6. Avsluttende refleksjoner

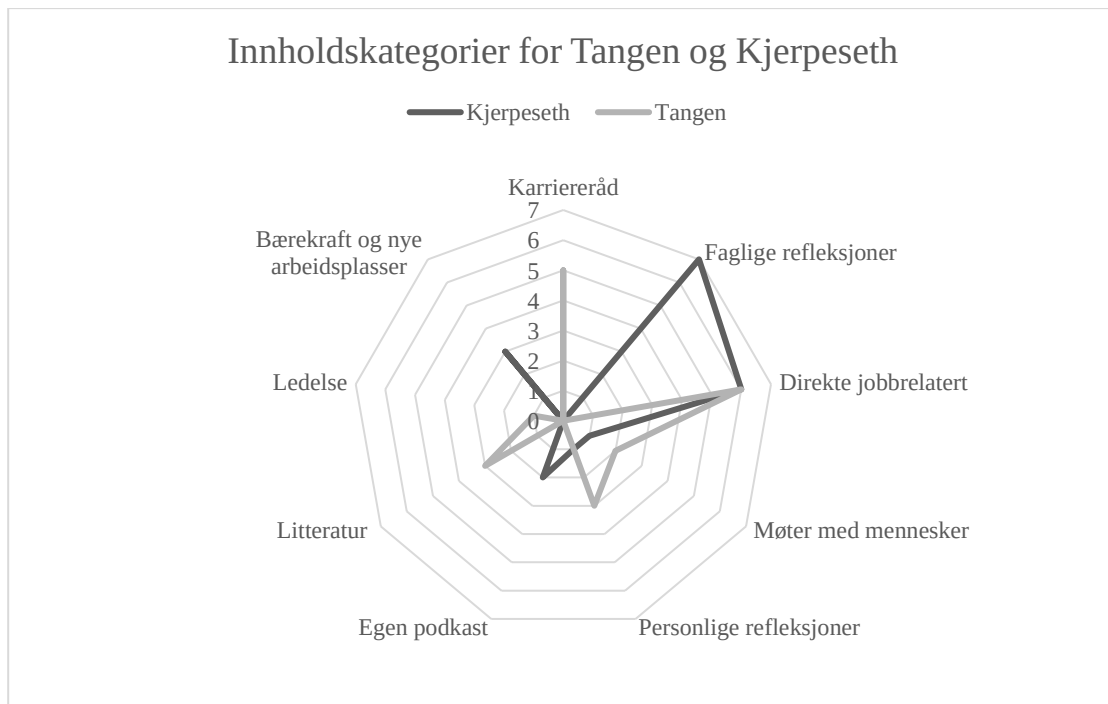
6.1.1 Tangen og Kjerpeseth har et lignende mønster i sine tekster

Underveis i arbeidet oppdaget jeg at topplederne har mye til felles. De har imidlertid ulike strategier, og disse kan være bevisste eller ubevisste. I den avsluttende diskusjonen vil jeg både sammenligne toppledernes innholdskategorier og sammenligne deres orientering mot omverdenen. Innholdskategoriene viser at Tangen og Kjerpeseth har et lignende mønster i sine tekster, hvor de har tydeligere interessefelt med flere tekster i hver kategori. De veksler dermed mellom ulike roller, som for eksempel mentorrollen, en faglig ekspert og administrerende direktør. I analysen avdekket jeg hvordan Braathen fremstår som DNBs toppleder, samtidig som hun evner å legge inn personlige betraktninger og kommuniserer med en samfunnsorientert tilnærming. Jeg vil innlede den avsluttende diskusjonen med å belyse hvordan Braathen kommuniserer med én tydelig topplederidentitet, hvor Tangen og Kjerpeseth i større grad veksler mellom ulike roller. Dette er et av de mest sentrale funnene i oppgaven. Sett i sammenheng med Needscope-modellen og min videreutvikling av denne, er ikke Braathens nære tilknytning til DNB til hinder for å kunne løfte blikket og plassere tekstene i en samfunnsorientert kontekst. Tangen og Kjerpeseth veksler mellom flere roller og har et lignende mønster i deres tekster. Jeg vil derfor illustrere innholdskategoriene deres ved hjelp av et radardiagram og reflektere over hva tekstene kan bety for vår oppfattelse av dem på LinkedIn. Deretter vil jeg diskutere hvilke typer sosiale medier-ledere de kan være, basert på Gilani et al. og benytte begreper som merkevareambassadør, tankeleder, samt et overordnet sosiale medier leder-begrep. I den avsluttende diskusjonen vil jeg også refletere over toppledernes evne til å engasjere og aktivere nettverket og se dette opp mot Zynks rapport som påpekte at dette var ett av ledernes største forbedringspunkter. Min diskusjon av nettverk er todelt, hvor det å 'aktivere' nettverket vil være nært forbundet med Zynks uttalelser om å delta i den offentlige samtalen (Zynk, 2017, s. 7), og hvor 'engasjement' viser til Gilani et al., og evnen til å frembringe likerklipp og kommentarer fra følgerne. Mot slutten av kapittelet vil jeg se nærmere på hva som kan være toppledernes motivasjon for å delta på sosiale medier og avslutter oppgaven med å oppsummere mitt bidrag til forskningen på LinkedIn og bruk av sosiale medier.

6.1.2 Veksling mellom roller og én tydelig topplederidentitet

Ved gjennomgang av Braathens materiale påpekte jeg at hun ofte skriver nært til egen forretning og arbeidsgiver. Hennes tekster har flere ord og hun skriver hyppig tekster jeg har kategorisert som 'direkte jobbrelatert.' Selv om hun opptrer på vegne av DNB, velger hun gjerne en personlig inngang. Det kan for eksempel være å dele hennes gode erfaringer ved å handle lokalt eller å heve blikket ved å skrive om samfunnsmessige utfordringer, og hvordan selskapet arbeider for å bidra til samfunnet. I analysen argumenterer jeg for at hun fremstår som både sympatisk og ydmyk, også når hun skriver om egen arbeidsgiver og deres ambisjoner. Her skiller hun seg fra de to andre topplederne, som gjerne kommuniserer tydelig i den ene eller den andre kategorien. I mitt materiale ble dette særlig synlig i Tangens tekster. Her observerte jeg at Tangen skifter i stil og tone når han skriver om Oljefondet og at dette ble en kontrast til tekstene hvor han fremstår som personlig og skriver om å lykkes i arbeidslivet. Slik evner Braathen å fremstå både personlig og som en toppleder med autoritet i de samme tekstene. Ved å velge personlige eller faglige innganger, byr Braathen på seg selv og hun fremviser mennesket bak topplederen. Ved å bringe inn det personlige aspektet i kombinasjon med nåværende arbeidsgiver, fremstår hun som en faglig sterk og empatisk leder, også når hun skriver om egen arbeidsgiver. Selv om Braathen er topplederen med den sterkeste samfunnsorienterte tilnærmingen bærer tekstene tydelig preg av at hun først og fremst kommuniserer som DNBs toppleder.

I Tangen og Kjerpeseths materiale fant jeg tydeligere innholdskategorier og kunne enklere observere når de valgte å by på egen kunnskap og når de fremsto som selskapets øverste representant. De har med andre ord tydeligere interessefelt i sin kommunikasjon og veksler mellom ulike roller. Jeg ønsker derfor som en del av mine avsluttende refleksjoner å visualisere Tangen og Kjerpeseths innholdskategorier ved hjelp av et radardiagram. Radardiagrammet er nyttig for å se mønstre i toppledernes tekster og er basert på tidligere data i oppgaven. Dersom topplederen har flere tekster i den samme kategorien vil dette gi utslag i form av et tydeligere mønster. Jeg observerer at noen av innholdskategoriene overlapper og begge topplederne har eksempelvis tekster i kategorien 'møter med mennesker' og 'direkte jobbrelatert.'



Radardiagram som viser Kjerpeseth og Tangens kategorier, samt antall tekster per innholdskategori. Dette diagrammet er basert på tidligere tabeller og funn i analysen. Tilgjengelig i oppgavens vedlegg.

Tangens mønster gir størst utslag på direkte jobbrelatert, karriereråd, litteratur og personlige refleksjoner. Kjerpeseths tekster gir størst utslag på faglige refleksjoner, direkte jobbrelatert, samt bærekraft og nye arbeidsplasser. Ved å skrive tekster som ikke er direkte tilknyttet deres arbeidsgiver, fremstår de i mindre grad som rene merkevareambassadører enn Braathen. Basert på mine funn foreslår jeg at Tangen og Kjerpeseth er nærmere det som kan beskrives som en tankeleder-posisjon, hvor de fremstår med ekspertise innen spesifikke temaer eller fagområder (Gilani et al., 2019, s. 349). Slik har de tre topplederne ulike strategier og fremgangsmåter ved deres LinkedIn-kommunikasjon. Tangen og Kjerpeseth fremstår som toppledere med flere interessefelt enn Braathen, og de to topplederne kommuniserer dermed bredere. Analysen av Braathens tekster viser at selv om topplederen skriver nært til egen virksomhet, er ikke dette til hinder for å plassere tekstene i en samfunnsorientert kontekst.

6.1.3 Tangen utnytter og utfordrer LinkedIns mediale muligheter i størst grad

I oppgavens teoridel reflekterte jeg omkring hvilke arenaer LinkedIn kan remediere, eksempelvis arrangementer for nettverksbygging eller konferanser. Mine funn viser at det er Kjerpeseth og Tangen som utnytter denne muligheten i størst grad, begge to har eksempelvis ‘møter med mennesker,’ som en egen innholdskategori. Jeg har også funnet eksempler på at Tangen utvider sitt fysiske nettverk basert på aktivitet på plattformen, som for eksempel en kaffeprat med Aksel Lund Svindal (Fig. 10). Tangen benytter derfor LinkedIns mediale muligheter i størst grad, ved at han også videreutvikler sitt fysiske nettverk basert på digital nettverksaktivitet. Deretter deler han denne aktiviteten på plattformen og har dermed en sirkulær tilnærming til nettverksbygging, hvor det digitale nettverket kan observere det fysiske møtet. Ved å skrive om karriere og litteratur byr Tangen på egen kunnskap og han viser personlige refleksjoner i større grad enn hos Braathen og Kjerpeseth. I følge Gilani et al. utøver følgerne makt ved å legge igjen likerklikk og kommentarer (Gilani et al., 2019, s. 357). Slik kan vi også følge med på disse parameterne for å se om følgerne anerkjenner Tangens tekster og hvilke som får mest respons. Tangen startet sin første post på LinkedIn med en personlig tekst (Fig 1). Dette var teksten som fikk mest engasjement, etterfulgt av innlegget hvor han skrev om egen sykdom og covid-19 (Fig. 11). Det er interessant å observere at tekster som kan sies å ligge på siden av det man kan forvente av et sosialt medium som av mange beskrives som ‘profesjonelt,’ velger å belønne tekstene som viser personlighet og sårbarhet med høyt engasjement. Slik utnytter Tangen mulighetene som LinkedIn gir, samtidig som han utfordrer og utforsker hva det vil si å være *toppleder* på LinkedIn, og især hvilket medium LinkedIn er.

Tangen fremstår også som lydhør og er tydelig på at han tilpasser tekstene sine (Fig. 19) ut ifra respons fra nettverket. Dynamikken mellom følgere og sosiale medier-ledere ble beskrevet av Gilani et al. Ved å respondere ved hjelp av kommentarer og likerklikk kan følgerne indirekte være med på å forme innholdet til sosiale medier-lederen (Gilani et al., 2019, s. 357). Tangen er åpen om følgernes påvirkning og skriver nye tekster basert på følgernes respons. Ved å anerkjenne det faktum at teksten er basert på responsen fra nettverket, fremstår han også som en lydhør sosiale medier-leder. Jeg foreslår derfor at Tangen har flere overordnede sosiale medier leder-kjennetegn enn eksempelvis Braathen og Kjerpeseth. Basert på Tangens dynamikk med følgerne vil jeg beskrive ham som både en sosiale medier-leder og en tankeleder. Jeg observerer også et markant stilbrudd, mellom de mer personlige kategoriene og det formelle språket når han kommuniserer som *toppleder*. Dette endringen i stil og tone

ble diskutert i Tangens analyse og ingen av de to andre topplederne har tilsvarende språklige endringer på tvers av innholdskategorier. Ved hjelp av visualiseringen av respons fra nettverket, er det også fremtredende at kategoriene direkte relatert til stillingen i Oljefondet ikke skaper mest engasjement i hans materiale, hvor jeg i analysen illustrerte at både Braathen og Kjerpeseth mottok et høyt antall likerklipp og kommentarer på innlegg som var direkte tilknyttet egen stilling, og især dersom de fremsnakket andre aktører samtidig. I fortsettelsen vil jeg sammenligne de tre toppledernes evne til å skape engasjement i nettverket.

6.1.4 Engasjerer og aktiverer topplederne nettverket?

I rapporten til Zynk påpekes det at norske ledere har et urealisert potensial og Zynk foreslår følgende forbedringspunkt til ledere på sosiale medier:

Den store utfordringen er at de i liten grad benytter seg av kraften i det nettverket de har (...) De er heller ikke flinke til å utnytte kraften som ligger i å delta i samtalen. Svært få ledere henvender seg til viktige interessenter med budskapene sine eller bidrar til å spre andres budskap som kan forsterke deres egne. (Zynk, 2017, s. 7)

I denne konteksten skiller jeg mellom å engasjere og aktivere nettverket. Når jeg foreslår 'aktivering' som begrep, henviser jeg til Zynks rapport og deres oppfordring om at ledere må benytte kraften i nettverket i form av påvirkning. Ved å 'engasjere' nettverket, henviser jeg til Gilani et al. og respons fra følgerne i form av likerklipp og kommentarer. Zynk påpeker at få ledere retter seg mot viktige interessenter. Av topplederne i utvalget er det Kjerpeseth som i størst grad deltar i den offentlige samtalen. Innholdskategorien 'bærekraft og nye arbeidsplasser,' er således et eksempel på at han kommuniserer i en samfunnsorientert kontekst. De tre tekstene i denne kategorien er alle kodet som samfunnsorienterte og med distanse til nåværende arbeidsgiver. I figur 56 tagger han Norges klima- og miljøvernminister, Sveinung Rotevatn, og kommenterer Europas hydrogensatsing:

Ved å koble oss på Europas hydrogensatsing øker vi kraften på vei mot klimamålene og ikke minst i arbeidet med å utvikle ny industri! Samarbeide når du kan, og konkurrere når du må! 🇵🇸🇳🇴 Sveinung Rotevatn 🇵🇸🇳🇴

Blant Kjerpeseths tekster finner jeg flere eksempler på at han kommenterer aktuelle hendelser. I figur 56 henvender han seg indirekte til finansministeren med følgende tekst:

Finansministeren skroter forslaget om strengere boliglånsregler som i praksis ville gitt oss enda mindre fleksibilitet til å stille opp i en krevende tid. Nå kan vi fortsette å bruke handlingsrommet vårt til blant annet å være en god støttespiller for unge i etableringsfasen. #SammenGjørViDetBedre 

Jeg finner ikke tilsvarende kommentarer eller ytringer i noen av de andre toppledernes tekster, det er derfor nærliggende å konkludere med at hverken Braathen eller Tangen forsøker å aktivere nettverket på LinkedIn jamfør Zynks rapport. Kjerpeseth er den eneste som gjør et forsøk på å skape dialog i en samfunnsorientert kontekst og figur 52, hvor han viser til et innlegg i Finansavisen er et eksempel på at to tidligere blogginnlegg (fig. 50 og 51), har blitt plukket opp av journalister. Slik får han også gjennomslag i tradisjonelle medier som nettaviser, basert på aktivitet på LinkedIn.

I analysen kommenterte jeg at topplederne mottar bredere og mer respons i form av likerklikk dersom de viser rauset relatert til hvem og hva de fremsnakker, hos Braathen og Kjerpeseth ble dette tydelig. I analysen kommenterte jeg at de fikk bredere respons da de fremhevet konkurrenter eller andre selskaper i tillegg til sin egen arbeidsgiver. Det kan også se ut til at de selvforklarende tekstene mottar best respons. Med dette mener jeg at mottakeren ikke behøver å oppsøke en ekstern lenke for å forstå hva som kommuniseres. Dette ble tydelig da vi så på Tangens tekster relatert til egen stilling i Oljefondet, som fra mitt ståsted ikke alltid var selvforklarende. Tangen klarer imidlertid å skape mest engasjement i kommentarfeltene når han byr på personlige refleksjoner eller viser til møter med mennesker. Han ligger på et noe høyere engasjementnivå enn de to andre topplederne. Både Braathen og Kjerpeseth kan i perioder tendere mot enveiskommunikasjon hvor de oppnår få, eller ingen kommentarer på tekstene de legger ut. Braathens mest kommenterte post fikk 26 kommentarer, hvor Kjerpeseth fikk 24.

De tre topplederne har alle til felles at de deltar på mediet med innhold og gjennomtenkte tekster. Topplederne skaper mest engasjement i form av likerklikk og kommentarer når de viser til møter med mennesker og deler dette videre på LinkedIn. Både Kjerpeseth og Braathen mottar over gjennomsnittlig respons når de skriver om arbeidsgiver og fremsnakker andre aktører. Dette kunne jeg ikke observere i Tangens tekster, og har diskutert at han skifter i stil og tone når han skriver om egen arbeidsgiver og deres prestasjoner. Jeg vil nå se nærmere på toppledernes motivasjon for å delta på et sosialt medium som LinkedIn, men med en litt annen innfallsvinkel enn tidligere.

6.1.5 Motivasjon for å delta i det digitale felleskapet

Selv om topplederne har ulike innholdskategorier, hvor noen tilnærmet opptre som tankeledere og andre som merkevareambassadører, har de til felles at de er til stede på mediet og publiserer innhold med regelmessig frekvens. De deltar og bidrar dermed i et digitalt nettverk og felleskap som primært er tilknyttet arbeidslivet. I denne konteksten ønsker jeg å vise til Henriksen og Vetlesen som i *Nærhet og distanse* skriver om arbeidets plass i våre liv, hvor arbeidet danner en arena for menneskelig interaksjon, separat fra privatsfæren og familielivet. Henriksen og Vetlesens refleksjoner var ikke relevant for min gjennomføring av analysen, men er nyttige for å kommentere min empiri. Ifølge dem realiserer vi oss selv gjennom valg av arbeid og utfolder evnene og talentene våre (Henriksen og Vetlesen, 2017. s. 54). Å være i arbeid bidrar til verdiskaping og en følelse av å være en del av felleskapet (Henriksen og Vetlesen, 2017. s. 46):

Det å yte har stor verdi i vår protestantiske kultur, selv om denne kulturen i dag er preget av verdsliggjøring. Holdningen er at enhver skal yte noe for å få noe. Følgelig er det moralsk tvilsomt å motta uten å ha ytet noe; det er å ligge andre til byrde. (Henriksen og Vetlesen, 2017, s. 46-47)

Henriksen og Vetlesen argumenterer for at det er en sammenheng mellom å gjøre nytte for seg og det å føle seg verdifull, og at dette kan ha en historisk-kulturell bakgrunn. De understreker imidlertid at det ikke bare er kulturspesifikt, men at det ligger noe mer allmennmenneskelig å bruke sine evner slik at de kommer til andre til gode (Henriksen og Vetlesen, 2017, s. 47). Slik sett blir LinkedIn kanskje plattformen hvor vi både speiler og remedierer arbeidslivets selvrealiseringsprosjekt – hvor topplederne kanskje føler at de yter ved å dele? Ved å opparbeide seg følgere, griper de slik sett muligheten til å være en tilgjengelig og attraktiv frontfigur for organisasjonen de representerer, som kan ansees som et bidrag inn i deres rolle som toppleder. Jeg vil nå avslutte med å gjennomgå min videreføring og videreutvikling av tidligere forskning.

6.1.6 Videreføring og videreutvikling av tidligere forskning

I denne oppgaven har jeg undersøkt hva som kjennetegner tre ulike topplederes kommunikasjon på LinkedIn, hva de skriver om, hvilke temaer de løfter fram, samt om det er temaer som diskuteres hyppigere enn andre. Nettverk, evne til å nå ut og å skrive om temaer relatert til egen virksomhet ble alle fremhevet av Zynk som et viktige kriterier for å fremstå som en sosial toppleder (Zynk, 2017, s. 4). De tre topplederne i utvalget har ulike strategier for hvordan de representerer seg selv og virksomheten sin. Alle tre løfter imidlertid hyppig frem ansatte og deler relevant innhold om bedriften de jobber i. De har store nettverk og i analysen har vi også sett at de velger ut temaer som er relatert til virksomheten de arbeider i. Tangen og Kjerpeseth komplementerer også ytterligere og skriver ikke bare om temaer relatert til egen virksomhet, men skriver gjerne om ledelse, møter med mennesker og deler på samme tid både faglige og personlige refleksjoner. Vi ser at Kjerpeseth og Tangen beveger seg lengst bort fra virksomhetens kjerne og jeg har diskutert at dette gjerne kan være en strategi for å opparbeide tillitt innen temaer som ledelse, fag eller skape attraktivitet i forbindelse med rekruttering. Dette aspektet ved topplederes kommunikasjon ble ikke nevnt i Zynks undersøkelse, med ved hjelp av Gilani et al., har jeg klassifisert henholdsvis Tangen og Kjerpeseth som tankeledere ved at de byr på faglig innhold relatert til karriereutvikling eller refleksjoner omkring bank- og sparebanksektoren. Slik opptrer de ikke bare som toppledere med en agenda om å påvirke meningsdannelsen omkring eget selskap og rennommé, men danner et bredere bilde av deres topplederpersona og personlige interessefelt.

Ved å nærlese og kategorisere tekstene til de tre topplederne kunne jeg observere ulike fremgangsmåter ved bruk av LinkedIn. Braathen fremstår som en reflektert og raus toppleder som knytter tekstene sine nært til egen arbeidsgiver. Å kategorisere hennes som en ren merkevareambassadør ville imidlertid vært en forenkling. Ved å videreutvikle et rammeverk basert på Needscope modell, oppdaget jeg at selv om Braathen skriver nært til egen arbeidsgiver, plasserer hun tekstene i en samfunnsorientert kontekst. Kjerpeseths tekster plasserer seg nærmest midten av modellens kjerne, som tilsier at han har en balansert tilnærming til å skrive tekster med nærhet og distanse til egen arbeidsgiver, han kombinerer også et nisje- eller fagperspektiv med å plassere tekstene i en samfunnsmessig kontekst. Slik sett er det Kjerpeseth som balanserer best mellom å være ekspert, samfunnsengasjert, stadfeste relasjon til arbeidsgiver og samtidig kommunisere på eget initiativ. Tangen og Kjerpeseths tekster så ved første øyekast ganske like ut, da de hadde tilnærmet like mange

innholdskategorier og hadde tydelige interessefelt. Det var ikke før tekstene ble plassert i min videreføring av Needscope-modellen at jeg oppdaget at Tangen ikke har et samfunnsorientert perspektiv i sine tekster og at dette kan føre til at han fremstår som en sosiale medier-leder med et tankelederperspektiv og ikke setter Oljefondets bidrag i en samfunnsmessig kontekst.

Oppgavens formål er ikke å favorisere den ene kommunikasjonsstrategien fremfor den andre, men jeg tror at både toppledere og andre LinkedIn-brukere kunne være tjent med å reflektere over aksene i modellen over hvordan det er mulig å skrive nært til egen arbeidsgiver og samtidig inneha et samfunnsorientert perspektiv, slik som Braathen gjør i sine tekster. Ifølge ordtakene er det 'god kvile i bytnings arbeid,' og ved å reflektere over egne interessefelt og innholdskategorier, samt akser som nisje- eller samfunnsorientert, nærhet og distanse til arbeidsgiver, foreslår jeg at vi har et videreutviklet begrepsapparat for å undersøke kommunikasjon på LinkedIn, og andre sosiale medier i tiden som kommer.

6.1.7 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan tre toppledere kommuniserer på LinkedIn. Etter mitt syn finnes det en rekke interessante vinklinger innen ledelse, digital kommunikasjon og sosiale medier. Kommunikasjonsmiljøer har ulike meninger om hva som burde deles, hvor hyppig topplederen burde dele og at det blir gitt råd om å interagere med andre. Foruten reell tekstproduksjon hadde det vært interessant å undersøke *forventninger* til lederes bruk av sosiale medier, og da ikke av kommunikasjonsbyråer, men ved å intervju forbrukere og ansatte. Er det noen sektorer som stiller høyere krav til sosial tilstedeværelse for sine mellomledere og toppledere? Møter topplederne i privat og offentlig sektor de samme forventningene?

Gilani et al., stilte også mange gode spørsmål i sin forskningsartikkel og det hadde vært interessant å undersøke følgerperspektivet videre. Hvilke toppledere følger vi, og hvorfor følger vi dem? Hva forventer vi som mottakere? Har topplederens kommunikasjon effekter, og eventuelt hvilke? Det er mange interessante forskningsspørsmål i skjæringspunktet, ledelse, sosiale medier, teknologi og kommunikasjon. Jeg håper vi ser enda mer forskning innen området i fremtiden.

6.1.8 Svakheter ved analysen

Dersom datainnsamlingen hadde foregått over lenger tid, kunne jeg for eksempel ha sett på om topplederen velger å produsere mer av innholdet som får mye respons fra mottakerne. Jeg har eksempelvis påpekt at det ikke ser ut til at Braathen tilpasser innholdet ut ifra mottakernes respons. Slike konklusjoner blir imidlertid svakere når innsamlingsperioden er begrenset. Ved å analysere flere enn 20 tekster per toppleder, ville jeg kanskje sett andre mønstre. Tangen hadde for eksempel en periode hvor han skrev mange innlegg i kategorien 'karriereråd,' dersom de aktuelle innleggene var skrevet på grunn av at Oljefondet søkte studenter til internship, har kanskje denne kategorien fått en større plass den burde ha. Tangen var også helt ny på LinkedIn da jeg samlet inn materialet og det kan ha medvirket til at han i en periode skrev flere tekster hvor han introduserte seg selv for LinkedIn-nettverket. Det er ikke sikkert at han vil dele like mange personlige refleksjoner i fortsettelsen, og at det nevnte mønsteret vil fortsette.

Etter at jeg hadde samlet inn innleggene fra topplederne, ønsket jeg å beskrive hva som skilte det ene innlegget fra det andre. Jeg brukte derfor tid på å lese gjennom tekstene flere ganger, slik at jeg kunne observere mønstre, fellestrekk og ulikheter. Selv om hvert innlegg hadde noe unikt ved seg, ble det tydelig at det var mulig å beskrive noen overordnede temaer. Jeg har imidlertid problematisert glidende overganger mellom tematikk ved flere anledninger. En stor del av analysen min har tatt for seg om topplederen frigjør seg fra eksisterende rolle som administrerende direktør. Dersom jeg ikke hadde fulgt dette sporet i detalj, kunne kategoriseringen sett annerledes ut.

Topplederne har ikke like mange følgere i sosiale medier, og jeg kunne for eksempel ha omregnet toppledernes respons slik at den ble forholdsmessig ut ifra antall følgere. Ved en eventuell omregning ville Braathen ha kommet bedre ut, da hun er topplederen med minst følgere på LinkedIn. Vi har tidligere sett på hvordan LinkedIns algoritmer spiller inn i spredning av innhold – jeg valgte derfor å ikke ta hensyn til antall følgere og se på reell respons basert på eksisterende nettverk og mulig spredning i LinkedIn-nettverket. Da jeg har benyttet en retrospektiv innsamling kan LinkedIn-poster ha blitt endret eller slettet og dermed ikke lagt ved som datamateriell til denne oppgaven.

7. Litteraturliste

Bolter, J.D. & Grusin, R. (1999). *Remediation – Understanding New Media*. United States of America: First MIT Press paperback edition, 2000

BT Brandstudio (u.å.) Vil du eie litt av Sparebanken Vest? [Annonserinnhold] Hentet fra: <https://www.bt.no/brandstudio/feature/v/sparebanken-vest/vil-du-eie-litt-av-sparebanken-vest/> (Sist lest, 17. januar 2021)

Brandfog. (2018). *CEOs speaking out on Social Media Survey*.

Hentet fra: http://brandfog.com/survey/2018_ceo_survey.pdf

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, NESH (2018) *Forskningsetisk veileder for internettforskning*.

PDF hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetisk-veileder-for-internettforskning-2018-interaktiv.pdf>

Fernando, J. og Boyle, M. (2021, 3. januar). FAANG Stocks. *Investorpedia.com*. Hentet fra: <https://www.investopedia.com/terms/f/faang-stocks.asp> (Sist lest 25. januar 2021).

Gilani, P., Bolat, E., Nordberg, D., Wilkin, C. (2019) Mirror, mirror on the wall: Shifting leader – follower power dynamics in social media context. *Leadership* Vol. 16(3) 343–363. DOI 10.1177/1742715019889817. PDF: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.inn.no/doi/pdf/10.1177/1742715019889817>

Grandre, J. C. (2020, 21. oktober). Stormkast på toppen.

Kapital.no. Hentet fra: <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2020/10/21/7579457/kjerstin-braathen-er-den-forste-kvinnelige-toppsjefen-i-dnb> (Sist lest 13.01.2021)

Henriksen, J-O. og Vetlesen, A. O. (2017) *Nærhet og distanse – grunnlag verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker*. (7. opplag) Dimograf, Polen. Gyldendal Akademisk

Investorpedia. (2019, 22. september) How Does LinkedIn Make Money? Hentet fra: <https://www.investopedia.com/ask/answers/120214/how-does-linkedin-lmkd-make-money.asp> (Sist lest, 24. januar 2021)

Ipsos. (2021, 14. januar). Sosiale medier tracker Q4'20. PFD hentet fra:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/ipsos_som_4_kvartal_2020.pdf (Sist lest 24.01.2021)

Kapital (2020a) Profil. 400 Norges rikeste.

Hentet fra: <https://kapital.no/kapital-index/profile/7560190/nicolai-tangen>

(Sist lest 13.01.21).

Kapital (2020b) Profil. Norges 100 mektigste kvinner.

Hentet fra: <https://kapital.no/kapital-index/profile/7578333/kjerstin-braathen> (Sist lest 14.01.21)

Larsen, V. (Programleder). (2020, 14. desember) Nicolai Tangen [Audio podkast episode] i

Drivkraft, NRK. Hentet fra:

https://radio.nrk.no/podkast/drivkraft/sesong/202012/1_acca33c3-a381-4cc3-8a33-c3a3818cc350

LinkedIn. (2019a). *A brief history of LinkedIn*. Hentet fra: <https://ourstory.linkedin.com/>

LinkedIn. (2019b) *Statistics*. Hentet fra: <https://news.linkedin.com/about-us#statistics>

LinkedIn Brand (2019). *Welcome*. Hentet fra: <https://brand.linkedin.com/en-us>

Lynggard, K. (2015). Dokumentanalyse. I Brinkmann, S. & L. Tanggaard (Red.),

Kvalitative Metoder – empiri og teoriutvikling (2. utg., s. 153 - 170). Dimograf, Polen: Gyldendal Akademisk

Manovich, L. (2001) *The Language of New Media*. United States of America.

The MIT Press

McQueen, B. (2020, 26. april) Why LinkedIn May be the Most Effective Social Media

Platform of Our Time. [Blogginnlegg/kommentar] Hentet fra:

<https://www.business2community.com/linkedin/why-linkedin-may-be-the-most-effective-social-media-platform-of-our-time-02304980> (Sist lest 20. januar 2021)

Melien, I. F. (2020, 10. august – republisert artikkel fra 2018). En samfunnsengasjert

banksjef. *Bergensmagasinet*. Hentet fra:

<https://bergensmagasinet.no/aktuelt/samfunnsengasjert-banksjef/> (Sist lest 17. januar 2021)

Mitchell, W. J. T. og Hansen, M. B. T (2010), *Critical terms for media studies*. United States of America. The University of Chicago Press, Chicago

Mitchell, W. J. T. (2010) Image. I W. J. T Mitchell, og Hansen, M. B. T (2010), *Critical terms for media studies*. (s. 35 – 48) United States of America. The University of Chicago Press, Chicago

Proff. (2021). Jan Erik Kjerpeseth.

Hentet fra: <https://proff.no/rolle/jan-erik-kjerpeseth/bergen/919143/> (Sist lest 17.01.21)

Roslanksy. R. (2020, 24. september). A New Look and Feel for LinkedIn [Blogginnlegg]

Hentet fra: <https://blog.linkedin.com/2020/september/24/a-new-look-for-linkedin-from-the-inside-out> (Sist lest 24. januar 2021).

Ruyter. K. W. (2010) *Forskningsetikk – beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*

(3. opplag). Oslo. Gyldendal Forlag AS

Skartveit. H. (Programleder). (2019, 20. desember) Kjerstin Braathen som bank og

finanskriser, kvinner og risiko, oppvekst på Lillestrøm – og om Gud. [Audio podkast episode] I Skartveit. VG: <https://www.vgtv.no/video/202262/kjerstin-braathen-om-bank-og-finanskriser-kvinner-og-risiko-oppvekst-paa-lillestroem-og-om-gud>

Sparebanken Vest. (2021). Konsernledelsen i Sparebanken Vest.

Hentet fra: <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/styre-og-ledelse/konsernledelsen>. (Sist lest 17. januar 2021).

Sparebanken Vest. (u.å). Sammen gjør vi det bedre

Hentet fra: <https://www.spv.no/om-oss/samfunnsansvar> (Sist lest 21. februar 2021)

Staude. C. og Marthinsen S.T. *Sosial kommunikasjon. Personlig – samtale – verdi* (2013).

Oslo. Kommuneforlaget AS

Støren. B. (2020, 19. januar). Lanserer mål for utslippskutt hos kundene. - Er et enormt trykk

på bærekraft. E24. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/4qAmbG/lanserer-maal-for-utslippskutt-hos-kundene-er-et-enormt-trykk-paa-baerekraft> (Sist lest 17. januar 2021).

Syvertsen, T. (1998). *Dokumentanalyse i medievitenskapen: Tilgang, kildekritikk,*

problemstillinger. Oslo: Institutt for medier og kommunikasjon. PDF hentet fra: https://www.hf.uio.no/imk/personer/vit/trinesy/dokumentanalyse_i_medievitenskapen_tilga.pdf (Sist lest, 10. januar 2021)

Van der Bloom. R. (2020, 12. oktober). Newsletter 4:

The LinkedIn Algorithm Research 2020

– Everything you Need to Know to Score with your Content. [Blogginnlegg] Hentet fra: <https://www.linkedin.com/pulse/newsletter-4-linkedin-algorithm-research-2020-you-van-der-blom/> (Sist lest 25. januar 2021)

Weiner. W. (2020, 24. September) The Evolution of LinkedIn in Personal Branding and the Workforce. *Thriveglobal.com*. Hentet fra: <https://thriveglobal.com/stories/the-evolution-of-linkedin-in-personal-branding-and-the-workforce/> (Sist lest 20.01.2021)

Weldeghebriel. L. (Programleder). (2020, 21. oktober).

DNB-sjefen om corona, fintech og ledelse. [Audio podkast episode]. I Shifter podcast. Shifter: <https://shifter.no/nyheter/dnb-sjefen-om-corona-fintech-og-ledelse/194177>

Weldeghebriel. L. (Programleder). (2018, 5. september). Podcast: Slik bygger han «digital endringskultur» i Norges nest eldste bank. [Audio podkast episode]. I Shifter podcast. Shifter: <https://shifter.no/folio-jan-erik-kjerpeseth-podcast/podcast-slik-bygger-han-digital-endringskultur-i-norges-nest-eldste-bank/116173>

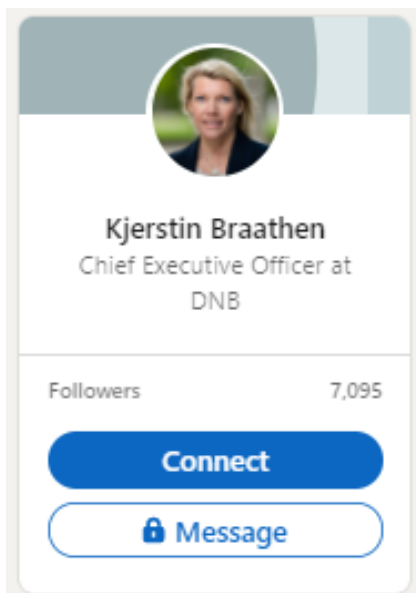
Zynk. (2017). *Avlogga og uengasjerte. Norske toppledere i sosiale medier*.

PDF rapport lastet ned fra: <https://zynk.no/aktuelt> (Sist lastet ned, 9. februar 2019).

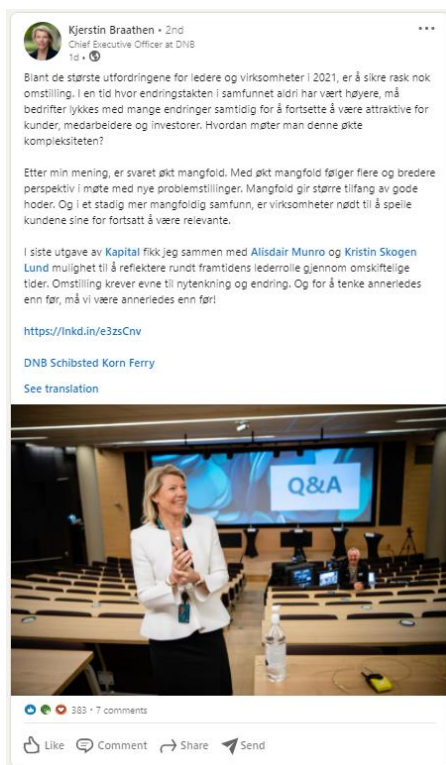
8. Vedlegg

8.1 Nummererte LinkedIn-innlegg

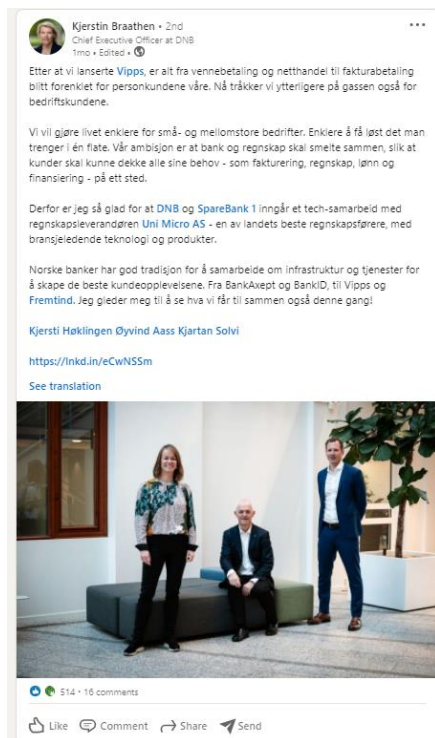
8.1.1 Kjerstin Braathen



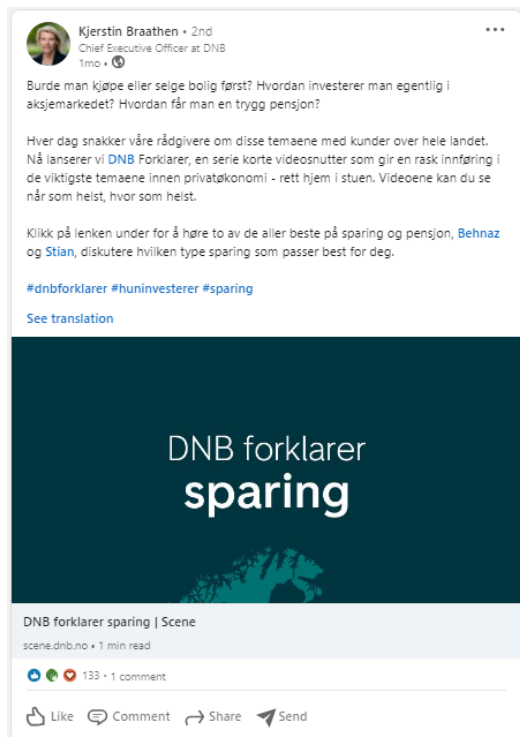
Figur 21



Figur 22



Figur 23



Figur 24

 **Kjerstin Braathen** • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
1mo • Edited • 

I 2011 var andelen kvinnelige ledere i DNB 26,6 prosent.
I 2020 er den samme andelen 39,3 prosent.

Selv om vi ennå ikke er ved målet vårt om 40 prosent, eller i nærheten av å være ferdig med vårt arbeid med mangfold, er det motiverende å se løypemeldingen fra [Financial Times](#) i dag.

I rangeringen av Europas mest inkluderende selskaper, kommer **DNB** inn som nummer 4 av 850 selskaper – og helt på topp i Europa innen bank og finans.

For reell og varig endring, må det signaliseres fra toppen hvor viktig det er. Deretter må strategien understøttes av mål og tiltak for å komme dit. I DNB har tidligere styreleder Anne Carine Tanum og tidligere konsernsjef [Rune Bjerke](#) vært pådriverne for mangfold gjennom mange år. Organisasjonen har respondert med målrettede tiltak og arbeid.

Vi er en kompetansebedrift. Det er gjennom kompetansen vår verdiskapningen skjer. Vi trenger de beste hodene. Da kan vi ikke rekruttere fra utvalgte deler av befolkningen. I DNB er det kompetanse, egenskaper og lidenskap for kundene og verdiskapning som betyr noe – ikke karakteristikk som kjønn, etnisitet, fysisk funksjon, legning, religion eller sosial bakgrunn.

Vi skal fortsette å jobbe hardt for å bevege oss i riktig retning!

[#mangfold](#) [Kari Bech-Moen](#)

<https://lnkd.in/eRvqAhk>

[See translation](#)




Europe's most inclusive companies — as ranked by employees

The FT assesses 850 employers on diversity of gender, age, ethnicity, disability and sexual orientation in their workforces

Rank	Employer brand	Final score	(European) Headquarters	Main industry
1	Blocco	8,55	France	Retail
2	Infineon	8,41	Germany	Semiconduct
3	Booking.com	8,36	Netherlands	Travel and Lu
4	DNB	8,27	Norway	Banking and
5	Hermès	8,22	France	Clothing and
6	Giorgio Armani	8,19	Italy	Clothing and
7	IKEA	8,15	Netherlands	Retail

 932 • 26 comments

Figur 25



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
2mo • Edited •

Unike kundeopplevelser. Super service. Dyktige fagfolk. Det er noen av grunnene til at jeg drar til den familiedrevne gullsmeden på Røa i Oslo for alt fra dåps- og konfirmantgaver, til å restaurere gamle familiesmykker. Jeg blir virkelig «sett» når jeg er innom. Det har jeg alltid satt pris på.

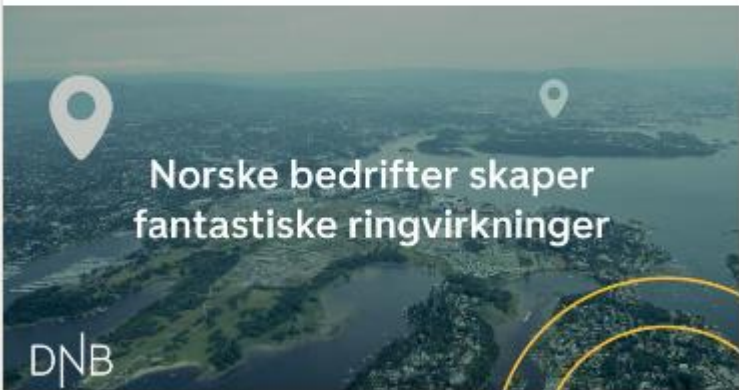
Små- og mellomstore bedrifter, som [Røa Gullsmedforretning AS](#), er ryggmargen i næringslivet, og skaper betydelige ringvirkninger i lokalsamfunnet. Aktiviteten fra SMB-bedrifter bidrar til flere arbeidsplasser og økt kjøpekraft, som igjen bidrar til ytterligere verdiskapning og arbeidsplasser, også i andre bedrifter.

2020 har vært, og er fortsatt, et krevende år for mange bedrifter. Sjelden har det vært viktigere å bidra til å holde samfunnshjulene i gang. Å handle hos de lokale aktørene som kanskje ikke opplever samme tilfang av kunder og aktivitet.

Sjekk ut DNB Ringvirkninger for å se alle de positive ringvirkningene din bedrift bidrar med til samfunnet her: ringvirkninger.dnb.no

[#ringvirkninger](#) [#hjuleneigang](#)

[See translation](#)



Norske bedrifter skaper fantastiske ringvirkninger
DNB

Røa Gullsmedforretning AS
ringvirkninger.dnb.no • 1 min read

   301 • 4 comments

 Like  Comment  Share  Send

Figur 26



Figur 27



Figur 28



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
3mo • 

...

Hva betyr det nye statsbudsjettet for deg?

Statsbudsjettet sier mye om hvordan det går i norsk økonomi, om hva vi kan vente oss framover og hva som er myndighetenes viktigste satsingsområder. Detaljene kan imidlertid være krevende å sette seg inn. Hva betyr egentlig de nye BSU-reglene? Hvor mye oljepenger budsjetteres det med til neste år? Hvilke nye avgifter kommer til, hvilke tas bort?

I tiden vi nå befinner oss i, er det ekstra mange spørsmål. Hvilke utslag får koronasituasjonen på vår felles økonomiske tilstand? DNBs eksperter på makro- og personlig økonomi kommer med løpende oppdateringer, og hjelper deg med å forstå konsekvensene og hva statsbudsjettet betyr for deg og din bedrift. Følg gjerne dekningen på DNB Nyheter!

Silje Sandmæl Kjersti Haugland

[See translation](#)



DNB Nyheter
dnbnyheter.no

   103

 Like  Comment  Share  Send

Figur 29



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
3mo • 🌐

Koronakrisen har medført det største økonomiske sjokket globalt på lang tid. Selv om situasjonen nå oppleves mer oversiktlig enn de mest hektiske ukene i mars og april, vet vi at kriser kaster lange skygger. Vi vet ennå ikke hvordan de langsiktige konsekvensene vil bli for samfunnet eller for næringslivet.

Jeg gjestet nylig [Innovasjon Norges](#) podkast InnoPodden. Der fikk jeg spørsmål om usikkerheten og krisen gjør at vi blir mer forsiktige, og mindre villig til å låne ut. Om vi virkelig har kapasitet til å hjelpe de levedyktige bedriftene som trenger det. Men nordiske banker gikk inn i denne krisen mer solide enn noensinne, og med større kapasitet enn noensinne. Aldri tidligere har [DNB](#) vært så godt rustet for en tøff periode. Vi skal strekke oss langt for å hjelpe kundene våre gjennom den krevende situasjonen mange står i.

Spennende å snakke om risikovillje og samarbeid sammen med [Håkon Haugli](#) og [Arne Vatnøy](#) – lytt gjerne til podden i lenken under:

<https://lnkd.in/e-FzGku>

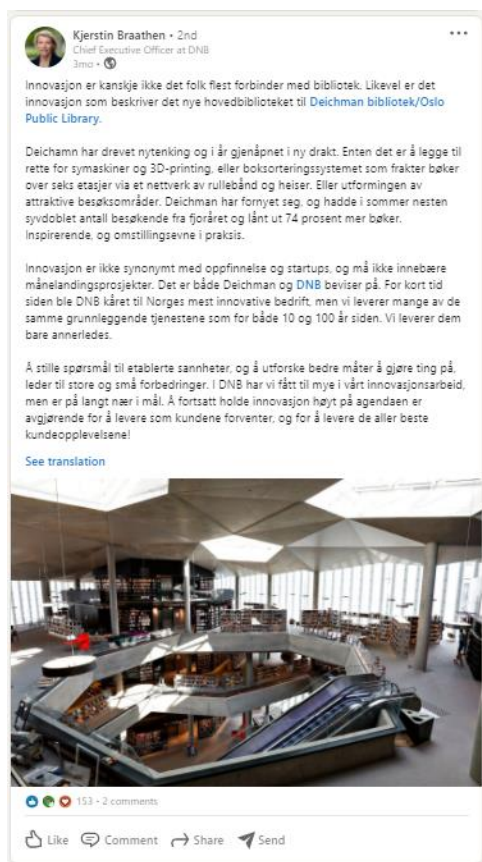
[See translation](#)



  182 • 1 comment

 Like  Comment  Share  Send

Figur 30



Figur 31



Figur 32



Kjerstin Braathen • 2nd

Chief Executive Officer at DNB

4mo • 🌐

Veien ut av kriser er preget av usikkerhet og utfordringer. Men den er også preget av muligheter, og av menneskene som griper dem.

Flere av de største selskapene i verden, og flere av de mest betydningsfulle innovasjonene i historien, kom til under ustabile, urolige og krevende tider. Kriser har egen tendens til å kickstarte en bølge av innovative ideer og nye forretningsmodeller. Kriser tvinger oss til å tenke nytt, til å åpne nye dører og til å bygge nye løsninger.

Som bank for nær hver tredje norske bedrift, og som landets største finansinstitusjon, er det vårt ansvar å skape en arena som bygger bro mellom kapital og oppstartsselskaper. De siste fem årene har vi gjennom [DNB NXT](#) lagt til rette for tusenvis av møter mellom kunnskap, etablert næringsliv og gründere med driv og gode ideer. I år er møteplassen viktigere enn på lenge.

Årets utgave blir heldigital, går over to dager og byr på inspirerende mennesker og spennende diskusjoner. Bruk gjerne lenken under til å registrere deg, og benytt muligheten til å høre fra investorer, gründere og næringslivet allerede i morgen!

<https://nxt.dnb.no/>

[See translation](#)



Velkommen til samtaler, diskusjoner

👍👎🗨️ 502 • 4 comments • 14,359 Views

👍 Like 🗨️ Comment ➦ Share ➦ Send

Figur 33



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
4mo • 🌐

Da koronabølgen i vår skyllet inn over landet, ble tilværelsen for mange bedriftseiere og -ledere preget av enorm usikkerhet. Mange mistet inntektsgrunnlaget sitt over natten. Ingen kunne vite noe om hvor lenge nedturen ville vare, eller hvor dyp den ville bli.

Selv om usikkerheten fortsatt er betydelig høyere enn før pandemien traff oss, er situasjonen nå en annen. Fortsatt har mange virksomheter en ekstremt tøff hverdag, fortsatt balanserer vi på en knivsegg for å ha kontroll på smittespredningen, og fortsatt er vi inne i en nedgangsperiode for norsk og global økonomi. Men det finnes samtidig lyspunkter.

Prognosene for økonomisk vekst i Norge er fortsatt svake, men betydelig bedre enn for noen måneder siden. Ledigheten er mer enn halvert siden toppen i vår. Og henvendelsene fra bedriftskundene inn til [Stian Fjeldstad Eriksen](#) og resten av kollegaene på DNBs bedriftssenter normaliseres. Det handler i større og større grad om gode, framtidsrettede grep og nye investeringer, enn krisehåndtering og likviditetsskvis.

Det vil ta tid før farten i norsk økonomi er tilbake der den var, men opphellingen er i gang – og vi skal fortsette å strekke oss langt for å hjelpe kundene våre gjennom den krevende tiden!

<https://lnkd.in/ekr-uQu>

[See translation](#)





147 • 2 comments

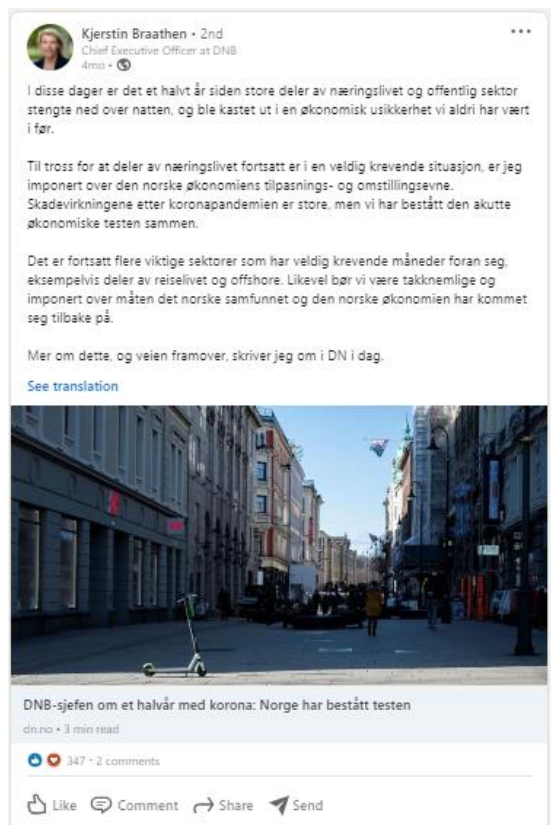
 Like

 Comment

 Share

 Send

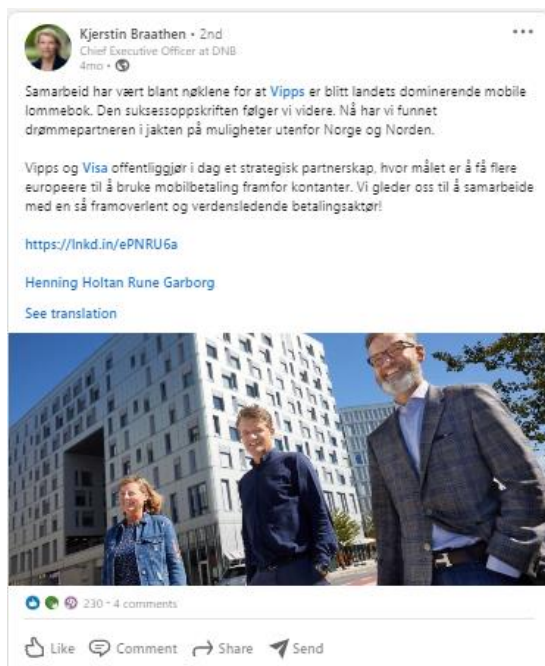
Figur 34



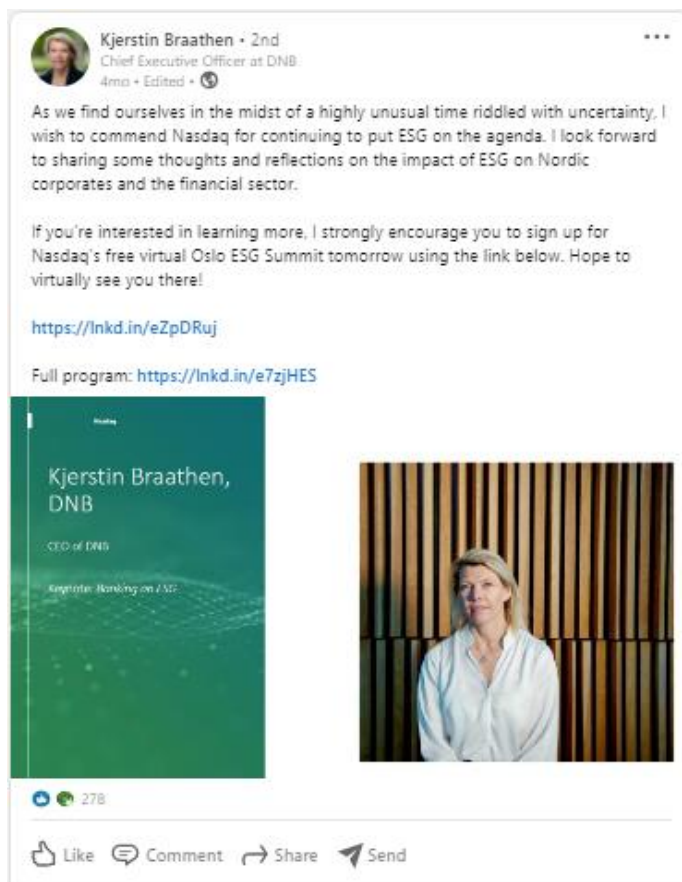
Figur 35



Figur 36



Figur 37



Figur 38



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
4mo • Edited •

Utrolig motiverende løypemelding å bli kåret til landets mest innovative virksomhet av Innovasjonsmagasinet denne uken! Det er en anerkjennelse av arbeidet til alle de flinke kollegene i **DNB** som hele tiden står på for kundene våre, et arbeid vi aldri blir ferdig med.

Samtidig er det veldig morsomt å se det store mangfoldet av bedrifter representert på topplisten i kåringen. Fra eiendom til rene techselskap. Fra logistikkelskap til maritime aktører. Og mer til. Det finnes flere innovasjonskåringer, og det er mye man kan mene om de ulike. Det de uansett gjør, er å bidra godt til å synliggjøre mye av innovasjonen som skjer i norske virksomheter. InnoMags liste viser at mange av landets største bedrifter har høy fart i nybrottsarbeidet.

Det finnes også mange spennende gründerbedrifter i Norge som er gode på innovasjon, og som vi inspireres av. På denne listen og ellers. Som **Shifter.no** som er innovative i valg av målgruppe og innhold. Eller **Airthings** med nye sensorer for å måle luftkvalitet. Eller **OtoVos** framtidsrettede modell for strømproduksjon. Og så mange, mange flere.

Norsk økonomi trenger flere ben å stå på. Et etablert næringsliv og gründermiljø som dyrker innovasjon og nytenking er viktige bidrag på veien!

<https://lnkd.in/euiYC5y>

[See translation](#)



 599 • 15 comments

 Like  Comment  Share  Send

Figur 39



Kjerstin Braathen • 2nd
Chief Executive Officer at DNB
Smo • 



Norsk næringsliv vil se annerledes ut i framtiden. Vi befinner oss i en tid som ytterligere forsterker det vi lenge har vært klar over: Norge trenger flere ben å stå på.

I dag ble **Oslo Science City** lansert - et viktig skritt på veien.

Målsetningen er et verdensledende innovasjonsdistrikt som bidrar til nye arbeidsplasser, innovasjon og bærekraftig verdiskaping. Det handler om å skape samspill gjennom å samle byutvikling, næringsliv, akademisk, forskning og gründermiljø under samme paraply og retning. Slik kan man legge til rette for nye, kunnskapsintensive arbeidsplasser.

Jeg var invitert til dagens lansering for å dele litt av våre og næringslivets forventninger til satsingen. Blant budskapene var viktigheten av å skape vinn-vinn-situasjoner mellom næringsliv og ledende forskning- og utdanningsmiljø. Samarbeid og partnerskap får næring gjennom resultater og opplevelsen av gjensidig nytte. Når omgivelsene våre endres så raskt som de gjør, finnes de beste løsningene ofte i dialog og samarbeid med andre.

DNB spiller en rolle i den pågående omstillingen av norsk næringsliv. Som kapitaltilbyder, rådgiver og som samfunnsaktør. Det er et ansvar som motiverer og forplikter – og som vi skal levere på!

<https://lnkd.in/eP9F4Cy>

[See translation](#)



  256 • 1 comment

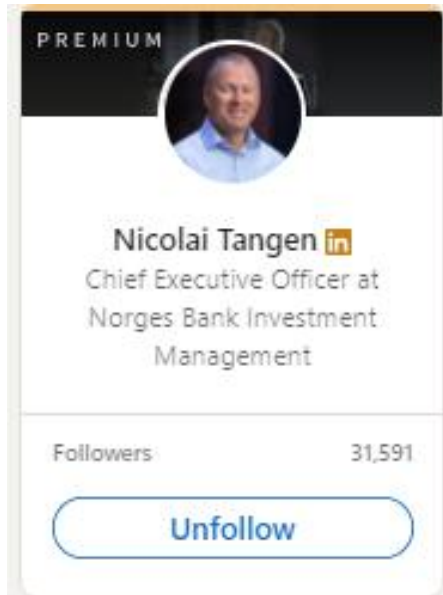
 Like  Comment  Share  Send

Figur 40



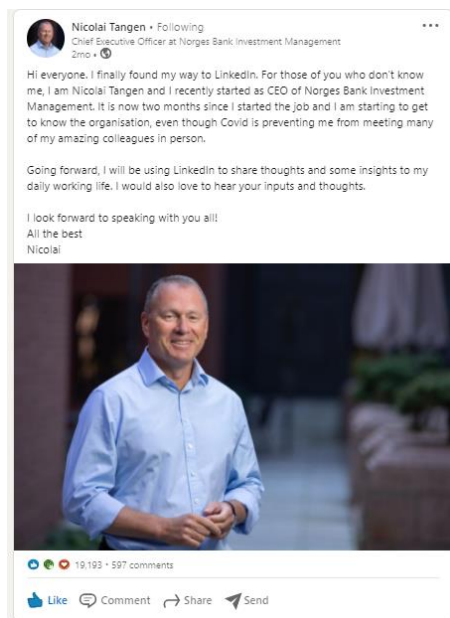
8.1.2 Nicolai Tangen

Antall følgere per 04. januar 2021

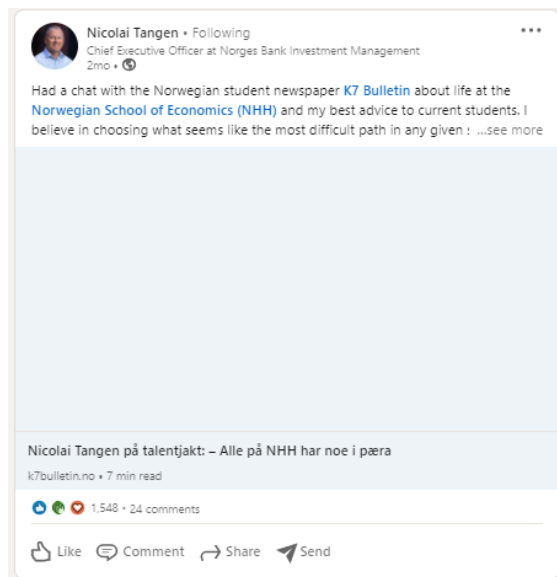


Nummererte poster/figurer.

Figur 1.



Figur 2:



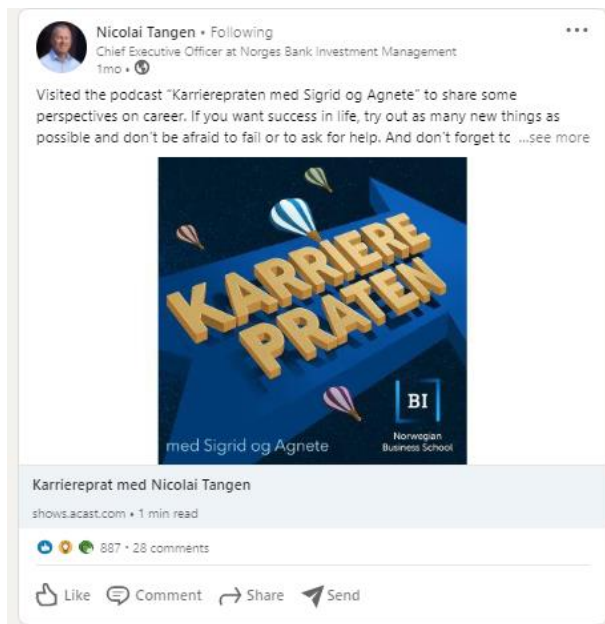
Figur 3:



Figur 4:



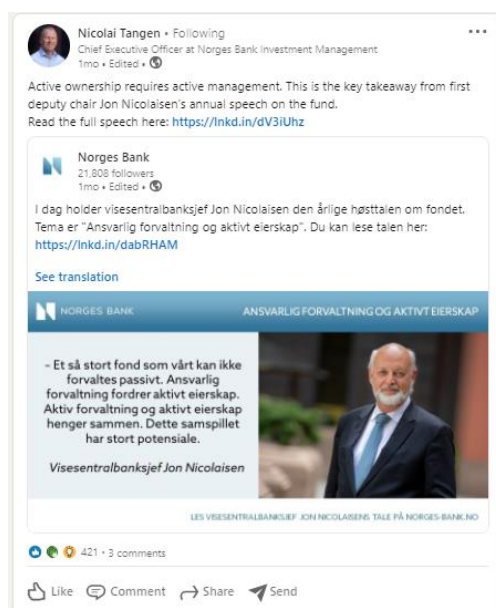
Figur 5:



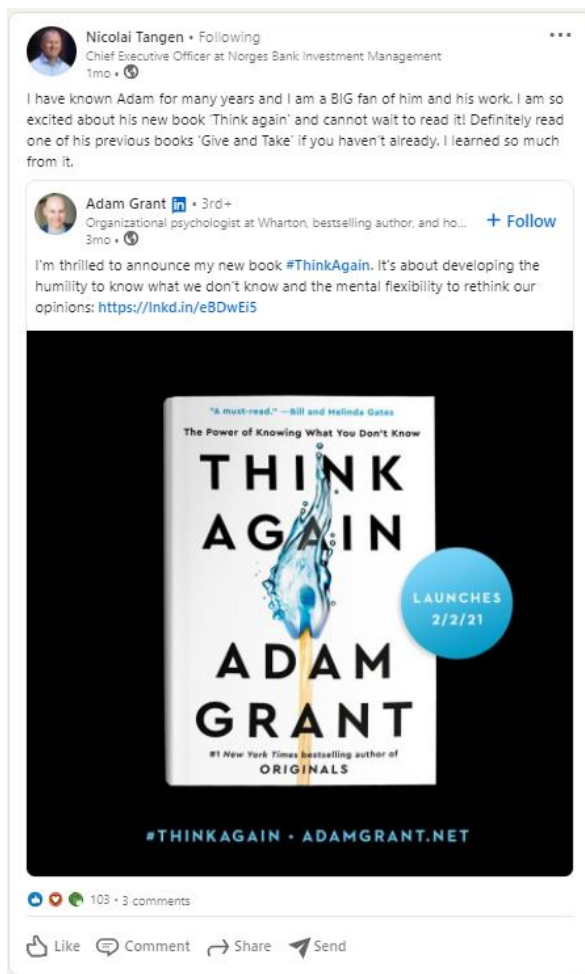
Figur 6



Figur 7



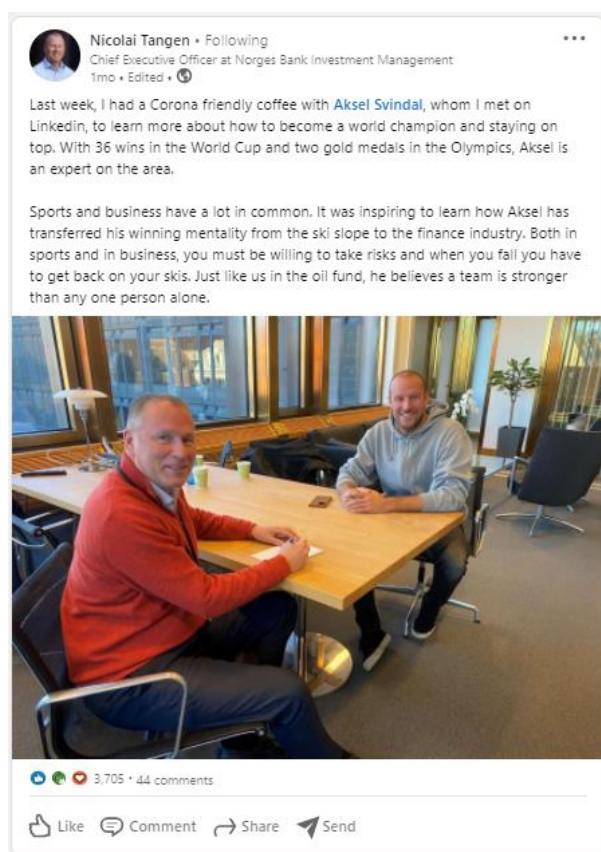
Figur 8



Figur 9



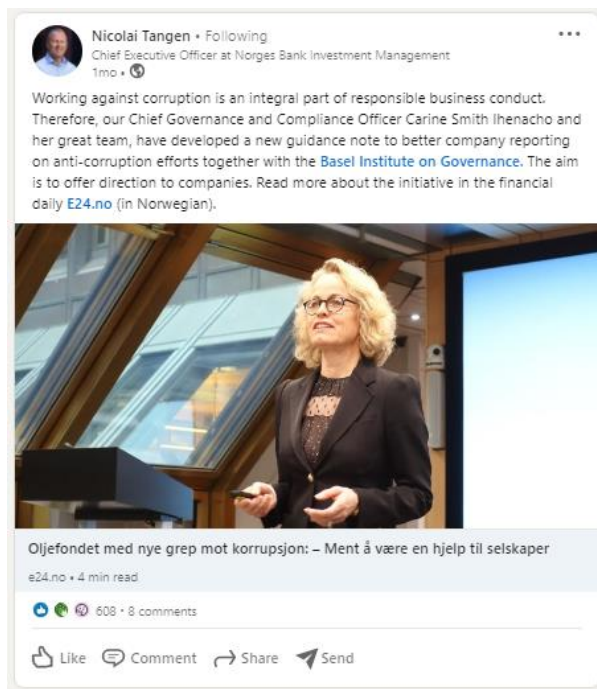
Figur 10



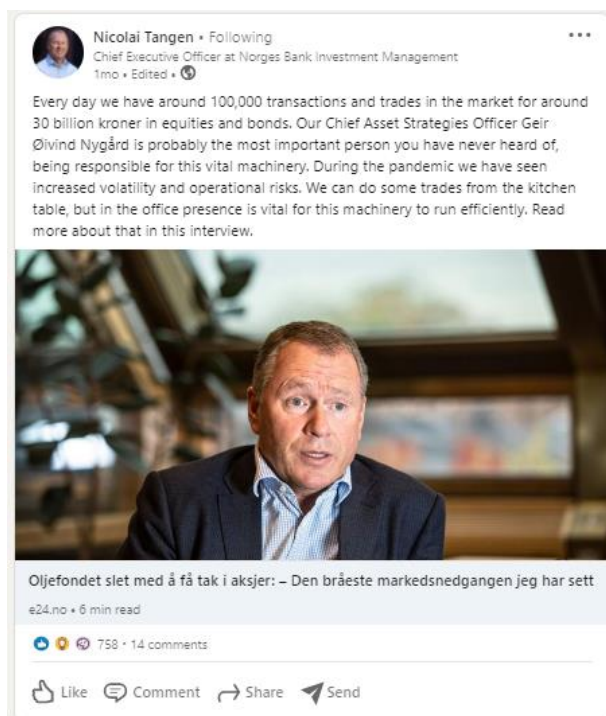
Figur 11



Figur 12



Figur 13



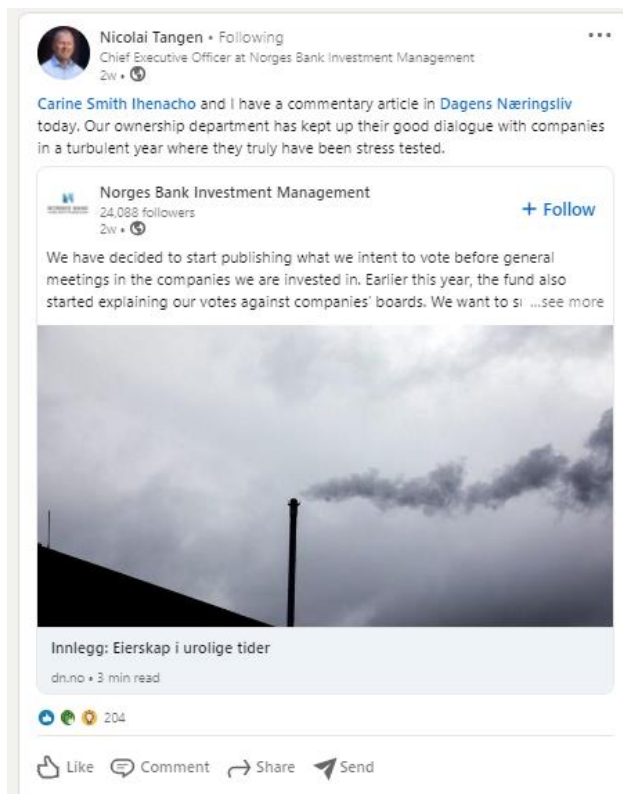
Figur 14



Figur 15



Figur 16



Figur 17



Figur 18



Figur 19



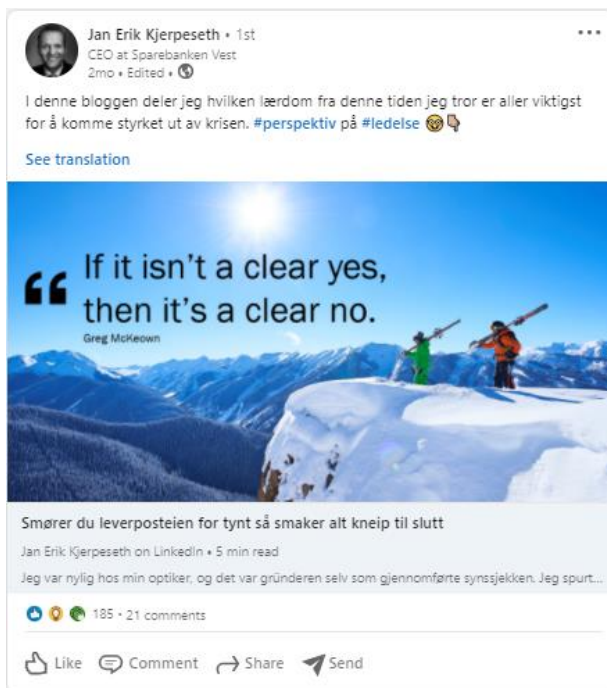
Figur 20



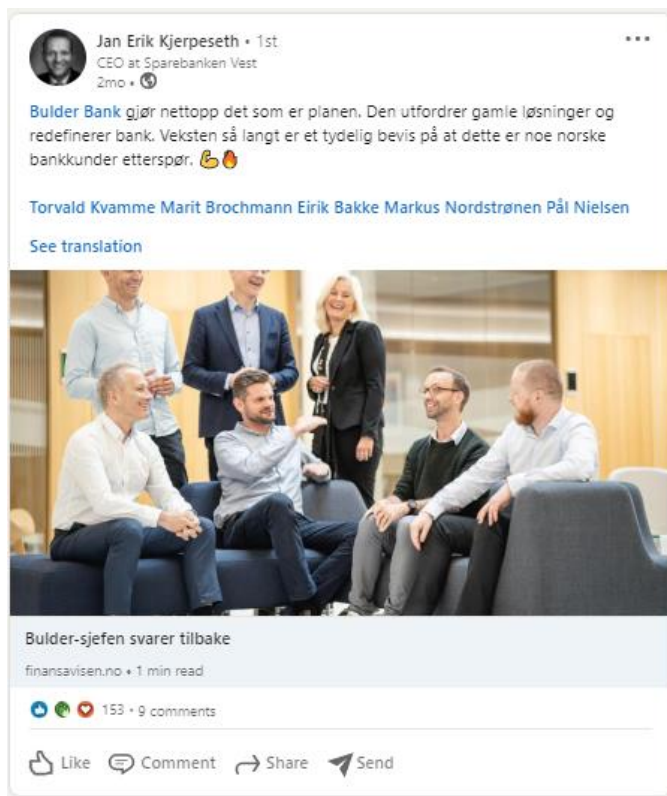
8.1.3 Jan Erik Kjerpeseth



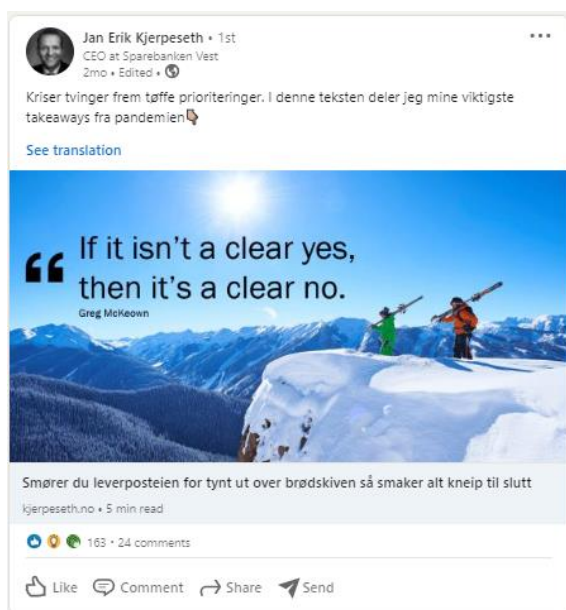
Figur 41



Figur 42



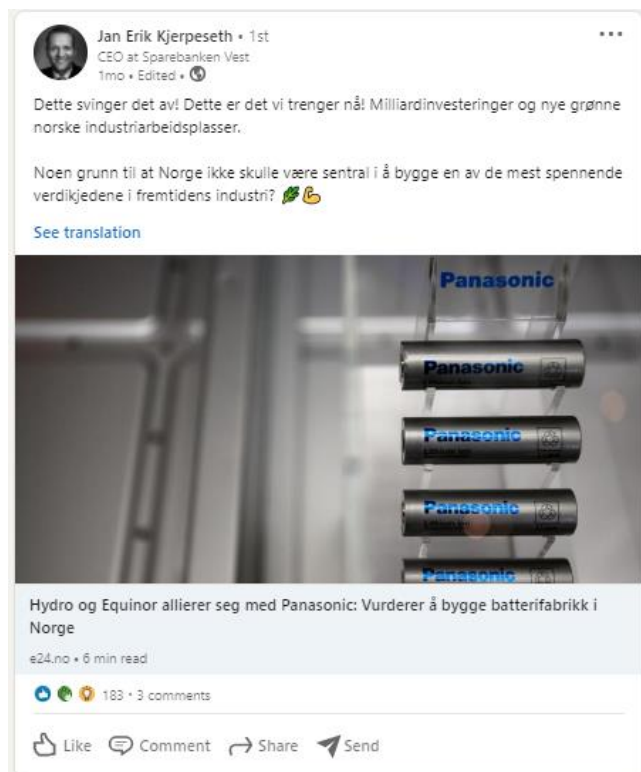
Figur 43



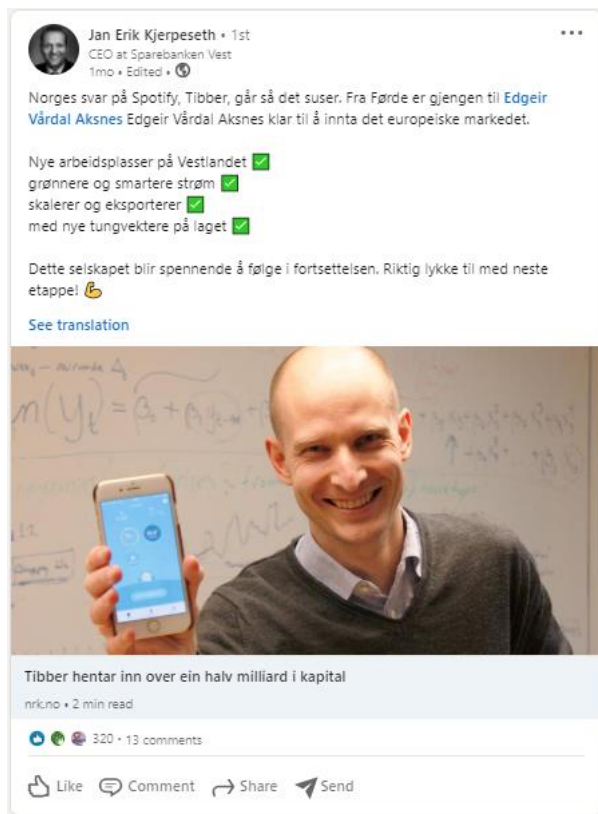
Figur 44



Figur 45



Figur 46



Figur 47



Figur 48



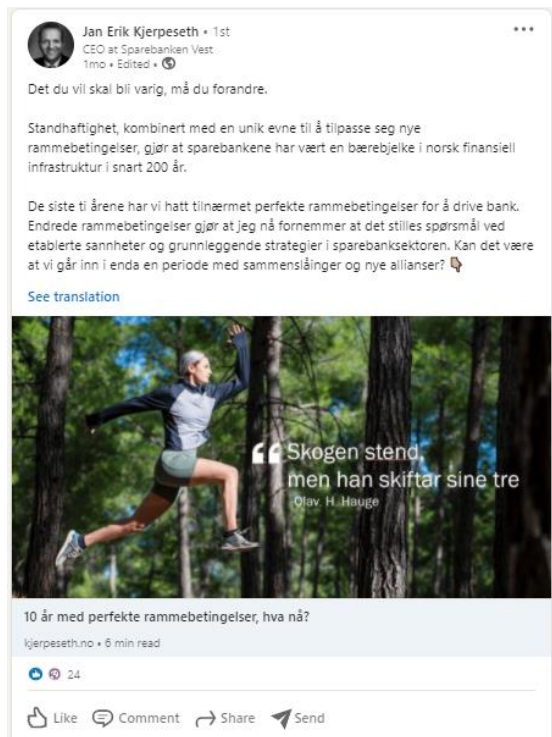
Figur 49



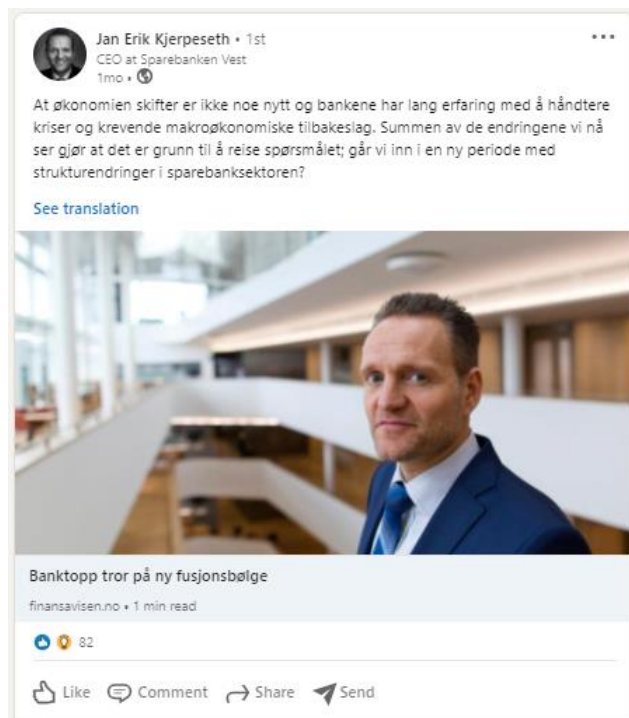
Figur 50



Figur 51



Figur 52



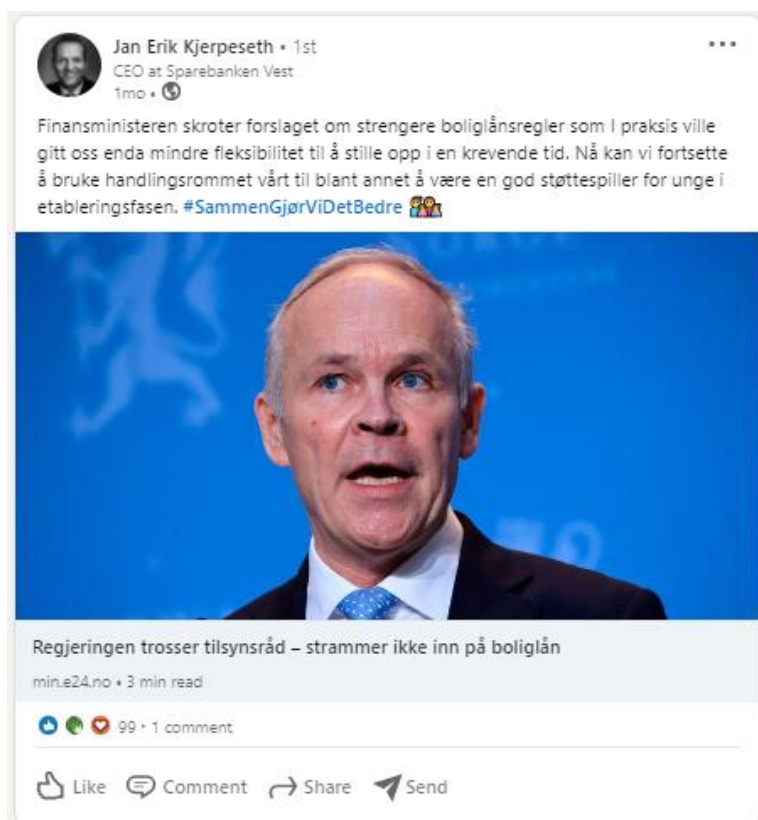
Figur 53



Figur 54



Figur 55



Figur 56



Figur 57



Figur 58



Jan Erik Kjerpeseth • 1st
CEO at Sparebanken Vest
1mo • Edited • 

...

Det er et lys i tunnelen! 🙏 29. desember kan EU og Norge få første anbefaling om å godkjenne en vaksine for Covid-19. Pandemien har visst oss vi er omstillingsdyktige, men også verdien av å treffes fysisk og ta del i et fellesskap på jobb.

Jeg er ikke i det minste i tvil om at vårt viktigste konkurransefortrinn i [Sparebanken Vest](#) er våre ansatte og vår organisasjonskultur. Petter Stordalen sier det godt;

[See translation](#)



  159 • 4 comments

 Like  Comment  Share  Send

Figur 59



Jan Erik Kjerpeseth • 1st
 CEO at Sparebanken Vest
 3w • Edited •

Ansatte som inspirerer! Utrolig stolt over dyktige ansatte som hver dag bygger videre på vårt sterkeste konkurransefortrinn – vår organisasjonskultur. I alle møtene jeg har hatt i 2020 ser jeg noen fellestrekk hos de som lykkes:

- De har forretningsinnsikten som skal til for å gå rett på mål
- De er kontinuerlig nysgjerrig på hvordan de kan bli bedre
- De er nysgjerrige på hvordan banken oppleves for kundene
- De tar ansvar og får jobben gjort
- De fokuserer på det de kan gjøre noe med
- De lærer av det de ikke fikk til og deler erfaringen med kollegaer
- De gir andre energi!

For en lagoppstilling vi har. 🙌🌟
[#KlarFor2021 Sparebanken Vest](#)

[See translation](#)



👍❤️🗨️ 257 • 4 comments

 Like
  Comment
  Share
  Send

Figur 60



8.2 Innholdskategorier og koding

8.2.1 Kjerstin Braathen, tekster, koding og utregninger

Braathen	Kode	Tekst	Samfunn nisje/individ- orientering	vs.	Distanse/Nærhet til arbeidsgiver
Figur 21	Mangfold - ledelse	Blant de største utfordringene for ledere og virksomheter i 2021, er å sikre rask nok omstilling. I en tid hvor endringstakten i samfunnet aldri har vært høyere, må bedrifter lykkes med mange endringer samtidig for å fortsette å være attraktive for kunder, medarbeidere og investorer. Hvordan møter man denne økte kompleksiteten? Etter min mening, er svaret økt mangfold. Med økt mangfold følger flere og bredere perspektiv i møte med nye problemstillinger. Mangfold gir større tilfang av gode hoder. Og i et stadig mer mangfoldig samfunn, er virksomheter nødt til å speile kundene sine for fortsatt å være relevante. I siste utgave av Kapital fikk jeg sammen med Alisdair Munro og Kristin Skogen Lund mulighet til å reflektere rundt framtidens lederrolle gjennom omskiftelige tider. Omstilling krever evne til nytenkning og endring. Og for å tenke annerledes enn før, må vi være annerledes enn før! https://lnkd.in/e3zsCnv	Samfunnsorientert		Distanse

Figur 22	Innovasjon	Etter at vi lanserte Vipps, er alt fra vennebetaling og netthandel til fakturabetaling blitt forenklet for personkundene våre. Nå trækker vi ytterligere på gassen også for bedriftskundene. Vi vil gjøre livet enklere for små- og mellomstore bedrifter. Enklere å få løst det man trenger i én flate. Vår ambisjon er at bank og regnskap skal smelte sammen, slik at kunder skal kunne dekke alle sine behov - som fakturering, regnskap, lønn og finansiering - på ett sted. Derfor er jeg så glad for at DNB og SpareBank 1 inngår et tech-samarbeid med regnskapsleverandøren Uni Micro AS - en av landets beste regnskapsførere, med bransjeledende teknologi og produkter. Norske banker har god tradisjon for å samarbeide om infrastruktur og tjenester for å skape de beste kundeopplevelsene. Fra BankAxept og BankID, til Vipps og Fremtind. Jeg gleder meg til å se hva vi får til sammen også denne gang! Kjersti Høklingen Øyvind Aass Kjartan Solvi https://lnkd.in/eCwNSSm	Selskapsorientert Individ/Nisje	Nærhet
Figur 23	Privatøkonomi	Burde man kjøpe eller selge bolig først? Hvordan investerer man egentlig i aksjemarkedet? Hvordan får man en trygg pensjon? Hver dag snakker våre rådgivere om disse temaene med kunder over hele landet. Nå lanserer vi DNB Forklarer, en serie korte videosnutter som gir en rask innføring i de viktigste temaene innen privatøkonomi - rett hjem i stuen. Videoene kan du se når som helst, hvor som helst. Klikk på lenken under for å høre to av de aller beste på sparing og pensjon, Behnaz og Stian, diskutere hvilken type sparing som passer best for deg. #dnbforklarer #huninvesterer #sparing	Selskapsorientert Individ/Nisje	Nærhet

Figur 24	Mangfold/ledelse	I 2011 var andelen kvinnelige ledere i DNB 26,6 prosent. I 2020 er den samme andelen 39,3 prosent. Selv om vi ennå ikke er ved målet vårt om 40 prosent, eller i nærheten av å være ferdig med vårt arbeid med mangfold, er det motiverende å se løypemeldingen fra Financial Times i dag. I rangeringen av Europas mest inkluderende selskaper, kommer DNB inn som nummer 4 av 850 selskaper – og helt på topp i Europa innen bank og finans. For reell og varig endring, må det signaliseres fra toppen hvor viktig det er. Deretter må strategien understøttes av mål og tiltak for å komme dit. I DNB har tidligere styreleder Anne Carine Tanum og tidligere konsernsjef Rune Bjerke vært pådrivere for mangfold gjennom mange år. Organisasjonen har respondert med målrettede tiltak og arbeid. Vi er en kompetansebedrift. Det er gjennom kompetansen vår verdiskapningen skjer. Vi trenger de beste hodene. Da kan vi ikke rekruttere fra utvalgte deler av befolkningen. I DNB er det kompetanse, egenskaper og lidenskap for kundene og verdiskapning som betyr noe – ikke karakteristikk som kjønn, etnisitet, fysisk funksjon, legning, religion eller sosial bakgrunn. Vi skal fortsette å jobbe hardt for å bevege oss i riktig retning! #mangfold Kari Bech-Moen	Selskapsorientert Individ/Nisje	Nærhet
----------	------------------	---	---	--------

Figur 25	Bedrifter og krisetider	Unike kundeopplevelser. Super service. Dyktige fagfolk. Det er noen av grunnene til at jeg drar til den familiedrevne gullsmeden på Røa i Oslo for alt fra dåps- og konfirmantgaver, til å restaurere gamle familiesmykker. Jeg blir virkelig «sett» når jeg er innom. Det har jeg alltid satt pris på. Små- og mellomstore bedrifter, som Røa Gullsmedforretning AS, er ryggmargen i næringslivet, og skaper betydelige ringvirkninger i lokalsamfunnet. Aktiviteten fra SMB-bedrifter bidrar til flere arbeidsplasser og økt kjøpekraft, som igjen bidrar til ytterligere verdiskapning og arbeidsplasser, også i andre bedrifter. 2020 har vært, og er fortsatt, et krevende år for mange bedrifter. Sjelden har det vært viktigere å bidra til å holde samfunnshjulene i gang. Å handle hos de lokale aktørene som kanskje ikke opplever samme tilfang av kunder og aktivitet. Sjekk ut DNB Ringvirkninger for å se alle de positive ringvirkningene din bedrift bidrar med til samfunnet her: ringvirkninger.dnb.no #ringvirkninger #hjuleneigang	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 26	IT-sikkerhet	Vi hører ikke lenger om maskekledde ranere som løper inn i bankfilialer. Nå er trusselen stadig oftere digital, og stadig oftere med profesjonelle aktører i bakgrunnen. I fjor var det over 10.000 digitale angrep mot DNB. Det tallet har vi allerede passert i 2020. Vi tror på åpenhet og transparens når det gjelder informasjonssikkerhet. At vi kan og må lære av hverandre for best mulig å stå sammen mot trusselbildet. Derfor deler vi våre erfaringer og interne trusselrapporter offentlig. Motiverende løypemelding i sikkerhetsarbeidet vårt, at vi derfor i år mottar Fidusprisen for andre året på rad. Stolt av sikkerhetsmiljøet vårt som ledes av Anders Hardangen! https://lnkd.in/e9MzTn6	Samfunnsorientert	Nærhet

Figur 27	Innsikt ved transaksjonsdata	Det ligger mye gull i god innsikt! Vårt innsiktsteam har gjennom koronapandemien analysert anonymisert statistikk basert på kunders transaksjonsdata. Og nå tar vi med dere på innsiden av innsikten. I går inviterte vi til DNB Innsikt. Her ble direkte og indirekte effekter av koronapandemien på bransjer, husholdninger og næringslivet presentert. Fikk du ikke med deg webinarer? Ingen problem! Opptaket finner du ved å trykke på lenken under. Ine Oftedahl Ingjerd Blekeli Spiten Roger Antonesen Vibeke Hansen Erlend Rongen Jannike Utheim	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 28	Statsbudsjettet	Hva betyr det nye statsbudsjettet for deg? Statsbudsjettet sier mye om hvordan det går i norsk økonomi, om hva vi kan vente oss framover og hva som er myndighetenes viktigste satsingsområder. Detaljene kan imidlertid være krevende å sette seg inn. Hva betyr egentlig de nye BSU-reglene? Hvor mye oljepenger budsjetteres det med til neste år? Hvilke nye avgifter kommer til, hvilke tas bort? I tiden vi nå befinner oss i, er det ekstra mange spørsmål. Hvilke utslag får koronasituasjonen på vår felles økonomiske tilstand? DNBs eksperter på makro- og personlig økonomi kommer med løpende oppdateringer, og hjelper deg med å forstå konsekvensene og hva statsbudsjettet betyr for deg og din bedrift. Følg gjerne dekningen på DNB Nyheter! Silje Sandmæl Kjersti Haugland	Samfunnsorientert	Nærhet

Figur 29	Bedrifter og krisetider	Koronakrisen har medført det største økonomiske sjokket globalt på lang tid. Selv om situasjonen nå oppleves mer oversiktlig enn de mest hektiske ukene i mars og april, vet vi at kriser kaster lange skygger. Vi vet ennå ikke hvordan de langsiktige konsekvensene vil bli for samfunnet eller for næringslivet. Jeg gjestet nylig Innovasjon Norges podkast InnoPodden. Der fikk jeg spørsmål om usikkerheten og krisen gjør at vi blir mer forsiktige, og mindre villig til å låne ut. Om vi virkelig har kapasitet til å hjelpe de levedyktige bedriftene som trenger det. Men nordiske banker gikk inn i denne krisen mer solide enn noensinne, og med større kapasitet enn noensinne. Aldri tidligere har DNB vært så godt rustet for en tøff periode. Vi skal strekke oss langt for å hjelpe kundene våre gjennom den krevende situasjonen mange står i. Spennende å snakke om risikovilje og samarbeid sammen med Håkon Haugli og Arne Vatnøy – lytt gjerne til podden i lenken under: https://lnkd.in/e-FzGku	Samfunnsorientert	Nærhet
----------	-------------------------	---	-------------------	--------

Figur 30	Innovasjon	Innovasjon er kanskje ikke det folk flest forbinder med bibliotek. Likevel er det innovasjon som beskriver det nye hovedbiblioteket til Deichman bibliotek/Oslo Public Library. Deichman har drevet nytenking og i år gjenåpnet i ny drakt. Enten det er å legge til rette for symaskiner og 3D-printing, eller boksorteringssystemet som frakter bøker over seks etasjer via et nettverk av rullebånd og heiser. Eller utformingen av attraktive besøksområder. Deichman har fornyet seg, og hadde i sommer nesten syvdoblet antall besøkende fra fjoråret og lånt ut 74 prosent mer bøker. Inspirerende, og omstillingsevne i praksis. Innovasjon er ikke synonymt med oppfinnelse og startups, og må ikke innebære månelandingsprosjekter. Det er både Deichman og DNB beviser på. For kort tid siden ble DNB kåret til Norges mest innovative bedrift, men vi leverer mange av de samme grunnleggende tjenestene som for både 10 og 100 år siden. Vi leverer dem bare annerledes. Å stille spørsmål til etablerte sannheter, og å utforske bedre måter å gjøre ting på, leder til store og små forbedringer. I DNB har vi fått til mye i vårt innovasjonsarbeid, men er på langt nær i mål. Å fortsatt holde innovasjon høyt på agendaen er avgjørende for å levere som kundene forventer, og for å levere de aller beste kundeopplevelsene!	Samfunnsorientert	Nærhet
----------	------------	---	-------------------	--------

Figur 31	Økonomisk likestilling	86 prosent av alle minstepensjonister er kvinner. Faktisk er det slik at menn får 28 prosent mer i pensjon enn kvinner. I et samfunn hvor vi allerede har fått til mye når det gjelder økonomisk likestilling, må vi likevel jobbe for å tette pensjonsgapet mellom ulike grupper i samfunnet. For et år siden lanserte vi #huninvesterer . Vi satte lys på kapitalgapet mellom menn og kvinner. Periodevis opplevde vi for første gang noensinne at flere nye kvinner enn menn sparte i fond. Bevisstheten rundt viktigheten av sparing økte. Det var viktige steg i retning av økonomisk likestilling i samfunnet. Nå starter det neste steget. Den kommende tiden skal vi gjøre pensjon lettere å forstå. Vi skal gjøre pensjon lettere å spare til. Som landets største bank skal vi i DNB gjøre vårt for å motivere kvinner til å ta grep om egen pensjon og egne økonomiske utsikter. Vi skal gjøre vårt for å bidra til å tette pensjonsgapet!	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 32	Bedrifter og krisetider	Veien ut av kriser er preget av usikkerhet og utfordringer. Men den er også preget av muligheter, og av menneskene som griper dem. Flere av de største selskapene i verden, og flere av de mest betydningsfulle innovasjonene i historien, kom til under ustabile, urolige og krevende tider. Kriser har egen tendens til å kickstarte en bølge av innovative ideer og nye forretningsmodeller. Kriser tvinger oss til å tenke nytt, til å åpne nye dører og til å bygge nye løsninger. Som bank for nær hver tredje norske bedrift, og som landets største finansinstitusjon, er det vårt ansvar å skape en arena som bygger bro mellom kapital og oppstartsselskaper. De siste fem årene har vi gjennom DNB NXT lagt til rette for tusenvis av møter mellom kunnskap, etablert næringsliv og gründere med driv og gode ideer. I år er møteplassen viktigere enn på lenge. Årets utgave blir heldigital, går over to dager og byr på inspirerende mennesker og spennende diskusjoner. Bruk gjerne lenken under til å registrere	Samfunnsorientert	Nærhet

		deg, og benytt muligheten til å høre fra investorer, gründere og næringslivet allerede i morgen! https://nxt.dnb.no/		
--	--	--	--	--

Figur 33	Bedrifter og krisetider	Da koronabølgen i vår skyllet inn over landet, ble tilværelsen for mange bedriftseiere og -ledere preget av enorm usikkerhet. Mange mistet inntektsgrunnlaget sitt over natten. Ingen kunne vite noe om hvor lenge nedturen ville vare, eller hvor dyp den ville bli. Selv om usikkerheten fortsatt er betydelig høyere enn før pandemien traff oss, er situasjonen nå en annen. Fortsatt har mange virksomheter en ekstremt tøff hverdag, fortsatt balanserer vi på en knivsegg for å ha kontroll på smittespredningen, og fortsatt er vi inne i en nedgangsperiode for norsk og global økonomi. Men det finnes samtidig lyspunkter. Prognosene for økonomisk vekst i Norge er fortsatt svake, men betydelig bedre enn for noen måneder siden. Ledigheten er mer enn halvert siden toppen i vår. Og henvendelsene fra bedriftskundene inn til Stian Fjeldstad Eriksen og resten av kollegaene på DNBs bedriftssenter normaliseres. Det handler i større og større grad om gode, framtidsrettede grep og nye investeringer, enn krisehåndtering og likviditetsskvis. Det vil ta tid før farten i norsk økonomi er tilbake der den var, men opphenting er i gang – og vi skal fortsette å strekke oss langt for å hjelpe kundene våre gjennom den krevende tiden! https://lnkd.in/ekr-uQu	Samfunnsorientert	Nærhet
----------	-------------------------	---	-------------------	--------

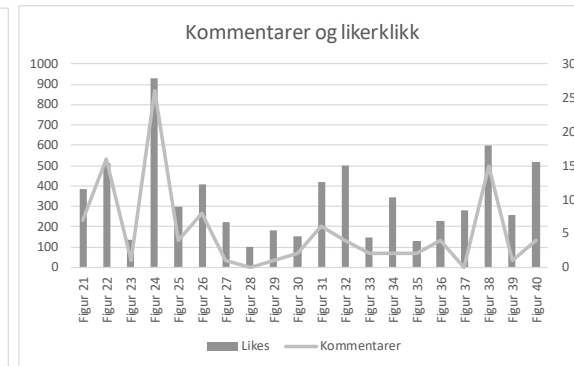
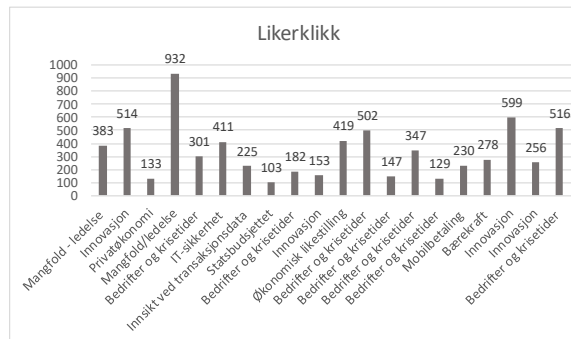
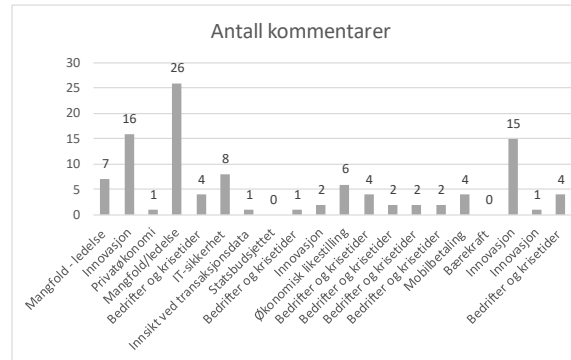
Figur 34	Bedrifter og krisetider	I disse dager er det et halvt år siden store deler av næringslivet og offentlig sektor stengte ned over natten, og ble kastet ut i en økonomisk usikkerhet vi aldri har vært i før. Til tross for at deler av næringslivet fortsatt er i en veldig krevende situasjon, er jeg imponert over den norske økonomiens tilpasnings- og omstillingsevne. Skadevirkningene etter koronapandemien er store, men vi har bestått den akutte økonomiske testen sammen. Det er fortsatt flere viktige sektorer som har veldig krevende måneder foran seg, eksempelvis deler av reiselivet og offshore. Likevel bør vi være takknemlige og imponert over måten det norske samfunnet og den norske økonomien har kommet seg tilbake på. Mer om dette, og veien framover, skriver jeg om i DN i dag.	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 35	Bedrifter og krisetider	Looking forward to joining the launch of the Energy Transition Outlook from DNV GL on September 9. I will be talking about the role of banks in financing the transition, and the impact the pandemic has had, together with among others Siri Lill Mannes, Remi Eriksen, Ivor Catto , Andreas Sohmen-Pao, Ditlev Engel, Peter Raftery, Claire O'Neill, Maria Moræus Hanssen , Steinar Eikaas and Liv Astri Hovem . Join the online event by registering using the link below: https://lnkd.in/ebAk6_Y	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 36	Mobilbetaling	Samarbeid har vært blant nøklene for at Vipps er blitt landets dominerende mobile lommebok. Den suksessoppskriften følger vi videre. Nå har vi funnet drømmepartneren i jakten på muligheter utenfor Norge og Norden. Vipps og Visa offentliggjør i dag et strategisk partnerskap, hvor målet er å få flere europeere til å bruke mobilbetaling framfor kontanter. Vi gleder oss til å	Selskapsorientert	Nærhet

		samarbeide med en så framoverlent og verdensledende betalingsaktør! https://lnkd.in/ePNRU6a Henning Holtan Rune Garborg		
Figur 37	Bærekraft	As we find ourselves in the midst of a highly unusual time riddled with uncertainty, I wish to commend Nasdaq for continuing to put ESG on the agenda. I look forward to sharing some thoughts and reflections on the impact of ESG on Nordic corporates and the financial sector. If you're interested in learning more, I strongly encourage you to sign up for Nasdaq's free virtual Oslo ESG Summit tomorrow using the link below. Hope to virtually see you there!https://lnkd.in/eZpDRuj Full program: https://lnkd.in/e7zjHES	Samfunnsorientert	Nærhet

Figur 38	Innovasjon	Utrolig motiverende løypemelding å bli kåret til landets mest innovative virksomhet av Innovasjonsmagasinet denne uken! Det er en anerkjennelse av arbeidet til alle de flinke kollegene i DNB som hele tiden står på for kundene våre, et arbeid vi aldri blir ferdig med. Samtidig er det veldig morsomt å se det store mangfoldet av bedrifter representert på topplisten i kåringen. Fra eiendom til rene techselskap. Fra logistikkselskap til maritime aktører. Og mer til. Det finnes flere innovasjonskåringer, og det er mye man kan mene om de ulike. Det de uansett gjør, er å bidra godt til å synliggjøre mye av innovasjonen som skjer i norske virksomheter. InnoMags liste viser at mange av landets største bedrifter har høy fart i nybrottsarbeidet. Det finnes også mange spennende gründerbedrifter i Norge som er gode på innovasjon, og som vi inspireres av. På denne listen og ellers. Som Shifter.no som er innovative i valg av målgruppe og innhold. Eller Airthings med nye sensorer for å måle luftkvalitet. Eller Otovos framtidsrettede modell for strømproduksjon. Og så mange, mange flere. Norsk økonomi trenger flere ben å stå på. Et etablert næringsliv og gründermiljø som dyrker innovasjon og nytenking er viktige bidrag på veien! https://lnkd.in/euiYC5y	Samfunnsorientert	Nærhet
----------	------------	---	-------------------	--------

Figur 39	Innovasjon	Norsk næringsliv vil se annerledes ut i framtiden. Vi befinner oss i en tid som ytterligere forsterker det vi lenge har vært klar over: Norge trenger flere ben å stå på. I dag ble Oslo Science City lansert - et viktig skritt på veien. Målsetningen er et verdensledende innovasjonsdistrikt som bidrar til nye arbeidsplasser, innovasjon og bærekraftig verdiskaping. Det handler om å skape samspill gjennom å samle byutvikling, næringsliv, akademisk, forskning og gründermiljø under samme paraply og retning. Slik kan man legge til rette for nye, kunnskapsintensive arbeidsplasser. Jeg var invitert til dagens lansering for å dele litt av våre og næringslivets forventninger til satsingen. Blant budskapene var viktigheten av å skape vinn-vinn-situasjoner mellom næringsliv og ledende forskning- og utdanningsmiljø. Samarbeid og partnerskap får næring gjennom resultater og opplevelsen av gjensidig nytte. Når omgivelsene våre endres så raskt som de gjør, finnes de beste løsningene ofte i dialog og samarbeid med andre. DNB spiller en rolle i den pågående omstillingen av norsk næringsliv. Som kapitaltilbyder, rådgiver og som samfunnsaktør. Det er et ansvar som motiverer og forplikter – og som vi skal levere på! https://lnkd.in/eP9F4Cy	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 40	Bedrifter og krisetider	Aktiviteten i norsk økonomi er på vei opp igjen. Kortbruken er tilbake på normale nivå og blant forbrukerne er tilliten til økonomien nå betydelig høyere enn for bare noen uker siden. Da jeg nylig snakket med Dagens Næringsliv, var det mitt viktigste budskap. Opphenting er i gang, og vi skal fortsette å bidra til å hjelpe bedriftene også i tiden framover. https://lnkd.in/eujZR3u	Samfunnsorientert	Nærhet

Braaathen	Kategori	Likes	Kommentarer
Figur 21	Mangfold - ledelse	383	7
Figur 22	Innovasjon	514	16
Figur 23	Privatøkonomi	133	1
Figur 24	Mangfold/ledelse	932	26
Figur 25	Bedrifter og krisetider	301	4
Figur 26	IT-sikkerhet	411	8
Figur 27	Innsikt ved transaksjonsdata	225	1
Figur 28	Statsbudsjettet	103	0
Figur 29	Bedrifter og krisetider	182	1
Figur 30	Innovasjon	153	2
Figur 31	Økonomisk likestilling	419	6
Figur 32	Bedrifter og krisetider	502	4
Figur 33	Bedrifter og krisetider	147	2
Figur 34	Bedrifter og krisetider	347	2
Figur 35	Bedrifter og krisetider	129	2
Figur 36	Mobilbetaling	230	4
Figur 37	Bærekraft	278	0
Figur 38	Innovasjon	599	15
Figur 39	Innovasjon	256	1
Figur 40	Bedrifter og krisetider	516	4



8.2.2 Nicolai Tangen, tekster, koding og utregninger

Tangen	Antall ord	Likes	Kommentarer	Kode	Tekst	Samfunn vs. nisje/individ-orientering	Distanse/Nærhet til arbeidsgiver
Figur 1	107	19193	597	Personlige refleksjoner	Hi everyone. I finally found my way to LinkedIn. For those of you who don't know me, I am Nicolai Tangen and I recently started as CEO of Norges Bank Investment Management. It is now two months since I started the job and I am starting to get to know the organisation, even though Covid is preventing me from meeting many of my amazing colleagues in person. Going forward, I will be using LinkedIn to share thoughts and some insights to my daily working life. I would also love to hear your inputs and thoughts. I look forward to speaking with you all! All the best Nicolai	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 2	64	1548	24	Karriereråd	Had a chat with the Norwegian student newspaper K7 Bulletin about life at the Norwegian School of Economics (NHH) and my best advice to current students. I believe in choosing what seems like the most difficult path in any given situation. You can always choose between the easy and the difficult. If you always choose the difficult path, you will come further in life.	Individ/Nisje	Distanse
Figur 3	65	2219	68	Karriereråd	I have a weekend activity for you: Apply to the most exciting talent programme and summer internship! I'll be your personal mentor, and you will of course receive comprehensive training and development opportunities. I also promise you a coke at the nearest bar with the Governor and myself. Remember to apply before November 16. Happy Friday! More about the programme and how to apply: https://lnkd.in/ezpCDjS	Individ/Nisje	Nærhet

Figur 4	43	2866	44	Karriereråd	Never take a job for the money. Take the job that challenges your intellect. If you are good at it money will follow. As I say in my first digital lecture held at BI Norwegian Business School, take the job with a purpose.	Individ/Nisje	Distanse
Figur 5	50	887	28	Karriereråd	Visited the podcast “Karrierepraten med Sigrid og Agnete” to share some perspectives on career. If you want success in life, try out as many new things as possible and don’t be afraid to fail or to ask for help. And don’t forget to have fun and always say thank you.	Individ/Nisje	Distanse
Figur 6	66	1032	10	Karriereråd	I believe in gathering inspiration from different disciplines. New perspectives bring us forward. The leader group and I recently visited the founder and CEO of the architectural and design firm Snøhetta , to learn about creativity, teamwork, communication and talent. Fun fact: Snøhetta designed Norges Bank 's new banknotes. In addition to loving their projects, it’s inspiring to see how they think outside the box. Photo: Calle Huth	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 7	27	421	3	Direkte jobbrelatert	Active ownership requires active management. This is the key takeaway from first deputy chair Jon Nicolaisen’s annual speech on the fund. Read the full speech here: https://lnkd.in/dV3iUhz	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 8	54	103	3	Litteratur	I have known Adam for many years and I am a BIG fan of him and his work. I am so excited about his new book ‘Think again’ and cannot wait to read it! Definitely read one of his previous books ‘Give and Take’ if you haven’t already. I learned so much from it.	Individ/Nisje	Distanse
Figur 9	20	1289	26	Direkte jobbrelatert	Great interview with my brilliant predecessor in the Financial Times today. I for sure have some big shoes to fill!	Individ/Nisje	Nærhet

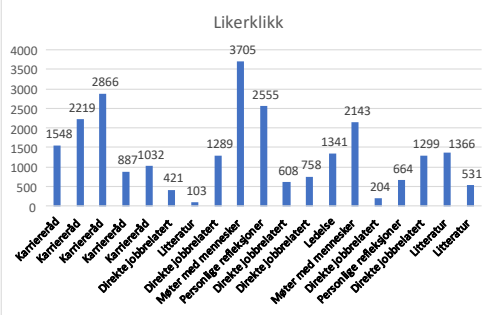
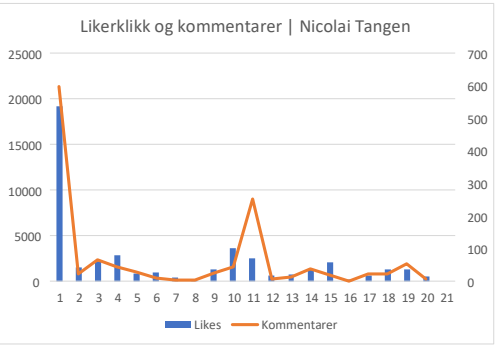
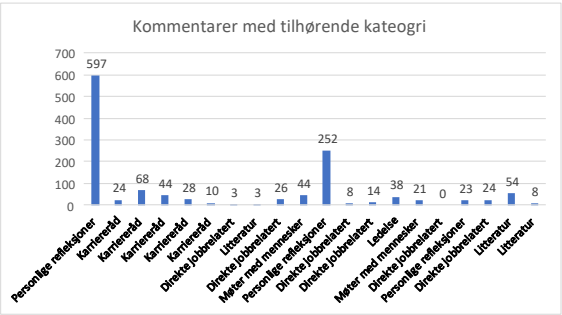
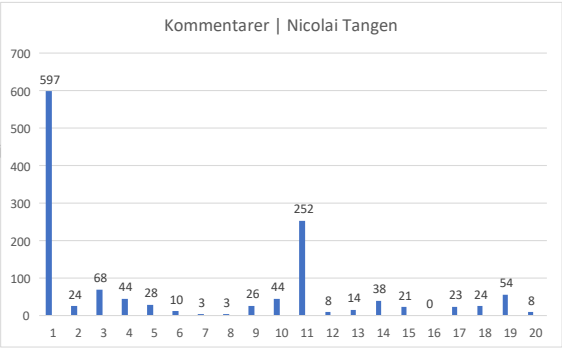
Figur 10	122	3705	44	Møter med mennesker	Last week, I had a Corona friendly coffee with Aksel Svindal, whom I met on LinkedIn, to learn more about how to become a world champion and staying on top. With 36 wins in the World Cup and two gold medals in the Olympics, Aksel is an expert on the area. Sports and business have a lot in common. It was inspiring to learn how Aksel has transferred his winning mentality from the ski slope to the finance industry. Both in sports and in business, you must be willing to take risks and when you fall you have to get back on your skis. Just like us in the oil fund, he believes a team is stronger than any one person alone.	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 11	101	2555	252	Personlige refleksjoner	Today I tested positive for Covid-19. I took a test yesterday afternoon after feeling a bit under the weather, but my symptoms are mild. This means that I am now isolated in my apartment in Oslo where I will be working from for the next couple of weeks. Not sure where I caught it. Norges Bank's good routines will be followed, and some of my closest colleagues who have been in meetings with me have been put in quarantine. Reports so far are that they all feel ok. Everyone who have been in contact with me are already informed. Stay safe!	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 12	65	608	8	Direkte jobbrelatert	Working against corruption is an integral part of responsible business conduct. Therefore, our Chief Governance and Compliance Officer Carine Smith Ihenacho and her great team, have developed a new guidance note to better company reporting on anti-corruption efforts together with the Basel Institute on Governance . The aim is to offer direction to companies. Read more about the initiative in the financial daily E24.no (in Norwegian).	Samfunn	Nærhet
Figur 13	86	758	14	Direkte jobbrelatert	Every day we have around 100,000 transactions and trades in the market for around 30 billion kroner in equities and bonds. Our Chief Asset Strategies Officer Geir Øivind Nygård is probably the most important person you have never heard of, being responsible for this vital machinery. During the pandemic we have seen increased volatility and operational risks. We can do some trades from the kitchen table, but in the office presence is vital for this machinery to run efficiently. Read more about that in this interview.	Individ/Nisje	Nærhet

Figur 14	45	1341	38	Ledelse	Love cannot be delegated! It is important to take care of the employees, particularly in a dramatic year like 2020. This is one of the things I talk about with Ivar H. Kristensen at this year's Hovedorganisasjonen Virke conference "AnnerLedelse" (unfortunately in Norwegian only): https://lnkd.in/efD7Jma	Individ/Nisje	Distanse
Figur 15	50	2143	21	Møter med mennesker	Today, my great co-pilot Trond Grande and I met with the very impressive Rune Bjerke . He achieved fantastic results as the former CEO of DNB . Inspiring to discuss how we potentially can strengthen active asset management in Oslo. I will tell you more about this in January, so stay tuned!	Individ/Nisje	Nærhet
Figur 16	35	204	0	Direkte jobbrelatert	Carine Smith Ihenacho and I have a commentary article in Dagens Næringsliv today. Our ownership department has kept up their good dialogue with companies in a turbulent year where they truly have been stress tested.	Samfunn	Nærhet
Figur 17	50	664	23	Personlige refleksjoner	I have visited my favorite podcast "Drivkraft" at NRK P2. Drivkraft is the Norwegian word for your inner motivation and driving force. The program is interesting because it is a real conversation and has a format that digs into the core of who we are and what we believe in.	Individ/Nisje	Distanse
Figur 18	34	1299	24	Direkte jobbrelatert	Great article about the Oilfund in the Wall Street Journal! Active management is more than stock-picking. It is about knowing your investments and also being able to divest from companies based on thorough analysis.	Individ/Nisje	Nærhet

Figur 19	151	1366	54	Litteratur	Many of you here on LinkedIn have asked me about my book recommendations. The holiday is a great opportunity to catch up on interesting books that you normally don't have time to read during your regular week. Here are some of my all-time favorites, which have inspired me both personally and professionally. Wishing you all a wonderful and festive season!- Working - Robert Caro- Wilful Blindness - Margaret Heffernan- GRIT - Angela Duckworth- What It Takes - Stephen Schwarzman- The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking - Susan Cain- Organizing Genius - Warren Bennis, Patricia Ward Biederman- The Innovator's Dilemma - Clayton Christensen - The Wisdom of Crowds - James Surowiecki- Where Good Ideas Come From, the Natural History of Innovation - Steven Johnson- Thinking Fast and Slow - Daniel Kahneman- The Chimp Paradox - Steve Peters	Individ/Nisje	Distanse
Figur 20	108	531	8	Litteratur	I hope you are having a great holiday. Got a lot of questions about the best non business books of the year. Just finishing The Art of Losing by Alice Zeniter and loving it! (Think a strong French version of Shakar's Tante Ulrikkes vei or Tremain's The Road Home). Other favourites this year are The life before us by Romain Gery (which is an older book and not so easy to get hold of, but one of the best I have ever read), The Margot Affair by Sanae Lemoine, and Convenience Store Woman by Sayaka Murata. Murata's new book Earthlings is on my kindle and next one out.	Individ/Nisje	Distanse
Gjennomsnitt	67,15						

Nicolai Tangen	Antall ord	Likes	Kommentarer	Kode
Post 1	107	19193	597	
Post 2	64	1548	24	Karriereråd
Post 3	65	2219	68	Karriereråd
Post 4	43	2866	44	Karriereråd
Post 5	50	887	28	Karriereråd
Post 6	66	1032	10	Karriereråd
Post 7	27	421	3	Direkte jobbrelatert
Post 8	54	103	3	Litteratur
Post 9	20	1289	26	Direkte jobbrelatert
Post 10	122	3705	44	Møter med mennesker
Post 11	101	2555	252	Personlige refleksjoner
Post 12	65	608	8	Direkte jobbrelatert
Post 13	86	758	14	Direkte jobbrelatert
Post 14	45	1341	38	Ledelse
Post 15	50	2143	21	Møter med mennesker
Post 16	35	204	0	Direkte jobbrelatert
Post 17	50	664	23	Personlige refleksjoner
Post 18	34	1299	24	Direkte jobbrelatert
Post 19	151	1366	54	Litteratur
Post 20	108	531	8	Litteratur
Gjennomsnitt	67			

Personlige refleksjoner



8.2.3 Jan Erik Kjerpeseth, tekster, koding og utregninger

Jan Erik Kjerpeseth	Kode	Tekst	Samfunn vs. nisje/individ-orientering	Distanse/Nærhet til arbeidsiver
41	Faglige refleksjoner	I denne bloggen deler jeg hvilken lærdom fra denne tiden jeg tror er aller viktigst for å komme styrket ut av krisen. #perspektiv på #ledelse 🧐👉	Nisje	Distanse
42	Direkte jobbrelatert	Bulder Bank gjør nettopp det som er planen. Den utfordrer gamle løsninger og redefinerer bank. Veksten så langt er et tydelig bevis på at dette er noe norske bankkunder etterspør. 💪🔥 Torvald Kvamme Marit Brochmann Eirik Bakke Markus Nordstrønen Pål Nielsen	Nisje	Nærhet
43	Faglige refleksjoner	Kriser tvinger frem tøffe prioriteringer. I denne teksten deler jeg mine viktigste takeaways fra pandemien👉	Samfunnsorientert	Distanse

44	Møter med mennesker	Kjære Marit Warncke, Aslak Sverdrup og alle andre dyktige ansatte Bergen Næringsråd - Gratulerer med 175-årsdagen og takk for at jeg har fått lov til å være en liten del av denne flotte reisen. 🤗 På vegne av Sparebanken Vest vil jeg takke for at dere setter viktige saker på agendaen og virkelig er en koordinerende kraft for næringslivet i regionen! 🏆🌟	Nisje	Nærhet
45	Bærekraft og nye arbeidsplasser	Dette svinger det av! Dette er det vi trenger nå! Milliardinvesteringer og nye grønne norske industriarbeidsplasser. Noen grunn til at Norge ikke skulle være sentral i å bygge en av de mest spennende verdikjedene i fremtidens industri? 🌱💪	Samfunnsorientert	Distanse
46	Bærekraft og nye arbeidsplasser	Norges svar på Spotify, Tibber, går så det suser. Fra Førde er gjengen til Edgeir Vårdal Aksnes Edgeir Vårdal Aksnes klar til å innta det europeiske markedet. Nye arbeidsplasser på Vestlandet ✅ grønnere og smartere strøm ✅ skalerer og eksporterer ✅ med nye tungvektene på laget ✅ Dette selskapet blir spennende å følge i fortsettelsen. Riktig lykke til med neste etappe! 💪	Samfunnsorientert	Distanse

47	Direkte jobbrelatert	Vi klatrer videre på etisk bank guide, og går frem hele 10 %-poeng. 🙌 I år vil jeg også gratulere SpareBank 1 Østlandet med Richard Heiberg i spissen med et fantastisk løft. Stolt over å være en del av en banknæring som i stadig større grad viser vei på bærekraft. 🌱👉 Siren Sundland Åsne Ådland-Dale	Nisje	Nærhet
48	Direkte jobbrelatert	Optimismen som næringslivet på Vestlandet meldte om på sensommeren er ikke lengre like tydelig. Som Ragnhild Janbu Fresvik peker på er det store variasjoner mellom næringene, men det store bildet er at bedriftene nå forventer at det vil ta lang tid før omsetningen er tilbake på førkrisenivåer. Olje og gass virksomheter holder derimot frem en positiv utvikling som vil kunne gi ringvirkning i næringslivet. Mer om fremtidsutsiktene for vestlandsbedriftene her👉	Samfunnsorientert	Nærhet
49	Faglige refleksjoner	"Quality means doing it right when no-one is looking" - Henry Ford	Nisje	Distanse

50	Personlige refleksjoner	Det er særlig ett ledermøte jeg husker godt fra min tid som nysgjerrig, ung markedssjef i Sparebanken Sogn og Fjordane på slutten av nittitallet. Perspektivene fra min gamle sjef vekkes til live når det igjen skjer store endringer i sparebanknæringen. Kan det være at kartet i sparebanknæringen skal tegnes på ny, som mange ganger før, for å sikre en konkurransedyktig sparebanksektor for fremtiden? Hva tenker du? 🖱	Nisje	Distanse
51	Faglige refleksjoner	Det du vil skal bli varig, må du forandre. Standhaftighet, kombinert med en unik evne til å tilpasse seg nye rammebetingelser, gjør at sparebankene har vært en bærebjelke i norsk finansiell infrastruktur i snart 200 år. De siste ti årene har vi hatt tilnærmet perfekte rammebetingelser for å drive bank. Endrede rammebetingelser gjør at jeg nå fornemmer at det stilles spørsmål ved etablerte sannheter og grunnleggende strategier i sparebanksektoren. Kan det være at vi går inn i enda en periode med sammenslåinger og nye allianser? 🖱	Nisje	Distanse
52	Faglige refleksjoner	At økonomien skifter er ikke noe nytt og bankene har lang erfaring med å håndtere kriser og krevende makroøkonomiske tilbakeslag. Summen av de endringene vi nå ser gjør at det er grunn til å reise spørsmålet; går vi inn i en ny periode med strukturendringer i sparebanksektoren?	Nisje	Distanse

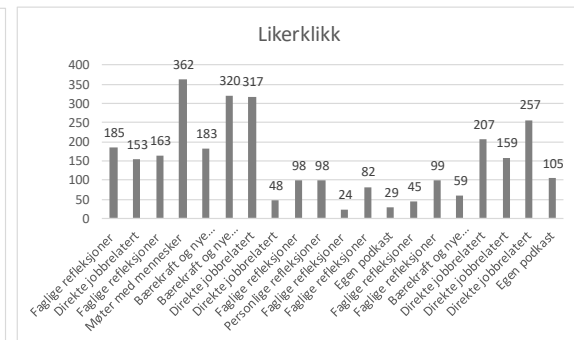
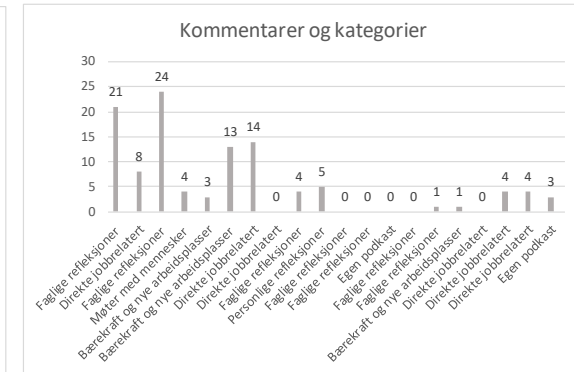
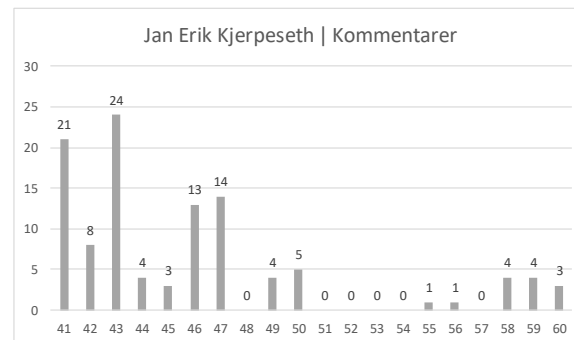
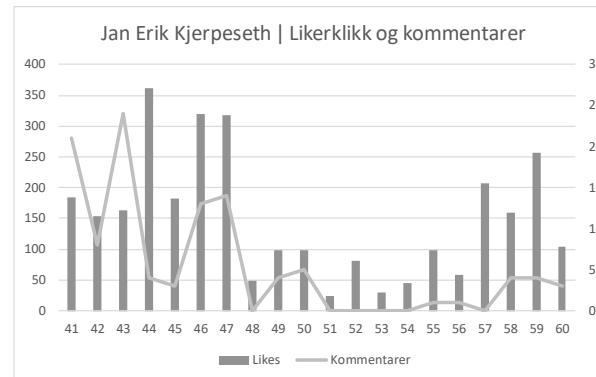
53	Egen podkast	Ingebrigsen og Horneland fikk en knusende revansje på Lerkendal i siste serierunde. 🤞🔥 Kan det være at LAN smiler like lurt når han forlater Brann Stadion i kveld? #MensViVenter på #BrannÅlesund	Nisje	Distanse
54	Faglige refleksjoner	I går kom nyheten om at Sparebank1 BV og Sparebank1 Telemark går sammen og blir Sparebank1 Sørøst-Norge. Dette for å skape en slagkraftig bank i eget markedsområde og samtidig være godt posisjonert for fremtiden. Med det vil de bli den syvende største sparebanken i Norge. Kan det være at kartet i sparebanknæringen skal tegnes på ny, som mange ganger før?	Nisje	Distanse
55	Faglige refleksjoner	Finansministeren skroter forslaget om strengere boliglånsregler som I praksis ville gitt oss enda mindre fleksibilitet til å stille opp i en krevende tid. Nå kan vi fortsette å bruke handlingsrommet vårt til blant annet å være en god støttespiller for unge i etableringsfasen. #SammenGjørViDetBedre 👨👩👧	Samfunnsorientert	Nærhet
56	Bærekraft og nye arbeidsplasser	Ved å koble oss på Europas hydrogensatsing øker vi kraften på vei mot klimamålene og ikke minst i arbeidet med å utvikle ny industri! Samarbeide når du kan, og konkurrere når du må! 🤞🍀 Sveinung Rotevatn 🇳🇴	Samfunnsorientert	Distanse

57	Direkte jobbrelatert	Aldri har det vært viktigere å støtte lokalt kultur- og næringsliv. Det som gjør Bergen by til en strålende by å bo og leve i. Det er derfor ekstra kjekt at vi har anledning til å stille opp for Bergen Live i en krevende tid for kulturbransjen. Vi gleder oss til vi igjen kan møtes til store konsertopplevelser. 🎸🎧😊	Samfunnsorientert	Nærhet
58	Direkte jobbrelatert	Det er et lys i tunnelen! 🙏 29. desember kan EU og Norge få første anbefaling om å godkjenne en vaksine for Covid-19. Pandemien har visst oss vi er omstillingsdyktige, men også verdien av å treffes fysisk og ta del i et fellesskap på jobb. Jeg er ikke i det minste i tvil om at vårt viktigste konkurransefortrinn i Sparebanken Vest er våre ansatte og vår organisasjonskultur. Petter Stordalen sier det godt;	Samfunnsorientert	Nærhet

59	Direkte jobbrelatert	Ansatte som inspirerer! Utrolig stolt over dyktige ansatte som hver dag bygger videre på vårt sterkeste konkurransefortrinn – vår organisasjonskultur. I alle møtene jeg har hatt i 2020 ser jeg noen fellestrekk hos de som lykkes: - De har forretningsinnsikten som skal til for å gå rett på mål - De er kontinuerlig nysgjerrig på hvordan de kan bli bedre - De er nysgjerrige på hvordan banken oppleves for kundene - De tar ansvar og får jobben gjort - De fokuserer på det de kan gjøre noe med - De lærer av det de ikke fikk til og deler erfaringen med kollegaer - De gir andre energi For en lagoppstilling vi har. 💪🌟 #KlarFor2021 Sparebanken Vest	Nisje	Nærhet
60	Egen podkast	Toppleder-coach Erik Bertrand Larssen er tilbake i Preik. Denne gang snakker vi om hvordan man gjør store planer om til konkrete morgenrutiner, hvorfor vi bør sjekke e-post sjeldnere og hvordan de beste kjemper seg til en god start på dagen. God lytting og god jul! 🎧🎄	Nisje	Distanse

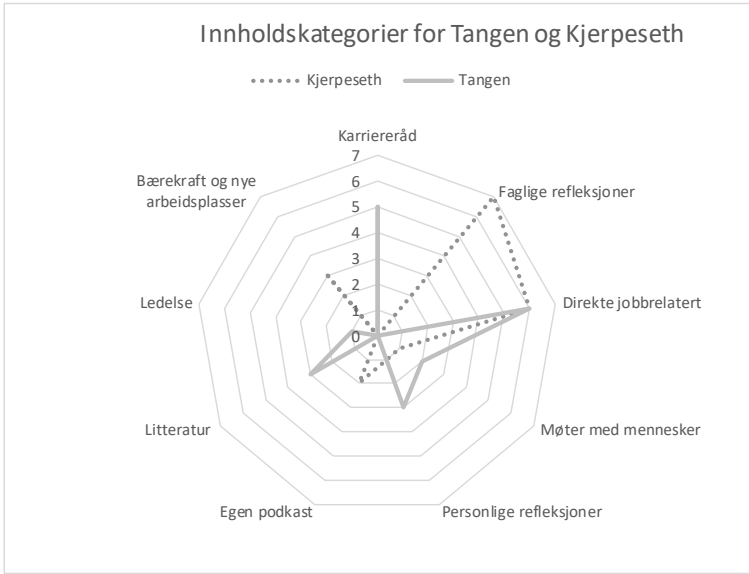
Likes	Kommentarer	Kode	Antall ord
185		21 Faglige refleksjoner	25
153		8 Direkte jobbelatert	41
163		24 Faglige refleksjoner	15
362		4 Møter med mennesker	61
183		3 Bærekraft og nye arbeidsplasser	38
320		13 Bærekraft og nye arbeidsplasser	61
317		14 Direkte jobbelatert	54
48		0 Direkte jobbelatert	70
98		4 Faglige refleksjoner	11
98		5 Personlige refleksjoner	66
24		0 Faglige refleksjoner	86
82		0 Faglige refleksjoner	47
29		0 Egen podkast	31
45		0 Faglige refleksjoner	60
99		1 Faglige refleksjoner	45
59		1 Bærekraft og nye arbeidsplasser	36
207		0 Direkte jobbelatert	59
159		4 Direkte jobbelatert	72
257		4 Direkte jobbelatert	115
105		3 Egen podkast	46

51,95



8.2.4 Radardiagram Kjerpeseth og Tangen

Kategorier	Kjerpeseth	Tangen	Kategorier
Karriereråd	0	5	Privatøkonomi
Faglige refleksjoner	7	0	Økonomisk likestilling
Direkte jobbelatert	6	6	IT-sikkerhet
Møter med mennesker	1	2	Bærekraft
Personlige refleksjoner	1	3	Innsikt ved transaksjonsdata
Egen podkast	2	0	Statsbudsjettet
Litteratur	0	3	Mobilbetaling
Ledelse	0	1	Mangfold og ledelse
Bærekraft og nye arbeidsplasser	3	0	Innovasjon
			Bedrifter og krisetider



8.2.5 Modell inspirert av Needscope

Braathen		
Figur nummer	Samfunn vs. nisje/individ-orientering	Distanse/Nærhet til arbeidsgiver
Figur 21	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 22	Selskapsorientert	Nærhet
Figur 23	Selskapsorientert	Nærhet
Figur 24	Selskapsorientert	Nærhet
Figur 25	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 26	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 27	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 28	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 29	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 30	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 31	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 32	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 33	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 34	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 35	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 36	Selskapsorientert	Nærhet
Figur 37	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 38	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 39	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 40	Samfunnsorientert	Nærhet

Braathen	Antall innlegg
Nisje/individ-orientering	3
Samfunnsorientert	17
Distanse til arbeidsgiver	2
Nærhet til arbeidsgiver	18
Total	40

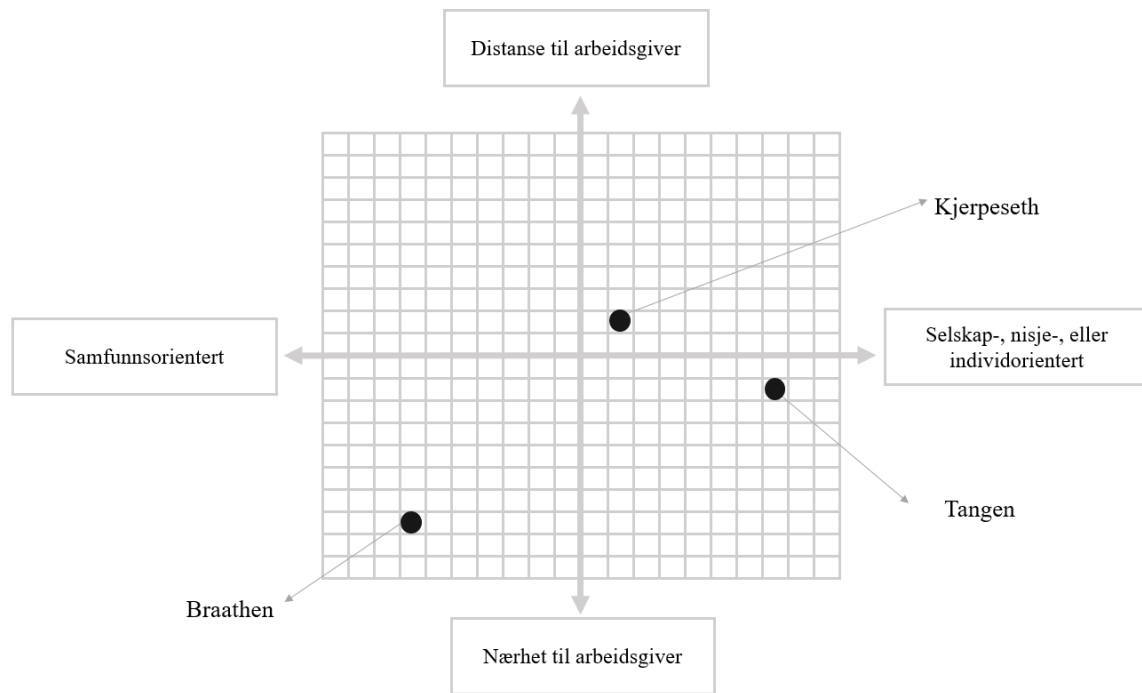
Tangen		
Figur nummer	Samfunn vs. nisje/individ-orientering	Distanse/Nærhet til arbeidsgiver
Figur 1	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 2	Nisje/Individ	Distanse
Figur 3	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 4	Nisje/Individ	Distanse
Figur 5	Nisje/Individ	Distanse
Figur 6	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 7	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 8	Nisje/Individ	Distanse
Figur 9	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 10	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 11	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 12	Samfunn	Nærhet
Figur 13	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 14	Nisje/Individ	Distanse
Figur 15	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 16	Samfunn	Nærhet
Figur 17	Nisje/Individ	Distanse
Figur 18	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 19	Nisje/Individ	Distanse
Figur 20	Nisje/Individ	Distanse

Tangen	Antall innlegg
Nisje/individ-orientering	18
Samfunnsorientert	2
Distanse til arbeidsgiver	8
Nærhet til arbeidsgiver	12
Total	40

Kjerpeseth		
Figur nummer	Samfunn vs. nisje/individ-orientering	Distanse/Nærhet til arbeidsgiver
Figur 41	Nisje/Individ	Distanse
Figur 42	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 43	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 44	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 45	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 46	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 47	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 48	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 49	Nisje/Individ	Distanse
Figur 50	Nisje/Individ	Distanse
Figur 51	Nisje/Individ	Distanse
Figur 52	Nisje/Individ	Distanse
Figur 53	Nisje/Individ	Distanse
Figur 54	Nisje/Individ	Distanse
Figur 55	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 56	Samfunnsorientert	Distanse
Figur 57	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 58	Samfunnsorientert	Nærhet
Figur 59	Nisje/Individ	Nærhet
Figur 60	Nisje/Individ	Distanse

Kjerpeseth	Antall innlegg
Nisje/individ-orientering	12
Samfunnsorientert	8
Distanse til arbeidsgiver	12
Nærhet til arbeidsgiver	8
Total	40

Datagrunnlag til modell inspirert av Needscope. De øverste tabellene viser figurnummer i tilknytning til koding. De nederste tabellene viser oppsummert orientering per toppleder, med antall innlegg som er kodet som nisje/individ-orientert, samfunnsorientert, med distanse eller nærhet til arbeidsgiver. Forklaring bak visualisering av modellen på neste side.



Braathen har 17 innlegg som er samfunnsorienterte, hun plasseres dermed 17 felter fra høyre til venstre for å illustrere hennes overvekt av samfunnsorientert innhold. Hun har 18 innlegg med nærhet til arbeidsgiver og plasseres derfor i rute 18 fra topp mot bunn. Tangen har 18 tekster med en nisje/individ-orientering og plasseres dermed 18 felter fra venstre mot høyre. Han har 12 tekster med nærhet til arbeidsgiver og plasseres dermed på felt 12 fra distanse mot nærhet. Kjerpeseth har 12 tekster med en individ/nisje-tilnærming og plasseres dermed 12 felter fra venstre mot høyre, for å illustrere overvekt av nisjebasert innhold. Han har 12 tekster med distanse til arbeidsgiver og plasseres i felt 12 fra bunn mot modellens topp, for å synliggjøre overvekt av distanse til arbeidsgiver.