

Ledelse og sosiale medier

Studentnummer: 90078529

Bacheloroppgave

Bachelor i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling

Markedshøyskolen Campus Kristiania

Våren 2011

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

SAMMENDRAG

Dette forskningsprosjektet er gjennomført fordi jeg har en opplevelse av at mange ledere i dag er undrende til bruk av sosiale medier. Jeg har en oppfatning av at mange ledere er svært usikre på hvordan de skal omfavne de sosiale mediene og til ansattes bruk av disse på arbeidsplassen. Jeg har en oppfatning av at mange leders usikkerhet handler om frykten at de sosiale mediene vil kunne føre til endringer i deres måter å lede på, og de er usikre på hva de kan gjøre for å få til disse endringene.

I denne oppgaven får du presentert noen teoretiske perspektiver på endringsledelse før du får en introduksjon til sosiale medier og noen av de viktigste plattformene for sosiale medier som brukes i dag. Gjennom dette forskningsprosjektet har jeg utforsket hvorvidt sosiale medier vil føre til endringer i måten vi organiserer oss og leder organisasjonene våre. Jeg har benyttet meg av *exploratory research* som forskningsdesign for å utforske de relevante spørsmålene jeg har og gjennomført en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer.

Forskningen min har resultert i et overordnet inntrykk av at når sosiale medier blir en del av de ansattes hverdag i en organisasjon, vil det ha en positiv betydning for lederskapet om en leder våger å åpne opp i sin måte å kommunisere på. Samtidig er det viktig at en leder benytter seg av de mulighetene en blir gitt gjennom sosiale medier. Dette fordrer ansvar og bevissthet fra lederens side. Å få på plass retningslinjer for bruk av sosiale i en bedrift kan være positivt om en leder samtidig evner å vise tillit og frihet i forhold til bruk av sosiale medier som kommunikasjonsverktøy i de ansattes arbeidshverdag. Videre forskning er for øvrig nødvendig for å finne ut av hvorvidt disse funnene har betydning for ledere i alle bransjer.

FORORD

Denne oppgaven er gjennomført som en del av Bachelorstudiet i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Markedshøyskolen Campus Kristiania, Oslo, Norge.

Jeg begynner med å takke min veileder Erling Dokk Holm, førsteamanuensis ved Markedshøyskolen Campus Kristiania, for gode og inspirerende veiledningssamtaler og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Han har bidratt sterkt til at jeg har kommet frem til et resultat jeg kan være stolt av.

En stor takk må også rettes til mine intervjuobjekter, Eirik Sand Johnsen, Paul Chaffey, Espen Thoresen og Håkon Sæther. Uten disse flotte menneskene hadde jeg ikke klart å åpne opp øynene mine så mye som jeg har klart.

Til sist må jeg takke min familie. Først min mor for den inspirasjonen hun har vært og den tiden hun har lagt ned i å lese oppgaven min underveis og stilt meg de kritiske spørsmålene jeg har trengt for å komme meg ut av min lille ”bachelorboble”. Takk til min far som har sendt meg bøker, artikler og e-poster. Det har vært til stor hjelp og inspirasjon. Og sist men ikke minst, takk til min kjære ektefelle: takk for støtten og tålmodigheten!

Oslo, 9. Juni 2011

Studentnummer.:

90078529

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1.0. INNLEDNING	6
1.1. Bakgrunn for valg av tema	6
1.2. Problemstilling	7
1.3. Forutsetninger / Avgrensninger	7
1.4. Forskningsmål	9
2.0. LITTERATUR OG TEORETISKE PERSPEKTIVER	10
2.1. Ledelse	10
2.1.1. Endringsledelse	11
2.1.2. Endringsledelse, et kompleksitetsperspektiv	11
2.1.3. Makt og kontroll	13
2.1.4. Kommunikasjon som grunnlag for endringsledelse	15
2.1.5. Åpenhet som grunnlag for endringsledelse	16
2.2. Sosiale medier	17
2.2.1. Bakgrunn, historie og vekst	18
2.2.2. Facebook	19
2.2.2.1 Facebook i Norge	21
2.2.3. Twitter	21
2.2.3.1. Twitter i Norge	24
2.2.4. Bloggen	25
2.2.5. Sosial nettverksbygging	26
2.2.6. Sosiale medier i dag, folkets maktverktøy	27
2.3. Antagelser	29
3.0. METODE	30
3.1. Forskningsdesign	30
3.1.1. Sekundærdata	31
3.1.2. Primærdata	31
3.2. Utarbeidelse av spørreskjema	32
3.3. Hvilken informasjon jeg ønsker	32

3.4. Utvalg.....	33
3.5. Tolkning	34
4.0. FUNN OG DRØFTING	35
4.1. Åpenhet, tillit og tilstedeværelse.....	36
4.2. Retningslinjer	39
4.3. Nye muligheter og nye maktmønstre.....	41
4.4. Bruk av sosiale medier, et lederansvar?.....	46
4.5. Nye lederperspektiver / egenskaper	48
5.0. AVSLUTNING	51
5.1. Konklusjon	51
5.2. Anbefalinger.....	53
5.3. Videre forskning.....	53
6.0. LITERATURLISTE	54
7.0. LISTE OVER FIGURER	57
8.0. VEDLEGGSLISTE	58
8.1. Intervjuer	59
Intervju med Eirik Sand Johnsen.....	59
Intervju med Paul Chaffey.	62
Intervju med Espen Thoresen.....	68
Intervju med Håkon Sæther.....	70
8.2. Digitalkopi av oppgaven - CD	74
8.3. Bekreftelse/ skrive oppgave individuelt.....	75

1.0. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema.

Mot slutten av forrige tiår så vi et nytt fenomen dukke opp på Internett, et fenomen som vi har begynt å kalle for sosiale medier. Ganske fort har disse sosiale mediene blitt en naturlig del av hverdagen til veldig mange. Mange tar disse sosiale mediene med seg på arbeidsplassen, og bruker de til private formål, men også som verktøy for å utføre sine daglige arbeidsoppgaver. De siste årene har jeg selv, som leder i en liten bedrift, opplevd at sosiale medier har forandret min arbeidshverdag. Jeg opplever et veldig tydelig før og etter de sosiale mediene sin inntreden. På bakgrunn av de erfaringene jeg selv har gjort meg de siste årene, ønsker jeg å undersøke hvorvidt dette også gjelder ledere i litt større organisasjoner.

Selv om de sosiale mediene er et relativt nytt fenomen, så er det ikke nytt at ansatte bruker lett tilgjengelig kommunikasjonsteknologi som internett og mobiltelefon til å skape forbindelser med sine kolleger og til sine samarbeidspartnere. Akkurat slik som brev, fax, telefon og e-post har vært og fortsatt er verktøy til å utføre arbeidsoppgaver, så er sosiale medier et relativt nytt verktøy som stadig flere benytter seg av. Jeg opplever at ansatte som bruker disse verktøyene skaper en ny hverdag i organisasjonene de jobber i.

Organisasjoner må tilpasse seg den tiden vi lever i. Når en organisasjon skal endre seg vil dette også handle om lederskap. Endring kan oppleves som skremmende fordi det kan medføre mye usikkerhet. Et av usikkerhetsmomentene kan være den makten en leder sitter med.

Charlene Li snakker i boken 'Open Leadership' (Li 2010) om hvordan sosiale teknologier endrer maktforholdet mellom ledere og følgere, sjef og ansatt, ansatt og kunde. Li argumenterer for at lederen ikke lenger alltid er 'i kontroll', men i et forhold til sine kunder/ansatte. Slik jeg forstår Li sitt budskap, så handler dette om at mannen i gata har fått en stemme, en stemme som kan bli hørt. Når én person, et enkeltindivid med mange 'venner' i de sosiale mediene uttaler seg om noe han eller hun ikke liker, kan det få store konsekvenser, til og med for store bedrifter. Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke hvorvidt de

endringene i maktforhold mellom ledere og følgere som Li presenterer faktisk stemmer, og hva en leder eventuelt kan gjøre med dette.

Jeg ønsker i denne bacheloroppgaven også å undersøke hvilke utfordringer ledere opplever, i møte med sosiale medier på arbeidsplassen. Jeg ønsker å undersøke om en leder kan benytte seg av sosiale medier som et verktøy for å fremme et godt lederskap, og hvorvidt en leder må gjøre endringer i sin lederstil for å få til det. Jeg tar for meg problemer og utfordringer ift. hvilken kontroll / ikke kontroll en leder skal utføre ovenfor sine ansatte, og om retningslinjer er hensiktsmessig for bruken av disse mediene.

1.2. Problemstilling.

Hva betyr det for ledelse at de ansatte bruker sosiale digitale medier?

1.3. Forutsetninger / Avgrensninger

Denne oppgaven handler om hvilke utfordringer en leder står ovenfor når sosiale medier er implementert og en del av arbeidsplassen og de ansattes hverdag. Jeg skal ta for meg noen forholdsvis nye fenomener i forhold til hvordan vi kommuniserer. Jeg kommer i hovedsak til å snakke om internettplattformer som Twitter, Facebook og bloggen. Imidlertid vil jeg delvis dra inn andre plattformer der jeg finner det hensiktsmessig for å forklare et fenomen. Jeg skal altså ikke tar for meg alle mediene ledere i dag bruker til kommunikasjon.

Når jeg i denne oppgaven ønsker å finne svar på hva sosiale medier betyr for ledelse, og når sosiale medier er et forholdsvis nytt fenomen, så har jeg en tanke om at nye fenomener gjerne fører til endringer. Dette er grunnen til at jeg tar for meg endringsledelse som fagområde i denne oppgaven, samt det at endringsledelse er et sentralt fagområde i min bachelorutdanning.

Oppgaven begrenser seg til å omhandle hvorvidt lederskap og endringsledelse påvirkes av bruk av sosiale medier. På grunn av oppgavens omfang og størrelse vil den ikke ta for seg markedsføring gjennom sosiale medier.

Jeg skal ikke gi inngående beskrivelser av alle sosiale medier, da dette ikke er hensiktsmessig for å svare på spørsmålene jeg stiller i oppgaven. Jeg vil kun gi en kort introduksjon til de viktigste verktøyene, om deres infrastruktur, virkemåte og hvordan de tas i bruk. Jeg vil fortelle om hvem som bruker hvilke verktøy, på grunnlag av andres undersøkelser, men jeg skal ikke gjøre omfattende forskning på dette området selv.

Jeg kommer til å presentere noen teorier om ledelse og om makt, for deretter å presentere noen teorier om endringsledelse. Disse begrepene blir ikke definert i sin helhet, men jeg velger å gi en presentasjon av noen perspektiver som vil legge grunnlag for det jeg ser etter i min forskning. Disse perspektivene legger også grunnlaget for hvordan jeg videre presenterer sosiale medier.

Denne oppgaven skal ikke leses som en brukerhåndbok for hvordan en leder skal bruke sosiale medier, men den skal drøfte hvorvidt bruken av sosiale medier fører til utfordringer for lederen. Jeg skal ikke undersøke hvordan organisasjoner kan implementere sosiale medier i sine forretningsstrategier, i sin kundeservice eller i sin markedsføring.

Selv om dette er temaer jeg ikke skal ta for meg, kan det allikevel hende at jeg berører disse temaene noe fordi disse også kan ha betydning for ledelse. Men der jeg berører disse temaene, så er det fordi det er noe ved lederskapet i det jeg må utforske for å finne svar på min problemstilling.

Selv om sosiale medier er å regne som kommunikasjonsverktøy så skal ikke oppgaven handle om kommunikasjonsteorier. Vi kommuniserer jo hele tiden, så kommunikasjon er en viktig del av dette. Men jeg velger å ikke gå i dybden i teori om kommunikasjon.

I denne oppgaven vil du som leser få en kort presentasjon av de mediene/verktøyene jeg tar for meg etter at jeg presentert noen teoretiske perspektiver slik at du har en tilstrekkelig forståelse av hva jeg drøfter mot slutten av oppgaven.

1.4. Forskningsmål

For å holde en klar struktur gjennom hele forskningsprosjektet og for å øke sjansene for å nå mitt mål, trenger jeg å definere forskningsmålet. Dette målet er;

”absolutt betinget av problemstillingen, men annerledes enn det gitte problemet, forskningsmålet konstaterer spesifikt hvilken informasjon som må produseres av forskeren slik at en leder kan velge de korrekte alternativene for å løse problemet.”(Burns og Bush 2009, 110, egen oversettelse)

Forskningsmål: Å samle informasjon fra et bredt utvalg av informanter med relevant kunnskap om lederskap og/eller om sosiale medier for å komme frem til ideer som vil gi et klarere bilde av problemstillingen.

Med et slik forskningsmål ser jeg det hensiktsmessig å benytte meg av kvalitative intervjuer knyttet opp mot etablerte teorier innen fagfelt som kan hjelpe meg med å komme frem til svar på problemstillingen min. Mer om dette i metoddelen.

2.0. Litteratur og teoretiske perspektiver

I dette avsnitt presenterer jeg noen perspektiver på ledelse. Jeg presenterer noen teorier om ledelse, makt, kommunikasjon og om endringsledelse sett på fra et kompleksitetsperspektiv. Denne oppgaven handler om hva som skjer med ledelse i møte med sosiale medier, derfor om endringsledelse, og om ledelse sett på fra et kompleksitetsperspektiv.

2.1. Ledelse

Det finnes mange meninger om hva ledelse er, og til tross for mye forskning innenfor området opplever jeg at det ikke finnes noen entydig definisjon på hva som er god ledelse. Tian Sørhaug (1996) sier at det har lite hensikt å forsøke å lage entydige definisjoner på ledelse. Han hevder at om en gjør det har en mer å tape i innsikt enn man vinner i klarhet. Sørhaug presenterer ledelse som noe som foregår i spenningsrommet mellom det å spørre og det å kommandere. Han mener at en leder i kraft av sin lederposisjon skal ha autoritet, skape forståelse for endringsarbeid, være åpen i dialog og samtidig sørge for at en organisasjon holder retningen.

Opp igjennom historien har teoriene om ledelse og om hvordan vi organiserer organisasjonene våre utviklet seg. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007) deler inn denne utviklingen i epoker for å forenkle vår forståelse for historien. På begynnelsen av 1960-tallet begynte en å betrakte organisasjoner som åpne systemer, systemer som er avhengige av sine omgivelser for å overleve. Senere på 60-tallet ble det mer vanlig å se på organisasjonen som dynamiske systemer fordi en måtte tilpasse seg skiftende omgivelser. Forskere begynte derfor å sette fokus på endring. Videre presenterer Jacobsen og Thorsvik 1990-tallet som tiåret der vi betraktet organisasjoner som nettverk. Jeg velger å belyse disse 3 måtene å betrakte en organisasjon på når jeg skriver om ledelse i dag. Åpne systemer, dynamiske systemer og nettverk. Med sosiale medier har vi fått noen verktøy for lederskap som er åpne og dynamiske, verktøy som stadig er i endring, som gjør noe med måten vi kommuniserer på. Og en av mine antagelser er at disse verktøyene kommer til å påvirke måten vi tenker om ledelse fremover.

2.1.1. Endringsledelse

Endring i en organisasjon innebærer i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, 351) at noe endres. De argumenterer for at en forutsetning for endring er at nye elementer utvikles i tillegg til det en organisasjon allerede har. Disse elementene kan for eksempel være en bedrift som tar i bruk nye virkemidler som endrer de rutinene de har for å utføre en oppgave.

Peter Senge (1999) har et perspektiv på ledelse der han mener at ledelse handler om et menneskes evne til å forme fremtiden. Slik jeg forstår Senge så presenterer han ledelse som synonymt med en leders evne til å bidra til bærekraftig endring i en organisasjon, med det blir endringsledelse selve kjernen i lederskapet. Senge snakker om hvordan ledelse kan fungere i en organisasjon i konstant endring og. Han (Senge 1999, 21) presenterer organisasjoner som levende systemer, der han argumenterer for at endring ikke nødvendigvis starter hos topplederen, men at endring er en naturlig reaksjon på at noe annet skjer. Jeg forklarer Senge sine perspektiver på endringsledelse senere i denne oppgaven.

2.1.2. Endringsledelse, et kompleksitetsperspektiv.

Et perspektiv på endringsledelse er kompleksitetsperspektivet. To ledende tenkere innenfor dette feltet i moderne tid er Ralph Stacey (2001) og Patrica Shaw (2002). Jeg velger å gjøre et forsøk på å oppsummere deres hovedbudskap i to hovedpunkter som de mener er meget viktige for en hver leder å gjøre seg klar over om de ønsker å se endringer i sin bedrift:

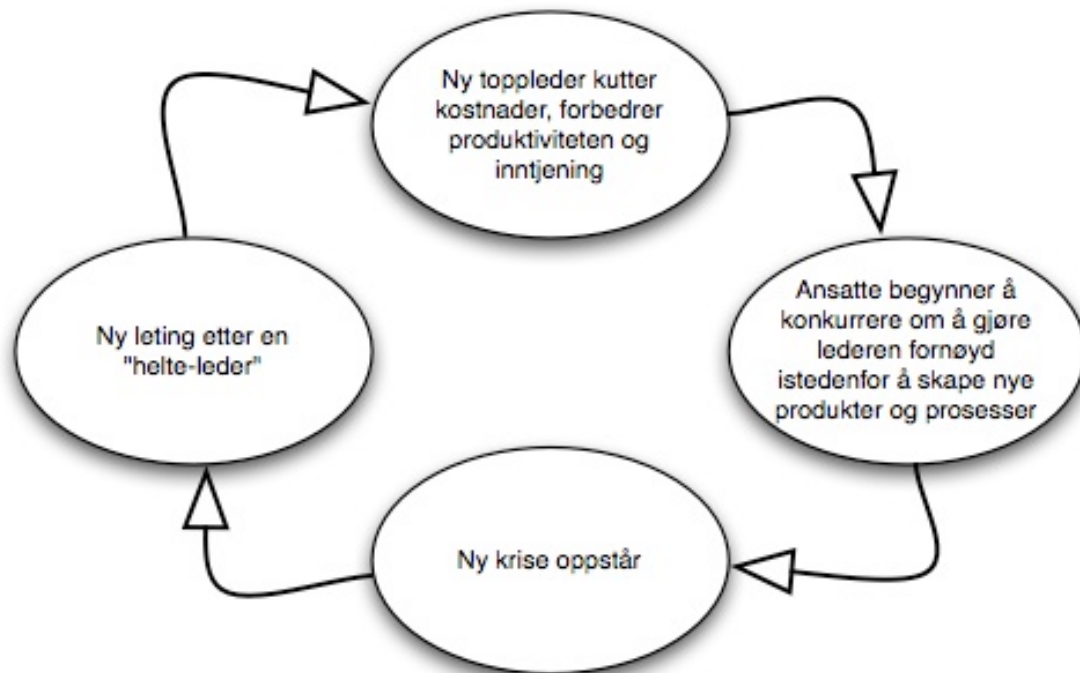
- Endring, eller en ny orden, vil dukke opp som en naturlig konsekvens av tydelig kommunikasjon, konflikter og spenning.
- Som leder står du ikke på utsiden av et system og kontrollerer det, eller planlegger å endre det, men du er en del av hele miljøet.

I boken *Changing Conversations in Organisations* skriver Patricia Shaw (2002) om hvordan en leder kan ta en aktiv del i hvordan ting endres over tid. I stedet for å stille et tradisjonelt spørsmål som 'Hvordan styrer vi ledelse?' så anbefaler hun heller ledere å stille spørsmål som for eksempel 'Hvordan kan vi ta aktiv deltagelse i hvordan ting endres over tid?'. Shaw presenterer videre at "vår interaksjon, uansett hvor gjennomtenkt eller lidenskapelig den er, alltid vil utvikle seg i en retning vi ikke kan kontrollere eller forutsi i det lengre løp, uansett hvor sofistikerte planene våre ser ut."

Tankene som legger grunnlaget i et slikt kompleksitetsperspektiv kan uroe mange ledere. Om en aksepterer disse teoriene betyr jo det at en mister kontroll. Stacey (2005) sier ikke at tradisjonelle teorier om organisasjoner som systemer er feil. De er viktig å forstå. Men enda viktigere er det å designe prosesser som en vet vil få resultater basert på tidligere læring. Shaw sier at "Jeg vil hjelpe andre ledere som meg selv å sette pris på seg selv som improvisatorer i et felles arbeid der vi konstant konstruerer fremtiden og vår del i den." Både Shaw og Stacey sine teorier handler om kompleksitet og om endring. Og teoriene de presenterer passer godt inn en stor og kompleks virkelighet.

Peter Senge har noen andre perspektiver på endringsledelse som handler om at det ikke nødvendigvis er hos lederen endringen starter. I følge Senge (1999, 11) trenger ikke endring komme fra en suksessfull leder på toppen av en organisasjon. Senge stiller spørsmål til den vanlige oppfatningen mange i dag har om at lederskapet starter med en 'helte-leder' som alle ser opp til. Han spør om ikke dette vil ta oppmerksomheten vår bort fra å bygge organisasjoner som, av sin egen natur slik som Shaw og Stacey argumenterer for, kontinuerlig tilpasser seg og finner seg selv opp på nytt. Altså med et lederskap som kommer fra mange steder internt i en organisasjon, og eksternt, ikke bare fra toppen og ned. Senge mener at endring ofte kommer fra innsiden av organisasjonen. Han bemerker at toppledere ikke har så mye makt til å endre på ting slik som de muligens liker å tenke.

Senge stiller spørsmål til hvorfor så mange sliter med å gjøre endringer i sine bedrifter og han angriper 'helte-lederen'. Han mener forsøk på endring ofte ender med en ond sirkel. Den onde sirkelen begynner med en krise, som fører til en søken etter en ny 'helte-leder', en toppleder en legger alt av håp og tillit til. Den nye topplederen agerer gjerne proaktiv og aggressivt, gjør noen drastiske kortvarige forbedringer som å kutte kostnader og øke produktiviteten. De ansatte begynner deretter en intern konkurranse ovenfor hverandre med mål om å gjøre den nye lederen fornøyd. De streber etter å overholde de nye retningslinjene gitt av topplederen. De begynner å konkurrere mot hverandre istedenfor å jobbe hardt med å utfordre tingenes tilstand som ofte resulterer i en ny krise. Senge mener denne onde sirkelen ikke resulterer i noen ny tenking, læring eller fornyelse i en organisasjon, heller ikke vekst, men heller en ny lyst til å finne nye 'helte-ledere'.

Den onde "helte-leder" sirkelen**Figur 1, fritt etter Senge (1999, egen oversettelse)**

Hvordan kan én leder, ett menneske alene, stå ansvarlig for å endre en stor organisasjon med mange mennesker? Dette er spørsmålet som oppsummerer Senge sine teorier om endringsledelse. Senge hevder at å utvikle grupperinger av uavhengige ledere på tvers av organisasjoner er en løsning for suksessfull endringsledelse. Forskjellige type ledere som har forskjellige type roller.

De måtene å tenke endringsledelse på som jeg nå har presentert kan fint kommuniseres i én setning. Richard Bechard, en pioner innen endringsledelse sa i 1987: ”Mennesker nekter ikke endring, men mennesker nekter å bli endret.” (Beckhard og Harris 1987)

2.1.3. Makt og kontroll

”Kontroll søkes oppnådd gjennom å etablere og manipulere kontinuiteter mellom personer og mellom organisasjonen og personer.” (Sørhaug 1996, 28) Tian Sørhaug mener at ledelse av moderne organisasjoner er gjennomsyret av forestillinger om at kontroll er nødvendig og mulig.

Makt er ifølge Richard Emerson (1962, etter Jacobsen m.fl. 2007) noe en person forholder seg til i forhold til andre. Emerson var en av de første som argumenterte for at makt er en bytterelasjon mellom to eller flere aktører, et perspektiv som i nyere tid har fått godt feste. I Emerson sitt perspektiv på makt ligger det sentralt at makten en aktør har ligger i andres avhengighet av aktøren. *Avhengighet* blir derfor et sentralt begrep for å forstå makt, og det er graden av avhengighet som bestemmer i hvilken grad det er makt i en relasjon. Det er denne *avhengigheten* en person, en medarbeider, en kunde har ift. en aktør som legger grunnlaget for det perspektivet på lederskap som jeg videre presenterer.

Det er vanlig i dag å hevde at ledelse og administrasjon er vidt forskjellige ting. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er det slik at der administrasjonen legger vekt på kontroll og problemløsning, legger ledelsen vekt på motivasjon og inspirasjon. Tian Sørhaug (1996) mener at det er mindre behov for kontroll i den moderne organisasjon der arbeidstakerne jobber med utviklingsarbeid og endring. Han mener at topplederens rolle har forandret seg fra akkurat dette; fra å være kontrollerende og styrende til å bli en slags garantist for de ansattes arbeidsro, anerkjennelse, legitimitet, selvkontroll og tillit. Slik jeg forstår Sørhaug har lederens makt blitt mer sårbar i den moderne organisasjon. Der arbeidstakerne har fått nye verktøy og organisasjonsstrukturene har blitt mye flatere, skjer kontrollprosedyrene mer direkte fra topplederen til de ansatte uten et behov for mellomledd. Ifølge Sørhaug har utviklingen gått i en retning av et behov for et større rom for selvregulering som betyr at informasjon blir en helt avgjørende ledelsesfaktor. Standarder og regler blir da mindre viktige rammefaktorer for arbeidstakere. Den tradisjonelle makten har i følge Sørhaug derfor forskjøvet seg.

Steinar J. Olsen er en leder som har omfavnet sosiale medier på et tidlig stadium. Han forteller i sin bok *Stormberger* (Olsen 2011) om hvordan det å være relevant og det å svare på spørsmål bør være et absolutt minimum ved tilstedeværelse i sosiale medier. Olsen sier følgende: ”Før gjorde vi det vi trodde var best, nå følger vi i mange tilfeller det Kundene* mener er best. Det er skifte i makten, et skifte ikke alle bedrifter har fått med seg, men et skifte vi liker og som vi er en del av.”

* For å understreke hvor viktig kunden er skriver alltid Olsen kunden med stor K.

2.1.4. Kommunikasjon som grunnlag for endringsledelse.

Moderne endringsledelse har sine røtter i ”scientific management” og systemtenkning, men de perspektivene jeg har presentert i denne oppgaven er annerledes. Thomas I.T. Helgø og Tom Karp (2009) hevder at de tradisjonelle teoriene om endringsledelse ikke stemmer overens med den virkeligheten vi lever i, en virkelighet som er mer fragmentert og kompleks.

Karp og Helgø presenterer organisasjoner som sosiale systemer og komplekse systemer. De hevder at en ikke trenger å oppleve organisasjoner som abstrakte og uforståelige av den grunn. Om en ser på organisasjoner som responsive prosesser, blir det lettere og forstå organisasjoner fra et kompleksitetsperspektiv. Det handler i følge Karp og Helgø om at en leder bør sette fokus på hva vi mennesker faktisk gjør, hvilken relasjon vi har til hverandre og hvordan vi kommuniserer. Karp og Helgø hevder at å lede mennesker i komplekse omgivelser krever nye måter å lede på. De argumenterer for at ledere bør lede ved å slippe opp sin kontroll og fokusere sitt lederskap på å forme identitet og relasjoner i organisasjonen han/hun leder.

Ester Cameron og Mike Green (2004) sier om kompleksitetsperspektivet på endringsledelse slik som Stacey og Shaw presenterer det, at lederens rolle blir vanskelig å plassere. I den tilgjengelige litteraturen innen dette området sier de at en oppskrift på hvordan lederen skal omfavne en slik tanke om endringsledelse er totalt fraværende. Slik jeg forstår Karp og Helgø, hevder de at verktøy eller en konkret oppskrift for en leder ikke burde være en leders primære fokus i endringsledelse. Istedenfor å fokusere på oppskriften eller verktøyene, eller på hva en leder eller organisasjon bør gjøre, så forstår jeg de slik at en leder heller burde fokusere på hva han/hun og organisasjonen allerede har, og alltid har gjort og hva som kan endres med det. Det handler i følge Karp og Helgø om å sette fokus på hvordan mennesker kommuniserer i organisasjonen.

Til slutt hevder de at det å være en endringsleder ikke nødvendigvis betyr at du er en leder på toppen i en organisasjon, men at du blir en endringsleder der du er i en organisasjon på grunnlag av de valgene du tar, og hvordan du får mennesker rundt deg i organisasjonen du er en del av til å endre måtene de kommuniserer på.

2.1.5. Åpenhet som grunnlag for endringsledelse.

Charlene Li (2010) presenterer en rekke tanker om hvordan åpenhet kan være en løsning for hvordan en leder kan forandre sin organisasjon. Hun forklarer hvordan sosial teknologi og sosiale medier kan være verktøy for å sette i gang endringsprosesser.

Li mener som Sørhaug at lederen har fått en ny rolle, og hevder at ledere ikke lenger er i kontroll, men i et forhold/relasjon til sine kunder og ansatte. Dette mener hun har skjedd på grunn av at de sosiale mediene har blitt så utrolig lett tilgjengelig for hvem som helst.

Li hevder at det å være åpen ikke nødvendigvis bør være et mantra eller en filosofi, men et nøye uttenkt tidlig *approach* til hvordan en omfavner lederskap som over tid vil gi resultater. Å være åpen krever ikke mindre, heller mer innsats enn å forsøke å være i kontroll. Hun hevder at det å ha en sammenhengende strategi for hvordan en skal bruke sosiale medier ikke vil fungere. En trenger ledere som i tillegg til dette er åpne for å utføre strategien. Et bi-produkt av en leders vurdering å være åpen vil være at du som leder blir mer transparent, autentisk og oppriktig. Dette mener hun er egenskaper som er helt fundamentale i en verden med sosiale medier.

Det nytter ikke bare å være en god kommunikator. En leder må i følge Li i dag også evne å dele personlige perspektiver og følelser for deretter å utvikle nærere forhold til både kunder og ansatte. Et eksempel kan være negativ omtale på internett. Som leder er ikke dette noe en kan ignorere. I følge Li bør en leder omfavne det på en autentisk og ekte måte.

Et perspektiv som også blir viktig å ta med seg når en snakker om åpenhet er hvordan vi i Norge i dag har ytringsfrihet. Direktoratet for forvaltning og IKT, difi, har laget en veiledningshåndbok til hvordan sosiale medier skal benyttes i offentlig forvaltning. (difi 2010) I denne tar difi for seg et viktig punkt som omhandler ytringsfrihet. De utdyper viktigheten av at ytringsfrihet er en grunnlovsfestet rettighet alle har, og at en virksomhet ikke har mulighet til å utvikle retningslinjer som begrenser de ansattes rett til å ytre sine meninger. Det forklares videre at det å nekte de ansatte å uttale seg i sosiale medier er et brudd på ytringsfriheten. Samtidig som det er ytringsfrihet i Norge står det også i guiden til difi at ansatte har en lojalitets- og taushetsplikt til sin arbeidsgiver. Utarbeidelse av regler for en slik lojalitets- og taushetsplikt anbefaler de ikke å legge under retningslinjene for hvordan de sosiale medier skal brukes i en organisasjon, men under den enkeltes ansattes arbeidsavtale.

2.2. Sosiale medier

Sosiale medier defineres av Andreas Kaplan og Michael Haenlein som ”en gruppe av internettbaserte verktøy som bygger på det ideologiske og teknologiske grunnlaget i Web 2.0, som lar brukeren skape og dele informasjon.” (Kaplan og Haenlein 2010) En undersøkelse utført av TNS gallup tidlig 2011 som ser på ulike måter folk omfavner internett på konkluderer med at sosiale medier og dagens internett ikke er mer enn menneskene som skaper innhold og bruker internettet. (TNS Gallup 2011)

Sosiale medier, slik vi kjenner det i dag, er et forholdsvidt nytt fenomen underbygget av Web 2.0, som innebærer teknologier som utviklet seg og ble populære på midten av forrige tiår. Denne teknologiske utviklingen av Internett har tillatt brukeren til å ta en mer aktiv del i hva som publiseres og hva som skjer. Josh Bernoff og Ted Schadler (2010, 7) argumenterer for at den vanlige brukeren av Internett, eller forbrukeren nå har stor makt i forhold til å uttrykke seg for deretter å påvirke en sak, for eksempel en bedrift. Sosiale nettverk er som skapt for dette. Sosiale nettverk slik vi har blitt kjent med de siste årene gir brukeren en slik mulighet til deltagelse og påvirkning, altså å bli en del av internettet.

Det finnes mange sosiale medier, som for eksempel Skype, YouTube, Twitter, LinkedIn og Facebook. Bloggen er også et sosialt medium. Populariteten på disse nettverkene er i dag enorm. Facebook er for eksempel den mest besøkte nettsiden i Norge. På 14. plass finner vi Twitter og YouTube ligger for tiden på 4. plass. Bloggplattformer som blogg.no, blogger.com og WordPress.com er for tiden også blant de mest besøkte nettstedene i Norge. (Alexa 2011) Dette betyr at det er enorm trafikk på disse sidene, at mange mennesker bruker de. Dette gir mange muligheter. Ikke bare gir det muligheter for markedsførere, men det gir muligheter for en leder. Slik jeg ser det er de mest interessante plattformene for en leder Bloggen, Facebook og Twitter. Det er disse plattformene jeg kommer til å presentere videre for deretter å drøfte senere i denne oppgaven.

Web 2.0 er, som nevnt over, er navnet som er brukt om den utviklede versjonen av Internett der interaksjon er i fokus. Brukerne som surfer på internett er mer involvert enn noen gang og er enkelt i stand til å uttrykke sine meninger. Sosiale medier blir et eksempel på dette. Sosiale medier tilbyr nye muligheter for internettbrukere som gjør det enklere å utføre oppgaver som var mye mer tungvinte tidligere. Sosiale medier gir brukeren mulighet til å utvikle personlige

nettsider og å uttrykke sine tanker på en mengde forskjellige måter. Facebook, som er det mest populære nettstedet i Norge, er nettstedet som per i dag gir brukeren flest av disse mulighetene.

2.2.1. Bakgrunn, historie og vekst

Den enormt økende populariteten til sosiale medier de siste årene gjør seg veldig tydelig om vi tar en titt på Facebook som har over 500 millioner aktive brukere i verden, og over 50% av disse brukerne er innlogget daglig, og dette etter bare 7 år (Facebook 2011). Men dette har ikke vært tilfelle for de fleste sosiale nettverk. Mange startet lignende tjenester tidligere enn Facebook, men de viste seg å være for tidlig ute i forhold til den teknologiske evolusjonen. Det fantes rett og slett ikke kraftige nok servere for å støtte opp under den økende bruken og populariteten. Internettssidene som var sosiale plattformer som ble utviklet like før Facebook, taklet ikke den høye aktiviteten og begynte å bli ustabile. Dette førte til at sidene ble lite brukervennlige og dermed lite populære. Det mest kjente eksempelet er Friendster, som mer eller mindre forsvant rundt samme tid som Facebook ble grunnlagt. LinkedIn, som ble laget som en tjeneste for å holde kontakt med ens forretningsrelasjoner, var lansert omrent ett år før Facebook, med stor suksess. LinkedIn hadde ikke den samme utfordringen som Friendster hva gjelder aktivitet, fordi de fokuserte på et mer begrenset segment; forretningsfolk. Generelt, sosiale medier som ble lansert samtidig som Facebook og i tiden etter har opplevd stor interesse fra brukere over hele verden. De har blitt en stor del av det nye Internettet og tilbyr brukeren mange spennende opplevelser og muligheter.

Ved siden av det faktum at de sosiale mediene som jeg presenterer i denne oppgaven stadig har en økende popularitet og stadig flere brukere, ser vi at disse verktøyene i tillegg blir mer og mer tilgjengelig for brukerne. Bare i løpet av de 4 månedene jeg har jobbet med dette forskningsprosjektet har vi sett utvikling og endring i retning av mer enkelhet og mer tilgjengelighet. Et tydelig eksempel på dette er hvordan Apple, en teknologibedrift som lenge har vært en pionær innen innovasjon og nyskapning, så nylig som den siste uken jeg jobbet med å ferdigstille dette prosjektet, lanserte noen produkter som gjør de sosiale mediene mer tilgjengelig (Jobs 2011). I deres lansering av deres oppdaterte operativsystem med navn iOS 5 til mobiltelefonen iPhone har de for eksempel valgt å integrere Twitter som en naturlig del av alle deler av telefonen. På denne måten gjør Apple sosiale medier enda mer tilgjengelig for brukeren og setter brukeren i stand til å dele informasjon mye raskere og mer effektivt enn

tidligere. Når Apple kommer med nyheter som dette, er det vanlig å se andre teknologibedrifter følge etter å gjøre lignende ting i nær fremtid.

2.2.2. Facebook

Facebook har som beskrevet over 500 millioner aktive brukere i verden hver eneste dag, og dette tallet øker stadig. Om den samme veksten fortsetter de neste 2 årene, vil alle verdens internettbrukere ha en Facebook konto innen 2013 (Kirkpatrick 2010). Ifølge Facebook selv er mer enn halvparten av disse brukerne pålogget hver eneste dag (Facebook 2011). Det er sosial plattform der mennesker kan uttrykke seg selv og holde kontakten med sine venner og familie. På Facebook er det for eksempel vanlig å vise seg selv og sin egen identitet frem ved å dele personlige opplevelser gjennom bilder og statusoppdateringer. Det er om lag 60 millioner statusoppdateringer på Facebook daglig , på verdensbasis. Dette gir et bilde av et behov for å uttrykke seg selv som er skapt gjennom sosiale medier.

Har du en Facebook profil, er denne basert på aktiviteten til dine venner. En venn på Facebook er ikke nødvendigvis en person du kjenner i den virkelige verden, men ofte en person du har en relasjon til eller du har møtt. ”Facebook er delt inn i fire hoveddeler: profiler, grupper, sider og eventer”.(Kabani 2010). Informasjon om oppdateringer fra dine venner innenfor disse delene vil dukke opp på din startside i en ”nyhetsstrøm”. Denne startsidene hjelper deg med å holde oversikt over dine Facebook kontakter eller venner. Om en venn du har for eksempel laster opp et bilde på sin profil, så vil det dukke opp på din startside. I figur 2 ser du et eksempel på hvordan denne startsidene er ut, med statusoppdateringer, bilder, opplevelser, grupper osv.



Figur 2, bilde av startside med nyhetsstrøm på Facebook.

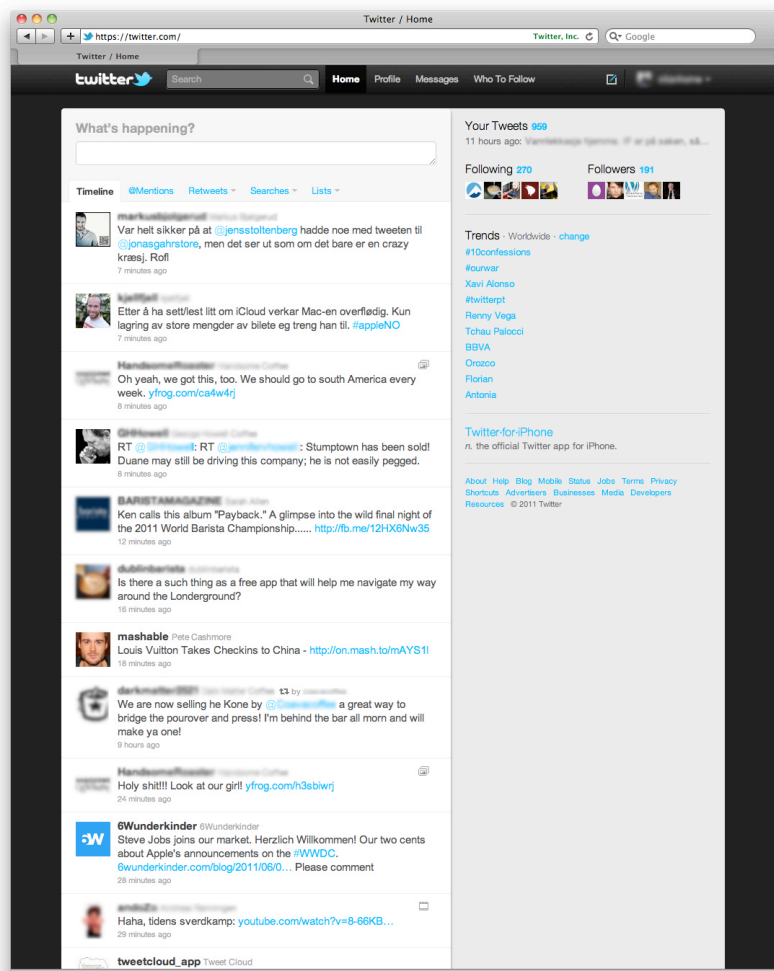
En av de viktigste tingene med Facebook er den graden av ærlighet brukerne uttrykker. På Facebook viser folk frem sin virkelige identitet, ofte med detaljerte faktaopplysninger om hvem de er og hva de driver med. Dette gjør Facebook til en database som skapt for å finne kompetanse og arbeidskraft. Samtidig gjør det Facebook til verdens største kundedatabase med detaljerte beskrivelser om alle i databasen. Dette gjør for eksempel Facebook til et meget nyttig verktøy for ledere som ønsker å ansette samtidig som det blir et nyttig verktøy for markedsføring. Gjennom Facebook Ads gir det muligheter for markeder som for enkelte bedrifter ikke har vært tilgjengelig tidligere. Det er for eksempel mulig å sortere de fleste brukere og kun velge seg ut en spesifikk målgruppe for en bedrifts reklame eller stillingsannonse. Disse mulighetene gir ledere verktøy som de tidligere ikke har hatt like tilgjengelig. En kan for eksempel bli venner med sine ansatte og følge med på hva de driver med på fritiden. På samme måte kan de ansatte følge med på hva deres leder gjør på fritiden.

2.2.2.1. Facebook i Norge

Facebook er uten tvil den aller mest populære plattformen for sosiale medier i Norge, og er den mest besøkte nettsiden i Norge (Alexa 2011). I følge Google Ad Planner (2011) har Facebook over 1 million unike treff per i dag bare i Norge. Og i følge TNS Gallup sin undersøkelse InterBuss (Cramer 2010) er hele 61% av Norges befolkning innlogget ukentlig eller oftere, dette tilsvarer om lag 2 250 000 mennesker. Rapporten sier også at hele 80% av Norges befolkning kommer til å ha en profil på Facebook i løpet av 2011.

2.2.3. Twitter

Ved første øyekast er Twitter en noe enklere tjeneste enn Facebook. Twitter baserer seg på at du sender ut en statusoppdatering til verden. Disse statusoppdateringene er det i utgangspunktet kun dine venner som ser, eller som Twitter kaller det ”followers”, eller følgere på norsk. Statusoppdateringene er nokså like statusoppdateringene på Facebook. Men Twitter har ikke all den andre funksjonaliteten som Facebook har. I figur 3 ser du et eksempel på hvordan startsiden til Twitter ser ut når du er innlogget med de siste statusoppdateringene fra de en følger.



Figur 3, bilde av startsiden på Twitter med statusoppdateringer.

Går en litt under huden på Twitter, så blir plattformen mer avansert enn kun enkle statusoppdateringer. En statusoppdatering på Twitter, eller en "tweet" kan inneholde informasjon som bilder, GPS informasjon, søkeord osv. Denne informasjonen som brukerne legger til i hver "tweet" gjør det mulig for andre twitterbrukere å følge med på temaer de er interessert i, uten at de nødvendigvis er venner med eller følger den personen som sender "tweeten". Twitter har på denne måten blitt en plattform der du ikke nødvendigvis kun følger dine venner, men istedenfor eller i tillegg til dine venner følger mennesker som er opptatt av det samme som deg selv, selv om du ikke er venner med de i virkeligheten.

Twitter er rangert som det 11. mest besøkte nettstedet i verden (Alexa 2011). Men siden Twitter i utgangspunktet er en mye enklere tjeneste enn Facebook, så blir tjenesten oftere brukt gjennom mobile enheter og applikasjoner som gjør at treffene på nettstedet ikke nødvendigvis representerer den mengden tjenesten brukes. Twitter er også noen år yngre enn

Facebook, så en kan anta at populariteten vil øke ytterligere de neste årene. De siste årene har Twitter fått mer og mer oppmerksomhet. Men mange har lurt på hvordan en kan tjene penger ved bruk av denne tjenesten. Men, i April 2010 lanserte Twitter en tjeneste som gjorde at det var mulig å knytte nøkkelord opp mot en profil eller "tweet" som kan skape mer trafikk gjennom søkemotorer som Google Blog Search osv. Dette har ført til en kraftig vekst i bedrifters bruk av Twitter og det blir i dag publisert over 1000 blogginnlegg hver eneste klokke. I tillegg til dette blir det sendt ut om lag 50 millioner statusoppdateringer, eller "tweets" hver eneste dag av de vanlige brukerne av Twitter.

En viktig funksjon på Twitter er muligheten en har til å nevne andre twitterbrukere. Skriver en @brukernavn i en statusoppdatering, eller "tweet", så vil denne meldingen komme tydelig frem hos den brukeren en har nevnt. I tillegg vil denne meldingen bli synlig for alle som følger den som sendte "tweeten". På en slik måte er det mulig å holde en toveiskommunikasjon på Twitter, som er offentlig og potensielt synlig for alle på Twitter. Et eksempel på en slik dialog kan være den du ser i figur 4. Brukernavnet til personen som har vært i kontakt med Stormberg er sladdet da dette var et ønske fra brukeren.



Figur 4, bilde av en samtale på Twitter.

Samtalen leses nedenifra og oppover.

Her har en person sagt noe som en annen følger opp. I dette tilfelle så har Stormberg, som jeg har presentert tidligere i oppgaven, sett denne meldingen. Enten fordi de har fulgt den aktuelle brukeren, eller fordi de har benyttet seg av søkeord. Stormberg har videre svart og skapt en dialog. Mest sannsynlig er resultatet av denne lille samtalen et salg. Dette viser litt av funksjonaliteten Twitter har.

2.2.3.1. Twitter i Norge

Twitter er som nevnt tidligere en raskt voksende plattform. Dette gjelder også i Norge. For bare ett år siden hadde Twitter.com kun 30 000 daglige unike treff i Norge (Google Ad Planner 2011b), og per juni 2011 har Twitter hele 470 000 unike treff hver eneste dag, fra

Norge. Dette forteller om en enorm vekst. Twitter er i dag rangert som det 14. mest besøkte nettstedet i Norge. (Alexa 2011)

2.2.4. Bloggen

Bloggen kan også betraktes som et sosialt medium. Bloggen fikk sin popularitet på begynnelsen av forrige tiår og i 2004 var ordet blogg det mest brukte søkeordet i Merriam-Webster sin ordbok på internett (BBC 2004). Denne ordboken definerer en blogg som en internettside som inneholder en personlig journal med refleksjoner, kommentarer og gjerne linker gitt av forfatteren (Merriam-Webster 2011, egen oversettelse). I følge Wikipedia[†] er en blogg et type nettsted bestående av såkalte blogginnlegg som vanligvis skrives av en enkeltperson eller en mindre gruppe mennesker. På en blogg er det som oftest mulighet til å kommentere på blogginnlegg selv om en ikke selv er eier eller er forfatter av bloggen. På en slik måte kan en med en blogg oppnå dialog og kommunikasjon på en lignende måte som ved de andre sosiale mediene jeg har presentert. Bloggen, slik som Wikipedia beskriver den, er en plattform som kan knyttes opp mot en enkeltperson eller en gruppe mennesker som er opptatt av det samme. Bloggen blir også brukt av bedrifter, men da gjerne som en adskilt del fra deres vanlige internettside.

Jennifer Pellett (2008) presenterer fem fordeler en leder får ved å blogge: Å bli lagt merke til, opparbeide seg et godt rykte, få kontakt med potensielle kunder, markedsføre bedriften og oppnå publisitet i tradisjonelle medier. De siste årene har vi sett at bloggen, i tillegg til å være en plattform der privatpersoner uttrykker seg, har blitt et verktøy som stadig flere seriøse bedrifter benytter seg av. Pellet hevder at den største fordelene med å ha en blogg i tillegg til en tradisjonell internettside er at en blogg bli mer lagt merke til. Dette skjer fordi populære søkemotorer som Google og Yahoo prioriterer søkeresultater som nylig har blitt oppdatert høyt i sine treff. Siden de fleste blogger gjerne oppdateres en gang per uke eller oftere, så vil det gi gode resultater i søkemotorene.

[†] <http://no.wikipedia.org/wiki/Blogg>

2.2.5. Sosial nettverksbygging

Det er ikke lenger bare en kommunikasjonsavdelingen i en bedrift, eller markedsførere som bestemmer hva som blir sagt om en merkevare i det offentlige rom. Kommunikasjon mellom bedrifter og kunder, og mellom kundene selv spiller nå også en viktig rolle. I dag er sosiale medier et verktøy som muliggjør en slik kommunikasjon.

Mennesker som er interessert i noe, har i dag mulighet til å diskutere det i offentlighet gjennom sosiale medier. Og der en bedrift sier noe, kan kunder enkelt kommentere det bedriften har sagt offentlig, positivt eller negativt. Steinar J. Olsen (2011, 158) sier om sosiale medier at: ”Det finnes ingen andre steder der vi kan få en så effektiv og lærerik dialog med våre Kunder og interessenter. Vi har aldri følt oss nærmere kundene enn det vi gjør nå.” Gjennom sosiale medier får brukerne sin egen stemme,

”Selv de med liten teknologisk kunnskap får sin egen hjemmeside og muligheten til å lage egne internettsider og med det verktøy til å kunne dele et budskap og et innhold. Mye av dette innholdet handler om kommersielle produkter og tjenester. Hvem som helst kan lage en Facebook side for hvilket som helst formål”.(Kirkpatrick 2010, Kindle utg, Loc. 4538/7710, egen oversettelse).

Et godt eksempel på det Kirkpatrick sier er hvordan Coca Cola sin tilstedeværelse på Facebook oppsto. I mitt intervju med Paul Chaffey forteller han om hvordan 2 arbeidsledige skuespillere som likte Coca Cola ikke fant deres side på Facebook. Når de oppdaget at Coca Cola ikke hadde noen Facebook side så opprettet de en selv, i Coca Cola sitt navn. Chaffey forteller om hvordan Coca Cola istedenfor å ringe sine advokater, tok kontakt med de to skuespillerne og støttet heller opp om siden. I dag har denne siden over 26.000.000 tilhengere noe som gjør den til den største på Facebook (Coca Cola 2011).

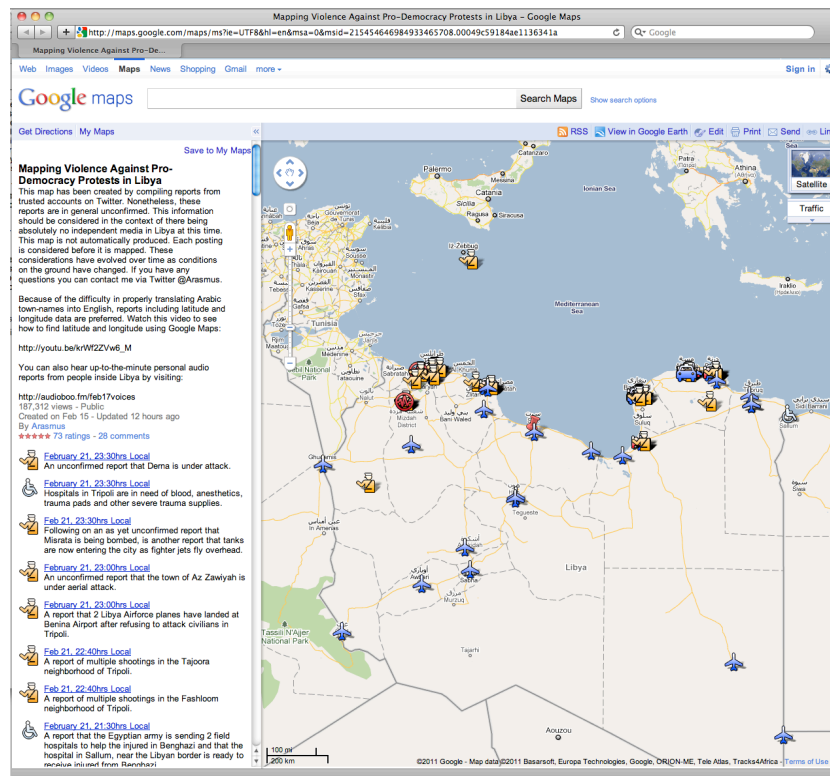
Alle kan uttrykke seg selv veldig enkelt gjennom sosiale medier på en måte som aldri før har vært mulig. Bedrifter og merkevarer som er kontroversielle og som står ovenfor etiske problemstillinger blir ofte diskutert i sosiale medier, ofte uten at bedriftene tar del i denne diskusjonen selv. Etter oljekatastrofen i Mexico gulfen i 2010 hadde i følge Chaffey for eksempel Facebook siden som kritiserte BP over 100 ganger så mange tilhengere som BP sin egen side, som forsøkte å forklare sin historie om hva som hadde skjedd.

2.2.6. Sosiale medier i dag, folkets maktverktøy

Et selskap som var tidlig på banen i forhold til sosiale medier var det Australske konsultentselskapet TickYes, allerede i 2001 begynte de å jobbe med sosiale medier. På bloggen deres skriver de om hvordan de lenge har argumentert for at sosiale medier over tid vil bli den primære måten vi kommuniserer på digitalt, i alle deler av vårt samfunn (Applebaum). Applebaum hevder at sosiale medier vil bli en integrert del av tradisjonelle medier, næringslivet og offentlige institusjoner. I samme blogginnlegg argumenteres det for at sosiale medier har hatt en nøkkelfunksjon i hvordan mennesker har mobilisert seg i politiske revolusjoner den siste tiden. Applebaum forteller om virkelig forandring av virkelig makt av virkelige mennesker.

Samtidig som jeg skriver denne oppgaven har regimene i Egypt og Tunisia falt. Likeledes holdes det i skrivende stund demonstrasjoner mot regimene i Bahrain, Libya og flere arabiske land i Nord-Afrika og Midtøsten. Under periodene med demonstrasjoner i disse landene, har de tradisjonelle mediene og nyhetskanalene hatt vanskelig for å nå frem til resten av verden med oppdateringer om hva som skjer på grunn av regimenes kontroll. Internasjonale journalister har blitt holdt utenfor landene. Og der de har klart å komme seg inn har de blitt holdt på avstand til demonstrasjonene av politi- og militærstyrker kontrollert av regimene. De regimestyrte mediekanalene i landene har kun rapportert om hendelsene slik at de blir sett på i godt lys i regimenenes favør.

Samtidig som at dette har vært tilfelle har alle toppsakene i de sosiale mediene som Twitter, YouTube og Facebook, mediene som er styrt av folket, vært preget av det som har skjedd i kjernen av demonstrasjonene. Dette er nyheter som har kommet fra demonstrantene selv. Disse nyhetssakene bærer kanskje ikke alltid like stor kvalitet som hva de tradisjonelle mediene produserer, men innholdet kommuniserer like sterke budskap og når frem til minst like mange mennesker over hele verden. Under demonstrasjonene i Egypt fikk vi en del flotte TV-bilder fra internasjonale TV-kanaler. Men under de pågående demonstrasjonene i Libya har vi sett lite.



Figur 5, Kart over Libya fra Google Maps (twitter.com/Arasmus 2011)

Dette kartet på Google blir oppdatert fortløpende gjennom oppdateringer på Twitter og informerer folket om hvor demonstrasjoner samt militæraksjoner pågår til en hver tid.

Et godt eksempel på hvordan sosiale medier fungerer og informerer er for eksempel kartet i figur 5. Dette kartet viser hvordan demonstrasjonene og opptøyene brer seg over hele landet. Dette er et godt eksempel på hvordan sosiale medier fungerer når tradisjonelle medier svikter eller ikke får innpass på grunn av kontrollerende styresmakter.

Odd Inge Skjævesland (2011) forteller om hvordan demonstrantene mot de mektige lederne i disse landene har organisert seg gjennom sosiale medier. Twitter og Facebook har vært blant verktøyene som har avtalt tid og sted for demonstrasjonene.

Denne oppgaven handler om hva sosiale medier betyr for ledelse. Så hvorfor tar jeg for meg et folkeopprør i en del av verden? Jo, for når vi ser på bruken av sosiale medier i disse landene, får vi noen eksempler på hva som er mulig å oppnå ved bruk av disse verktøyene. Der ledere som sitter og styrer med jernhånd med nesten ubegrenset makt, blir presset fra makten uansett hvor mye av makten sin de utøver. Der de kontrollerer, og tradisjonelt har klart det i 30 og 40 år, så holder ikke det lenger. Disse situasjonene gir noen eksempler på hvordan maktmønstrene kanskje har endret seg. Jeg hevder ikke at sosiale medier er grunnen

til at regimer i Midtøsten faller, men sosiale medier har i disse situasjonene vært nyttige verktøy som har hjulpet folket et stykke på vei når de forsøker å gjenvinne makten.

2.3. Antagelser

For å få en bedre forståelse på min problemstilling, har jeg valgt å benytte meg av teorier som omhandler det å ha et kompleksitetsperspektiv på endringsledelse, samt teorier som kan knyttes opp mot denne måten å tenke endringsledelse på. Karp og Helgø som begge har vært viktige foredragsholdere i løpet av mitt bachelorforløp er viktige premissleverandører for å forstå de fenomenene jeg har presentert. De andre teoretikerne jeg har tatt for meg har jeg valgt ut fordi de kan hjelpe meg å se bredere på fenomenet endringsledelse.

I mitt litteratursøk har det vært viktig å forholde meg til teoretikere som tar for seg et relasjonelt ledelsesperspektiv. Og jeg har funnet teori som jeg opplever er med å sikre min behandling av temaet, der målet er å få et klarere bilde av problemstillingen, uten å trekke bastante slutninger om hva som er rett og galt for en leder i enhver situasjon.

Arbeidet med teorien har gitt meg noen spennende refleksjoner i forhold til det relasjonelle aspektet ved endringsledelse, og sosiale medier er med på å forsterke hvordan jeg skal forstå disse aspektene. Jeg presenterer under mine antagelser, dette er ingen konklusjon, men noen tanker om hvordan de teoretiske perspektivene jeg har presentert muligens kan fungere i praksis. De følgende antagelsene ligger til grunn for hvordan en skal forstå den drøftingen jeg senere presenterer som sammenfatter de teoretiske perspektivene, mitt intervjumateriale og knytter dette opp mot en virkelighet som handler om hvordan vi bruker sosiale medier.

- Med sosiale medier har vi fått noen verktøy for lederskap som er åpne og dynamiske, verktøy som stadig er i endring, som gjør noe med måten vi kommuniserer på. Og jeg antar at disse verktøyene kommer til å påvirke måten vi tenker om ledelse fremover.
- Det kan være positivt for en leder å være åpen og personlig i sin måte å omfavne og kommunisere på gjennom sosiale medier.

3.0. Metode

3.1. Forskningsdesign

Siden problemstillingen som ligger til grunn for min forskning tar for seg et ganske så nytt fenomen, sosiale medier, så er det hele tiden raske forandringer innenfor dette temaet. Selv om vi begynner å se tydelige mønstre for hvordan forskjellige mennesker bruker internett og sosiale medier (TNS Gallup 2011), så er utviklingen av teknologien rundt dette så rask at mønstrene kan forandre seg fortere enn jeg rekker å skrive ut denne oppgaven. Et godt eksempel på dette er hvordan antall registrerte Norske brukere på Twitter eksploderte i mai 2007. (NRKbeta.no) På kort tid økte antallet Norske registrerte brukere på Twitter fra under 10 000 til om lag 1 000 000 brukere.

Da det hele tiden skjer endringer rundt temaet jeg tar for meg har jeg valgt å bruke *exploratory reesearch*[‡] som min innfallsvinkel og mitt forskningsdesign for å forske på mitt problem. Dette fordi det er lite tilgjengelig forskning som i dag kan gi meg nok informasjon til at jeg skal kunne benytte meg av mer spesifikke forskningsmetoder.

”*Exploratory reesearch* er vanligvis ustrukturert, uformell forskning foretatt for å hente inn bakgrunnsinformasjon om den generelle naturen av forskningsspørsmålet.” (Burns og Bush 2009, 144). Jeg må altså utforske temaet mer før jeg kan konkludere. ”*Exploratory* design er tilpasset for å oppdage hva problemet *kanskje* er”. (Jankowicz 2005, 199). Med andre ord, min forskning vil resultere i funn der relevante problemer vil dukke opp, som gjennom videre forskning kan svare til problemstillingen. Derfor er formålet med min forskning er å utforske temaet for å finne mer kunnskap om de problemene jeg belyser. Men, siden forskningen allikevel er designet med et mål om å svare til et spesifikt problem blir det da ”anvendt forskning”. (Burns og Bush 2009, 39). Forskingen er altså anvendt eller lagt sammen med problemet for å kunne trekke en konklusjon.

[‡] En god oversettelse for dette begrepet har jeg hatt vanskelig med å finne. En kan bruke *eksplorerende forskning* eller *utforskende forskning* som oversettelse for å forstå begrepet, men jeg synes begrepet på engelsk i seg selv er mer beskrivende for å forstå forskningsmetoden.

3.1.1. Sekundærdata

”Sekundærdata er data som tidligere har blitt hentet inn av noen andre enn forskeren og/eller med samme hensikt som forskningsprosjektet forskeren jobber med selv.” (Burns og Bush 2009, 174, egen oversettelse). Dette betyr at sekundærdata er forskning gjort av noen andre, men at det likeledes kan være interessant å benytte seg av dette i egen forskning. Ved å ta i bruk tidligere forskning i min forskningsprosess kan jeg øke forståelsen for det jeg undersøker. Å samle inn sekundærdata er gjerne mindre tidkrevende og krever færre ressurser enn å utføre primærforskning. Dette er hva jeg har gjort gjennom litteraturen jeg har presentert tidligere i denne oppgaven. Jeg har studert tidligere forskning som har vært relevant for mitt tema. Dette har hjulpet meg med å danne et klarere bilde av hvilke utfordringer som er viktige å belyse for å svare på mine spørsmål. Ved å studere sekundærdata får jeg en klarere forståelse av hvilke primærdata jeg trenger å samle for å svare på mine spørsmål.

Gjennom litteraturen jeg har presentert tidligere i denne oppgaven har jeg studert forskjellige typer sekundærdata. Ikke alle har like stor grad av reliabilitet, så det er viktig å være kritisk når en ser på slik data. Jeg har studert rapporter, akademiske artikler, akademiske blogger, markedsundersøkelser/rapporter og akademisk litteratur. I tillegg har jeg benyttet meg av statistikk fra forskjellige nettsteder, samt informasjon fra videoklipp. Jeg har forsøkt å benytte meg av de kildene med mest validitet og reliabilitet. Jeg har også benyttet meg av statistiske verktøy på internett som har vært til hjelp for å få en bredere forståelse.

3.1.2. Primærdata

”Primærdata refererer til den informasjonen som er utviklet eller samlet inn av forskeren spesifikt for det forskningsprosjektet forskeren jobber med selv.” (Burns og Bush 2009, 174, egen oversettelse). Primærdataene jeg benytter meg av i dette forskningsprosjektet er data jeg har hentet inn selv. En kan benytte seg av forskjellige verktøy for å hente inn denne type data, jeg har hovedsakelig valgt å fokusere på en kvalitativ undersøkelse gjennom dybdeintervjuer, en metode som går dybden og vektlegger betydning fremfor å måle og analysere antall hvilket er tilfelle når en benytter seg av kvantitativ forskningsmetode.

Valget av å bruke kvalitativ metode ligger i mitt valg i å bruke *exploratory approach* til min problemstilling og dybdeintervjuer. Dette fordi jeg synes det er et godt verktøy for å få frem

nye ideer og virkelighetsforståelser som kan svare på problemstillingen min og hjelpe meg med å nå mitt forskningsmål.

3.2. Utarbeidelse av spørreskjema

”Formålet med dybdeintervjuer er å hente inn kommentarer eller meninger, samt stille spørsmål som vil hjelpe forskeren med å få et bedre forståelse av forskjellige dimensjoner av disse meningene og grunnene til de.” (Burns og Bush 2009, 249, egen oversettelse). Slike intervjuer er effektive når en skal utforske et emne som er lite kjent, fordi det ofte bringer frem nye tanker og problemer inn i forskningsarbeidet. Burns og Bush argumenterer videre med at forskeren gjennom bruk av dybdeintervjuer vil få en bredere forståelse av problemet og lede forskeren bort fra sine egne for tidlige hypoteser. (Burns og Bush 2009, 249)

I jobben med å utarbeide spørreskjema har det vært viktig å hele tiden komme opp med spørsmål som setter fokus på lederens meninger om sosiale medier, og hva sosiale medier betyr for den lederrollen disse ledere har. Jeg søker en dypere innsikt i hva informantene egentlig mener, noe som fører til ganske nyanserte spørsmålsformuleringer i intervjuene. Målet med intervjuene er å få en bredere forståelse for fenomenet, ikke å måle eller å generalisere. Jeg har bestemt meg for å være åpen i spørsmålene og legge vekt på den gode samtalen med oppfølgingsspørsmål for å få frem forskjellige tanker utfordringer lederne har i møte med sosiale medier.

3.3. Hvilken informasjon jeg ønsker

I min forskning søker jeg informasjon som kan svare på mine antagelser og informasjon som kan hjelpe meg med å finne svar på min problemstilling. Svaret på denne problemstillingen er ikke nødvendigvis absolutt, men den skal, som beskrevet tidligere i mitt forskningsmål, hjelpe meg med å komme opp med relevante ideer og kunnskap som kan gi et klarere bile av problemstillingen, for deretter å hjelpe ledere med å velge de korrekte alternativene for å løse de utfordringene en leder står ovenfor i møte med sosiale medier.

3.4. Utvalg

Det første intervjuet jeg gjorde var med Eirik Sand Johnsen. Johnsen har flere roller knyttet til både ledelse og bruken av sosiale medier i de bedriftene han har en rolle i. Johnsen jobber blant annet i ledelsen i Stockfleths, en av de ledende kaffebarkjedene i Norge. Gjennom den jobben har Johnsen startet opp med å bruke sosiale medier i Stockfleths, med stor suksess. Stockfleths var tidlig ute med å bruke sosiale medier og har en tydelig tilstedeværelse i kaffebransjen på flere sosial plattformer. Ved siden av jobben i Stockfleths har Johnsen vært engasjert i relanseringen av kaffebaren Kaffefuglen og hatt en ansvarlig funksjon i deres implementering av sosiale medier i forretningsstrategien. Johnsen er også medeier i selskapet Espresso Mobile som også er tilstedeværende i sosiale medier, og som bruker sosiale medier aktivt når de er ute på oppdrag. Johnsen er nå på vei inn i en ny jobb som kommunikasjonsansvarlig i Moestue Grape Selections. Jeg ønsket å intervju Johnsen fordi han var tidlig ute med å bruke sosiale medier og for å få en forståelse av hvordan sosiale medier kan bli brukt i en organisasjon som Stockfleths der de ansatte på gulvet har en nær kontakt og relasjon til kundene, og der både disse ansatte og kundene benytter seg aktivt av sosiale medier.

Mitt neste intervjuobjekt var Paul Chaffey. Paul Chaffey er lederen i Abelia, NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter. Chaffey er meget tilstedeværende i sosiale medier. Han er i følge han selv blant de mest 100 fulgte personene på twitter i Norge (på 84. plass i følge tvitre.no (tvitre.no 2001)), og har en svært aktiv blogg med mange lesere der han skriver om samfunnsspørsmål, politikk, økonomi, om ledelse og om sosiale medier. Chaffey er toppleder som selv er nært på i bruken av sosiale medier, og en toppleder med mange meninger om hva sosiale medier gjør med både ledelse og organisasjoner og derfor et intervjuobjekt som kan gi meg mange tanker rundt min problemstilling.

Videre intervjuet jeg Espen Thoresen. Thoresen er ansvarlig for bruken av sosiale medier i NetCom, en bedrift som bruker sosiale medier aktivt ut mot sine kunder, både i sin kundeservice og i sin markedsføring. Netcom er en bedrift med klare retningslinjer for bruk av sosiale medier blant de ansatte og de anbefaler de ansatte å være aktive i sosiale medier. Jeg ønsket å intervju Thoresen fordi jeg ville se på en organisasjon der mange av de ansatte bruker sosiale medier aktivt i sin arbeidshverdag eksternt ut mot sine kunder.

Mitt siste intervju ble gjort med en av topplederne i Telenor. Håkon Sæther er HR-sjef og er ansvarlig for blant annet organisasjons-, leder og medarbeiderutvikling i bedriften. Telenor er en av verdens 500 største bedrifter med over 33.000 ansatte (Telenor 2011). Jeg ønsket å intervju en toppleder i Telenor fordi det er en bedrift som de siste 10 årene aktivt har implementert sosiale teknologier og sosiale medier internt i hele organisasjonen. Jeg ønsket å finne ut av hva dette har betydd for ledelsen i bedriften, og derfor var Sæther som HR-sjef et godt intervjuobjekt.

3.5. Tolkning

I forkant av intervjuene ble informantene informert om hvorfor jeg intervjuet de og hva jeg var ute etter. Jeg ba informantene tenke igjennom hvordan de som ledere så på bruk av sosiale medier. Dette gjorde jeg også tydelig for informantene i innledningen av hvert enkelt intervju. Da jeg stilte spørsmål, skulle de svare ut i fra et ledelsesperspektiv. På denne måten kan forskningsmaterialet som ligger til grunn for mine funn og drøfting tolkes dit hen at når jeg har stilt spørsmål til mine informanter i forhold til deres bruk av sosiale medier, så handler det om deres bruk av sosiale medier som ledere.

4.0. Funn og drøfting

I denne delen av forskningsprosjektet presenterer jeg funn fra primærdataene jeg har samlet inn på grunnlag av sekundærdataene og knytter de opp mot de teoretiske perspektivene jeg har presentert. Selv om jeg har delt opp drøftingen i 5 hoveddeler for å få en struktur så er det likevel slik at noen temaer går igjen flere ganger. Dette har jeg valgt å gjøre fordi når en velger å se på hvilken betydning sosiale medier har for ledelse gjennom et kompleksitetsperspektiv, så blir forståelsen sammensatt og kompleks. Funnene jeg har gjort i min forskning henger derfor veldig sammen. I tillegg til at jeg har en oppfatning av at de forskjellige perspektivene jeg drøfter, har en betydning for hverandre.

Jeg presenterte tidligere i oppgaven hvordan kommunikasjonsteknologi i form av sosiale medier stadig blir enklere og mer tilgjengelig for folk flest. Jeg nevnte blant annet et eksempel på hvordan Apple som leverandør av kommunikasjonsteknologi stadig utvikler måter som gjør det enklere for folk å kommunisere ved hjelp av sosiale medier. Li sitt teoretiske perspektiv på en slik utvikling handler om at det skjer noe i relasjonene ledere har til sine ansatte og kunder, at det skjer en endring på grunn av hvor utrolig lett tilgjengelig de sosiale mediene har blitt. Hun forklarer hvordan sosial teknologi og sosiale medier kan være verktøy for å sette i gang endringsprosesser. Dette teoretiske perspektivet stemmer godt overens med det flere av informantene mine sier om hvordan de sosiale mediene blir tatt i bruk. Håkon Sæther sier blant annet at: ”Unge mennesker tar jo disse plattformene i bruk selv”. Sæther snakker videre om hvordan de i Telenor bruker tid og ressurser på å tilpasse hvordan de skal jobbe i organisasjonene med de verktøyene de ansatte ønsker å benytte seg av for å få gjort arbeidsoppgavene sine.

Når jeg ser på intervjuene jeg har foretatt meg har jeg funnet ut av at når sosiale medier blir tatt i bruk i en bedrift, skjer det noe med kommunikasjonen i den bedriften. Facebook er en plattform, og Twitter er en annen, men uavhengig av hvilken plattform som blir brukt, så vil det naturlig skje en endring i hvordan menneskene i organisasjonen kommuniserer når disse og andre plattformer blir tatt i bruk.

Ralph Stacey argumenterer for at endring dukker opp som en naturlig konsekvens av blant annet tydelig kommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik, som jeg presenterte tidligere i denne oppgaven, argumenterer for at en forutsetning for endring er at en organisasjon endrer på eller utvikler noe i det organisasjonen har. Om en ser på disse teoretiske perspektivene og ser de i sammenheng med en organisasjon som tar i bruk sosiale medier som en ny måte å kommunisere på, så opplever jeg det riktig å si at bruk av sosiale medier i en organisasjon vil føre til en endring i hvordan vi kommuniserer.

Det er flere grunner til at en vil oppleve en endring i hvordan det kommuniseres. Jeg vil nå presentere noen funn som jeg opplever er det som legger grunnlaget for at slik endring skjer.

4.1. Åpenhet, tillit og tilstedeværelse

”Jeg tror det er veldig viktig med en personlig stemme i de sosiale mediene, og jeg tror at det er noe av det som er en utfordring for mange ledere. At de sliter litt med kommunikasjonen, av hvem de er og hva de står for. I en verden hvor det i dag er kamp om de kloke hodene, og man skal stå for noe. Så tror jeg de som behersker sosiale medier kommer til å ha et fortrinn, rett og slett. Og det handler ikke om å beherske teknologi, det er jo det folk tror.”

sier Chaffey. For å beherske de sosiale mediene er forutsetningen, slik jeg forstår Chaffey, å mestre kommunikasjonen. Dette er noe alle mine informanter er inne på. Dessuten handler det om å være personlig ved bruk av sosiale medier. Chaffey forteller om hvordan han selv har valgt å være personlig i måten han uttrykker seg på bloggen sin, og Eirik Sand Johnsen sier:

”Jeg tror at det er viktig å vise en snev av personlighet, og det er det folk søker i sosiale medier. Folk søker noe som, eller det er det en ofte sjarmes av i sosiale medier –en tone som virker litt mer personlig. Som gir en følelse av hvem disse menneskene er”.

Eirik er i sine svar veldig tydelig på hva som skal til for at en skal bli hørt i sosiale medier og han er tydelig på at det er viktig med en personlig stemme. Samtidig som informantene mine snakker om det å være personlig, så er Chaffey stadig innom det å være profesjonell når han snakker om det personlige: ”Jeg tror bloggen min oppleves; ikke faglig, men i hvert fall profesjonell, med noen personlige elementer.”. Chaffey argumenterer også for at en skal være personlig, men han sier at en som leder skal passe seg for at en ikke skal være for privat i de sosiale mediene.

Fordelen med å være personlig er den at du oppnår tillitt til både dine kunder og medarbeidere. Johnsen hevder at dette er en av de sterkeste mulighetene og unike fordelene sosiale medier gir, altså at en kan oppnå lojalitet hos sine kunder ved å være åpen og ærlig i sin kommunikasjon på disse plattformene. Når jeg spør Eirik om hvorvidt dette også påvirker relasjonen mellom leder og ansatt så sier han:

”Jeg tror det er helt essensielt hva som blir skrevet. Jeg tror at når de ansatte føler at det som er skrevet er sannheten, at det som blir skrevet reflekterer det som de møter på gulvet, da vil det kunne skape tillitt fra de ansatte og opp til ledelsen.”

Li snakker også om at leder bør være personlig når en kommuniserer gjennom sosiale medier. Hun legger åpenhet som grunnlag og sier at når en leder er åpen så vil det hjelpe en med å være transparent, autentisk og oppriktig. Videre hevder Li at om en leder evner å dele personlige perspektiver og følelser, så vil det utvikle nærere forhold til både kunder og ansatte. Li sitt teoretiske perspektiv, slik jeg ser det, henger godt sammen med det Chaffey og Johnsen sier om å være personlig.

På den andre siden er et en fare å være for åpen og gi for mye tillit. Når en gjennom de sosiale mediene etter hvert har blitt mye mer synlig og tilgjengelig ovenfor sine kollegaer enn tidligere, så har det fått noen konsekvenser som en bør se på. Håkon Sæther mener at i tillegg til det å gi tillit er det også viktig å sette grenser for de en leder. Han snakker om hvordan de sosiale mediene har gjort oss mye mer tilgjengelig enn tidligere, Sæther sier:

”Når man hele tiden synes for de andre når man er tilgjengelig, så må man sette begrensninger. Jeg må jobbe med å sette begrensninger for meg selv, og jeg må jobbe med å sette begrensninger for de jeg leder.”

Når jeg videre spør Sæther om hvilke begrensninger, så mener Sæther at det er viktig at de ansatte også skal ha et liv utenom jobb. Han hevder at det er direkte usunt å være tilgjengelig hele tiden. Sæther sier om dette:

”Jeg tror det gjør noe med tilstedeværelse. Du skal være så tilgjengelig i den sosiale medie verden, at du ikke er tilstede for den du sitter ovenfor. Og det har masse med ledelse å gjøre. Fordi, jeg mener veldig mye med ledelse handler om å være 100% tilstede med den man er sammen med.”

Dette samsvarer godt med det Shaw snakker om i forhold til å ta en aktiv deltagelse, og det å være tilstede i de endringsprosessene som skjer i organisasjonen.

Om en leder skal være tilstede på en slik måte, så fordrer det ansvar og bevissthet. Når jeg spurte Paul Chaffey om han mente det var viktig å ha en personlig stemme i de sosiale mediene, svarte han ganske klart og tydelig. ”Ja, jeg tror det er viktig”. Chaffey sier også at han opplever at dette er en utfordring for mange ledere. Han opplever at mange ledere sliter med kommunikasjonen. De klarer ikke helt å komme frem med hva de står for og mener.

Videre sier Chaffey:

”Det handler ikke om å være flink til å få IT-en til å fungere, det handler ikke om det i det hele tatt. Det handler om å faktisk stå for noe, og mene noe, og selvfølgelig kunne formulere det. Og får man til det, så kommer du så mye lettere til ting, og en får frem noe.”

Det er bred enighet blant informantene mine om at det er viktig for en leder å være bevisst på hvordan sosiale medier blir tatt i bruk i en bedrift. Johnsen sier:

”Jeg tror den største feilen mange går i er; ”vi må bare ha noe, få opp noe, få noe ut.” Det er veldig typisk ting slik jeg ser det, som alle hører i jobbene sine. Det tror jeg er den største fallgraven du kan komme i.”

Johnsen mener at en av betingelsene for å lykkes i sosiale medier er å gjøre ting på en skikkelig måte. Men dette fordrer ifølge Johnsen at en må sette av tid og ressurser til sin tilstedeværelse i sosiale medier for å skape en merverdi for kunden og den ansatte og for deg selv som leder. Espen Thoresen i NetCom sier også noe om dette og han mener at det er viktig å dedikere ressurser til en organisasjons bruk av sosiale medier. Han sier:

”Arbeidet med sosiale medier er ikke venstrehåndsarbeid og krever tid og oppfølging. Som regel etter vanlig arbeidstid – da folk virkelig logger seg på.”

I en annen bedrift har de gjort noe med akkurat dette. I Telenor forteller Sæther om at de har dedikert tid og ressurser til sosiale medier. Han forteller om hvordan de bare i HR-avdelingen har 5-6 personer ansatt for å lære opp folk til å benytte seg av de sosiale mediene i bedriften. I Telenor er bruken av sosiale medier i bedriften blitt så implementert i folks arbeidshverdag at opplæring og oppfølging er blitt helt nødvendig for å få det til å fungere iht. Sæther. Sæther sier at det er spesielt viktig å lære opp de som har vært i bedriften en stund, som på et eller annet tidspunkt må lære seg disse verktøyene fra bunn av. Men de som er en del av den yngre generasjonen tar de sosiale mediene i bruk i arbeidet sitt mer naturlig.

Jeg oppfatter det slik at en betingelse for å lykkes med endring gjennom sosiale medier, er å få sosiale medier til å fungere i en organisasjon. Det handler om å benytte seg av de mulighetene en har. For å få til det må en sette av tid og ressurser, ikke bare til teknologien selv, men hvordan en bruker de sosiale mediene. Det handler altså ikke bare om å være tilstede, men også om hvordan du er tilstede, hvordan du kommuniserer. Og en fordel for en leder slik jeg forstår det, kan ofte være å åpne opp i sin kommunikasjon gjennom å være ærlig, men samtidig tydelig. Dette er ikke nødvendigvis noen enkel oppgave, og det krever kanskje mer innsats å åpne opp enn å være i kontroll.

4.2. Retningslinjer

Selv om det kanskje er viktig for en leder å dedikere ressurser til både opplæring og bruk av sosiale medier, er det noen utfordringer i forhold til dette på et ledernivå. Sæther forteller om hvordan det kan være vanskelig å finne nok tid til å engasjere seg i sosiale medier. Han tror det er en veldig vanlig utfordring på toppledernivå. Sæther sier om det å bruke tid at:

”Og det kjenner jeg på som en utfordring. Men jeg tror det er viktig at en som leder velger ut hvilke plattformer en synes det er hensiktsmessig å bruke for å få gjort jobben så effektivt som mulig, og samtidig hjelper sine ansatte med å finne ut av hvilke de verktøy de skal bruke. I Telenor bruker vi stort sett de interne plattformene, og de fungerer.”

Jeg har allerede beskrevet hvordan Håkon Sæther i Telenor ser det som viktig å sette noen begrensninger for de ansattes bruk av sosiale medier. Slik jeg ser det handler dette om å ha klare retningslinjer for hvordan de ansatte kan ta i bruk sosiale medier.

”Det som skjer nå er det stikk motsatte. Med mindre informasjonen kan gjøre skade, så skal ALLE i organisasjonen ha tilgang på den.”

sier Sæther. Selv om de i Telenor forsøker å åpne opp i kommunikasjonen slik at alle kan ta del i alt, så er det ikke slik at alle har godt av all informasjon. Sæther sier om dette:

”Et aspekt ved dette som har med ledelse å gjøre, handler om sikkerhet. Altså i bedrifter, jo større bedriften er jo viktigere blir det å ha kontroll på informasjon.”

Det handler om retningslinjer, men også om kontroll. Kontrollperspektivet drøfter jeg senere. Det Sæther snakker om er at de forsøker å åpne opp i kommunikasjonen gjennom å forsøke å dele alt av informasjon der det er mulig. Men han mener en som leder må ha noen tydelige grenser. Sæther snakker videre om at ikke har detaljregler for hvor de grensene går, men at de har retningslinjer:

”Vi stoler på at du er en intelligent person, og da må vi stole på at du kan forholde deg til et sett av retningslinjer og selv skjønne hvor streken går. Istedenfor å tegne streken i alle mulige tenkelige varianter.”

Med andre ord; Har man et sett av retningslinjer, blir et suksesskriterium for å få de til å fungere, at en kan ha tillit til de ansatte, og at de klarer å forholde seg til det settet med retningslinjer.

Det er også stor enighet blant mine informanter om at visse retningslinjer for bruk av sosiale medier bør foreligge. Men alle har ikke en like klar strategi for hvordan dette skal gjennomføres. Slik jeg forstår både Chaffey og Johnsen så har de ingen tydelige strategier for hvordan de skal bruke sosiale medier. Chaffey sier:

”En kan si at noe av vår strategi i sosiale medier er mangel på strategi. Det handler om å åpne opp for at det kan skje uventede ting, som kan føre til noe positivt for alle parter. Og så langt ser jeg at en slik måte å omfavne sosiale medier på fungerer.”

Slik jeg forstår Chaffey så er det kanskje mangelen på strategi som gjør at de får de sosiale mediene til å fungere i bedriften. Dette samsvarer godt med det Li (Li 2010) hevder om at en ikke trenger noen sammenhengende strategi for å få sosiale medier til å fungere, men at det er viktig å være åpen. Her kommer vi igjen inn på at det å være åpen i lederskapet er viktig for å få sosiale medier til å fungere. En mangel på strategi slik jeg ser det åpner da kanskje opp for at noe utvikler seg.

NetCom er et eksempel på en bedrift som til motsetning til Chaffey og Johnsen har klare strategier for hvordan sosiale medier skal brukes i bedriften. I NetCom forteller Espen Thoresen at sosiale medier er en tydelig del av selskapets strategi. Thoresen sier: ”Vi har

tydelige retningslinjer for bruk av sosiale medier[§]. Disse forholder ansatte seg til”. Videre sier han følgende:

”Vi har flagget de sosiale retningslinjene sterkt i organisasjonen. Retningslinjene ligger fremme på forsiden av intranett til enhver tid.”

”Så langt har vi ikke hatt noen uheldige overtramp eller uttalelser fra NetCom-ansatte i sosiale medier. Dette tror jeg fordi vi er tydelige på hvordan sosiale medier skal brukes strategisk.”

sier også Thoresen. Men vil ikke da en strategi hindre en åpenhet og hindre de mulighetene det gir? Chaffey sier at: ”Avklaringer må gjøres, og det er et ansvar en leder må ta.”. Det er altså kanskje slik at et spørsmål som dette må opp på et ledernivå. Hvorvidt det er slik har jeg ikke funnet noe svar på, men jeg drøfter dette senere. Dette handler kanskje om makt og kontroll.

4.3. Nye muligheter og nye maktmønstre.

Tidligere i oppgaven presenterte jeg Steinar J. Olsen, og han sier:

”Før gjorde vi det vi trodde var best, nå følger vi i mange tilfeller det Kundene mener er best. Det er skifte i makten, et skifte ikke alle bedrifter har fått med seg, men et skifte vi liker og som vi er en del av”.

Olsen er ingen teoretiker, og boken hans er ikke et stykke forskningsarbeid på samme måte som de andre teoretiske perspektivene jeg presenterer i denne oppgaven. Men Olsen presenterer noen erfaringer og opplevelser fra sitt arbeid som toppleder i det virkelige livet, noe som jeg synes er interessant og nyttig for å forstå hvordan sosiale medier fungerer i praksis for en leder. Slik jeg forstår Olsen så bekrefter han på en måte Sørhaug sine teorier om hvordan lederens makt har endret seg og blitt mer sårbar.

Flere av mine informanter er innom det at det kan være en utfordring for en leder å forstå hvordan en skal benytte seg av de sosiale medier for å få de til å fungere. Johnsen er innom det at om en skal få sosiale medier til å fungere, så er det viktig å forstå seg på hvordan de

[§] <http://www.slideshare.net/oyvindvederhus/sosiale-retningslinjer-for-netcom>

forskjellige plattformene fungerer og lære seg å tilpasse sin kommunikasjon til de formatene plattformene gir. Johnsen sier:

”Du må formulere deg på en helt annen måte, og tilpasse din kommunikasjon til formatet det mediet du bruker har.”

Dette blir ganske forståelig om en tar en titt på Twitter som jeg presenterte tidligere i denne oppgaven. På Twitter har en i utgangspunktet bare 140 tegn til rådighet, og med det blir det ganske tydelig at det kan være en utfordring å få frem et godt budskap med så få tegn.

Johnsen hevder videre at en betingelse for å få til dette er å huske på at plattformene er bygd opp på en slik måte at de fordrer toveiskommunikasjon.

Johnsen forteller om at han bruker hver eneste mulighet han har med å svare på brukerens innspill på Twitter:

”En ting som er veldig essensielt når en bruker Twitter, er det å bruke søkeord. Når en har Stockfleths som søkeord, med alle mulige eventuelle stavefeil, så ser jeg når noen skriver det. For eksempel om noen sier: ”Det var så utrolig digg kaffe på Stockfleths”. Så svarer jeg, uten at de visste at Stockfleths hadde en Twitter konto engang: ”Veldig hyggelig, velkommen tilbake”. Det tar meg 3 sekunder å gjøre det, så blir det helt plutselig en ”wow” opplevelse for den personen som fikk den meldingen. Det har vi gjort masse av, og det fungerer som bare det. -- Så om en er litt smart og taktisk, så kan en få en del heldige effekter av bruk av sosiale medier”

Slik jeg forstår Johnsen så er det ikke slik at det er lederen som fordrer endringene. Men det er viktig at lederen er smart og bruker det mulighetene som er på en god måte. Dette samsvarer godt med det Senge hevder om at det ikke nødvendigvis er hos lederen endringen starter.

En slik måte å bruke sosiale medier viser én måte, nemlig å benytte seg av de mulighetene en er gitt. Denne måten fører til en endring i hvordan man kommuniserer. Johnsen forteller om flere måter han bruker sosiale medier på, og han får også med seg de ansatte på det som bedriften sier ut i de sosiale mediene.

”Jeg tror at du kan skape en enda større følelse av felleskap og en følelse av stolthet, om bedriften gjør et eller annet på en bra måte, i sosiale medier. Sosiale medier blir på en måte et sosialt mellomledd.”

Når de sosiale mediene blir brukt på en slik måte som Johnsen beskriver, som kommunikasjonsverktøy, så fører det blant annet til utvikling blant de ansatte og merverdi for kundene. En slik måte å bruke sosiale medier på samsvarer med det Karp og Helgø sier om å

sette fokus på hvordan mennesker kommuniserer for å få en endring til å fungere. Dette svarer også til det Olsen sier om at det å svare på spørsmål bør være et absolutt minimum for tilstedeværelse.

Dette synes jeg også henger sammen med hvordan Li argumenterer for hvordan lederen har fått en ny rolle og ikke lenger har den samme makten som tidligere. Sørhaug argumenterer for at det er mindre behov for kontroll i den moderne organisasjon og Li hevder en leder ikke lenger er i kontroll, men i et forhold eller en relasjon til sine kunder og ansatte.

En motsats til det å våge å være åpen er det Chaffey sier om legemiddelindustrien:

”Jeg ser at det er en del som ikke utnytter disse verktøyene helt – et tydelig eksempel er legemiddelindustrien, de går rundt og er redd for blir saksøkt fordi de skal si noe feil. De burde snu det rundt, og ta et lederskap og fortelle hvorfor deres produkter er bra for menneskers liv og helse og for verden.”

Her drar Chaffey frem viktigheten av å bruke de mulighetene en har, og forteller om en hel bransje som ikke gjør det. Johnsen forteller også om en bransje som er redde for å bruke de sosiale mediene. Han forteller om hvordan vinbransjen, hvor det ikke bare er fritt frem i sosiale medier på grunn av de lovene og reglene vi har i Norge i forhold til forbud mot alkoholreklame. Eksempelet med vinbransjen blir ikke helt det samme som med legemiddelindustrien. Men selv med forbud mot alkoholreklame, er det mulig å bruke de sosiale mediene til å fortelle om hva en driver med. Altså er det slik at de sosiale mediene gir en noen nye muligheter en ikke hadde tidligere. En må bare våge og velge å bruke dem.

Dette handler ifølge Chaffey om en redsel for å miste kontrollen, Chaffey hevder at om en våger og prøver, kan en gjenvinne denne kontrollen. Et eksempel på hvordan en kan gjenvinne denne kontrollen ved å være åpen er historien Chaffey forteller om hvordan turtøyprodusenten Stormberg er åpne om sine holdninger og verdier, og hvordan de gjør ting:

”De adresserer egentlig et par av dilemmaene før de egentlig har blitt løftet frem i mediene. De er en bransje hvor de produserer klær billig i Kina, det er klart det er dilemmaer, det må det jo være.”

På en slik måte der de adresserer dilemmaer og sier ting i de sosiale mediene, før de blir kritisert på det, så opplever jeg at Stormberg gjenvinner sin kontroll og sitt lederskap.

Chaffey understreker at sosiale medier har forandret hvordan en blir definert. Gjennom sosiale medier hevder han at en har fått en mulighet til å definere hvem man selv er. Og en betingelse for å oppnå suksess blir da at man tar/bruker den muligheten slik som Stormberg gjør.

Chaffey sier at dette handler om: ”Det å regissere sin egen identitet på nettet”. Chaffey sier også:

”Da kan sosiale medier være en måte og ta, gjenvinne (*du kan gi fra deg kontroll*), men du gjenvinner for så vidt en slags kontroll over omdømmet ditt hvis du lykkes med å få frem din egen versjon av hvem du er”

Li hevder at det å være åpen krever mer innsats enn å forsøke å være i kontroll. Det kreves altså mer av lederen å forsøke å ta tilbake en kontroll som andre har tatt.

En fare når ting blir for åpent er det som da skjer om en ikke evner å ta en slik kontroll.

Håkon Sæther snakker om hvordan endringene i Telenor har ført til at åpenheten i bedriften gjør noe med lederrollen. Sæther forteller:

”Om du går noen år tilbake, så satt sjefen alltid på et kontor. Sjefen kunne lukke døren og se *'busy'* ut. Han kunne sitte med benene på bordet å gjøre ingenting, det var det ingen som visste. Så når du er synlig i landskapet, så ser jo alle hva sjefen driver med. Og det gjør jo noe. Og når en da skal ha tilgang til alle dokumentene til sjefen, så kan du hvert fall ikke *'fake'*. Så det fordrer jo i stor grad at du er ”hel ved”. Og det jo en bra greie, at du er transparent. Men jeg tror at det også er en del ledere som opplever at det bringer med en del usikkerhet. Jo mer transparent ting blir – ja, det har både fordeler og ulemper med seg. Men at kravet til en leder i dag er veldig annerledes enn hva kravet til en leder var for 15 år siden, det er sikkert.”

Sæther forteller om hvordan en kan miste den kontrollen en før automatisk hadde i kraft av den rollen en har. Chaffey understreker også dette ved å miste kontrollen og sier:

”I et kunnskapsbasert næringsliv mister en litt kontroll uansett. Fordi man har fryktelig mange flinke folk som kan så mye mer enn man kan selv”

videre sier Chaffey:

”Om en gjennom sosiale medier klarer å være relevant, interessant, ha noe å komme med og tilby - og det er i grunn det sosiale medier også i bunn og grunn handler om, så vil en få makt gjennom det.”

Både Chaffey og Sæther sier altså at det skjer noe med lederskapet på grunn av sosiale medier. Slik jeg ser det handler dette om å klare å omfavne de mulighetene en har gjennom å ta et lederskap. For å få dette til må en være relevant og ha noe å tilby. Sæther sier at ”Jeg tror

i hvert fall det fordrer at jeg er trygg i rollen min, at jeg er trygg på meg selv.” Dette understreker også Chaffey der han sier: ”Om man behersker de relasjonelle aspektene, så tror jeg at en vil lykkes.” Dette samsvarer godt med det Li sier om å beherske de relasjonelle aspektene ved kommunikasjon, samtidig som det samsvarer med det Karp og Helgø sier om å sette et fokus på hvordan mennesker kommuniserer i organisasjonen.

Jeg presenterte innledningsvis under teoridelen Emerson sine perspektiver på ledelse der han snakket om at makt er en bytterelasjon mellom to aktører. Denne bytterelasjonen og det avhengighetsforholdet som Emerson beskriver synes jeg passer godt inn i en slik sosial medievirkelighet som jeg legger den frem her.

Legger en dette bytteforholdet til grunn for å forstå de relasjonelle aspektene med hvordan vi bruker sosiale medier, så kan en forstå det slik at der de ansatte er avhengige av lederen, så er samtidig lederen avhengig av de ansatte og den kommunikasjonen som skjer nedover i en bedrift. Da er det viktig for en leder å være observant på hvilken kunnskap de ansatte vil ha eller trenger for å få gjort arbeidet sitt. Det blir da et avhengighetsforhold som er gjensidig. Når Emerson snakker om et avhengighetsforhold som grunnlag for ledelse på 60-tallet, så er dette et teoretisk perspektiv som jeg synes passer godt inn i dagens virkelighet.

Flere av mine informanter er inne på at det blir en endring av maktforholdet. Dette samsvarer med Olsens erfaringer. Det handler om at lederen bør bygge videre på det ansatt og kunde er opptatt av for å ivareta sin rolle og sin makt. En slik måte å tenke på samsvarer godt med kompleksitetsperspektivet på ledelse. Samtidig stemmer det godt med Senge og med Li. Sørhaug hevder, som jeg presenterte tidligere, at maktforholdet har forskjøvet seg og at informasjon blir en helt avgjørende ledelsesfaktor. Han sier at topplederens rolle har forandret seg; fra å være kontrollerende og styrende til å bli en slags garantist for de ansattes arbeidsro, anerkjennelse, legitimitet, selvkontroll og tillit. Denne nye lederrollen som Sørhaug argumenterer for, og de funnene jeg har gjort på dette området viser til at sosiale medier kanskje er et lederansvar. Dette drøfter jeg videre.

4.4. Bruk av sosiale medier, et lederansvar?

Det kommer frem i mitt intervjumateriale at flere er samstemte på at det er et lederansvar hvordan en organisasjon bruker sosiale medier. Disse funnene stemmer overens med det Olssen sier om at en leder må være aktiv om det skal kunne fungere. Bruk av sosiale medier er et lederansvar slik jeg forstår Olsen. Chaffey sier også noe der han er ganske tydelig på at det er et lederansvar:

”Det interessante er hvorvidt man har man en ledelse som er interessert i å utnytte de uutnyttede potensialene, om organisasjon og dens ledelse ikke er interessert i å utvikle seg så spiller det jo absolutt ingen rolle i hva slags verktøy du sitter med. Så sosiale medier blir, enten om det er den ene eller andre plattformen, bare en type teknologi og et verktøy. Så da blir lederskapet det som er viktig, fordi det er lederskapet som sitter med flest nøkler og flest ressurser til å velge en annen kurs.

Slik jeg forstår Chaffey og det han kommuniserer, så handler det om at lederen må bygge videre på det som skjer i organisasjonen og det som de ansatte er opptatt av slik som jeg har drøftet tidligere. Chaffey sier også at:

”Samfunnet blir stadig mer komplisert og en leder må lære seg å beherske en virkelighet som er flerdimensjonal og kompleks. Mye av dette handler om kompetanse- og kunnskapsnivået, og folks evne til å ta beslutninger selv. Ansvar og beslutningsevne er ikke alltid helt korrelert, men om man har en god kultur, så kan en slippe kontrollen, og jeg tror mye fremover vil handle om det.

Om en tar for seg det Chaffey sier her, så samsvarer det med Sørhaug sitt perspektiv der det er slik at lederens rolle blir å sørge for at arbeidstakerne får rom til å lede seg selv.

Dette passer også inn i om en ser på kompleksitetsperspektivet på endringsledelse der Shaw sier at du som leder ikke står på utsiden av et system og kontrollerer det, men at du er en aktiv del av det. På denne måten kan en forstå det slik at bruk av sosiale medier blir et lederansvar. Chaffey bekrefter igjen dette der han sier at:

”Med sosiale medier får vi tydelige eksempler på hvordan teknologi egentlig går på tvers av avdelinger, og de gjør at en må tenke litt igjennom på nytt. Det er jo ikke verre enn at man måtte gjøre noe av det samme med e-post når det kom for 10-15 år siden, men med sosiale medier blir dette enda mer tydelig. Avklaringer må gjøres, og det er et ansvar en leder må ta.”

Chaffey forteller også om at det kan være fristende å putte ansvaret for ny teknologi som sosiale medier over på en IT-avdeling. Og som jeg tidligere drøftet, så handler det kanskje ikke om å få IT-en til å fungere, men det handler om verdier og holdninger og det å faktisk stå

for noe, så det blir kanskje et lederansvar å få det til å fungere. Et godt eksempel på dette er at Telenor, som nevnt tidligere i drøftingen, har de 5-6 personer bare i HR-avdelingen som jobber med å få de sosiale mediene til å fungere.

Om det ikke er slik at det er et lederens ansvar å ta tak i hvordan en organisasjon bruker sosiale medier, så er det uansett slik at lederen på et eller annet tidspunkt vil bli ansvarliggjort om det skjer noe negativt i sosiale medier rundt en bedrift.

”En ting som er interessant med sosiale medier er hvordan alle blir innholdsleverandører av ditt budskap. Både på godt og vondt. Hvis du f.eks har en Facebook side med mulighet for å kommentere, så må du forholde deg til de kommentarene du får. Selv når de er dårlige, og når noen omtaler bedriften din på en dårlig måte, hva gjør du da? Om for eksempel noen skriver noe negativt om deg på din Facebook side, så vil jo det fort oppfattes sånn at den negative meldingen kommer fra deg, eller din bedrift. Skal du da gå inn å slette den? Og der har du en veldig interessant dilemma. Det kan være viktig å tenke igjennom det redaktøransvaret man har, og så vidt jeg vet, så har vel egentlig alle bedrifter ifølge norsk lov et redaktøransvar ift. nettsiden sin. Og om det står noe på den, selv om ikke du eller bedriften har skrevet det selv, så står du selv ansvarlig for det som leder.”

forteller Johnsen. Li hevder at når du som leder opplever slike situasjoner som Johnsen beskriver, så er ikke det noe du som leder ikke kan ignorere. I følge Li bør en leder omfavne det, på en autentisk og ekte måte. Olsen mener slike situasjoner kan føre til effektive og lærerike dialoger med dine kunder. Selv med liten teknologisk kunnskap har en som leder denne muligheten i dag. Et annet eksempel på hvordan en kan omfavne det andre sier om deg i sosiale medier blir den historien jeg beskrev i avsnitt 2.2.5. der Chaffey fortalte om hvordan Coca Cola sin tilstedeværelse på Facebook oppsto. Dette eksempelet sier noe om hvordan en ledelse omfavner noe som har oppstått og tar et ansvar. Det Coca Cola gjorde i denne situasjonen har ført til en bærekraftig utvikling for bedriften, noe som samsvarer godt med Senge og det han hevder om at ledelse handler om lederens evne til å bidra til en bærekraftig utvikling.

Det lederansvaret jeg nå har drøftet henger nøye sammen med det jeg drøftet tidligere om at en leder har mulighet til å ta tilbake den makten som en kanskje har tapt på grunn av sosiale medier. Slik jeg forstår dette, så har vi fått noen nye perspektiver i forhold til forståelsen av ledelse som sosiale medier har ført med seg.

4.5. Nye lederperspektiver / egenskaper

Tidligere i oppgaven presenterte jeg et kompleksitetsperspektiv på endringsledelse. Jeg presenterte hvordan Ester Cameron og Mike Green (Cameron og Green 2004) sier om kompleksitetsperspektivet på endringsledelse at lederens rolle blir vanskelig å plassere. I den tilgjengelige litteraturen innen dette området hevder de at en oppskrift på hvordan lederen skal omfavne en slik tanke om endringsledelse er totalt fraværende. Det kan tenkes at disse utsagnene fra Cameron og Green kom fordi Shaw og Stacey og andre kompleksitetstenkere var ute med kompleksitetsteoriene på et tidspunkt der Cameron og Green kanskje ikke klarte å se disse teoriene i sammenheng med tilgjengelig forskning eller eksempler fra det virkelige liv. Om jeg ser på mitt forskningsmateriale og knytter det opp mot den teorien jeg har presentert om kompleksitetsperspektivet får jeg heller ingen oppskrift. Men som jeg tidligere har tatt for meg så er det kanskje ikke nødvendig med noen oppskrift. Karp og Helgø argumenterer for at verktøy ikke bør være det primære fokus for en endringsleder. Men de oppdaget trolig noen behov for endringer i en tid hvor verktøyene for endring ikke var de samme som de vi har i dag. Ser en på sosiale medier i lyset av Karp og Helgø sin måte å presentere kompleksitetsperspektivet på endringsledelse, så er det kanskje slik at en leder bør sette et fokus på hvordan vi kommuniserer i organisasjoner. De hevder i tillegg det at i komplekse omgivelser kreves det nye måter å lede på. Om en betrakter sosiale medier slik jeg har presentert de i denne oppgaven, så kan en se de sosiale mediene som komplekse systemer og dermed si at mine funn stemmer overens med Karp og Helgø sine teorier.

Jeg har tidligere presentert og drøftet Li sine teorier om at det er viktig at en leder evner å dele personlige perspektiver og følelser. Slik jeg ser det og har drøftet det tidligere er dette egenskaper som har blitt viktig å beherske på grunn av at de sosiale mediene har begynt å ta plass i våre organisasjoner. Chaffey sier følgende:

”Det du gjør eksternt betyr noe i forhold til rollen som leder internt. Det er ofte den veien det går. Når jeg for eksempel er opptatt av noe, og skriver om det på bloggen min, da vil mine ansatte vite hva jeg er opptatt av, altså at det er så viktig at det blir skrevet om. Det gir en mulighet for å være tydelig på en del ting, og en mulighet til å selv definere hvem man er.”

Så slik jeg forstår Chaffey, blir en ny egenskap en leder i dag bør ha være evnen til å klare å definere hvem en selv er som leder. Jacobsen og Thorsvik snakker om 2 måter å tenke ledelse på. Enten har du en administrasjon der en legger vekt på kontroll og problemløsning, eller så

har du en ledelse der en legger vekt på motivasjon og inspirasjon. Chaffey, slik jeg oppfatter han, er opptatt av motivasjon og entusiasme, samtidig som han mener at en leder må ha tydelige verdier og igjen evne til å kommunisere disse ut til de han leder, gjerne ved å selv bruke sosiale medier, men også på andre måter. Sæther er også opptatt av dette og hevder som Chaffey at lederrollen i dag er annerledes enn den var for 10-15 år siden. Det å bli en leder i dag fordrer at en gjør seg fortjent til det, ikke bare i kraft av hva man gjør, men også i kraft av hvordan man gjør dette.

Videre hevder Chaffey:

”Jeg tror vi er på vei ganske raskt inn i en verden der en bedrift som ikke kan vise hvem de ansatte er og ikke en gang hvem som er leder, kommer til å bli oppfattet som fryktelig gammeldags og bakstrevsk.”

Vil ikke dette kunne få implikasjoner for Senge sine teorier om helte-lederen? Og vil ikke det Chaffey hevder bety at når lederen mestrer å være synlig, vil det kunne få negative konsekvenser når lederen slutter?

Jeg tror ikke det nødvendigvis er slik. Senge sier at endringsledelse blir selve kjernen i lederskapet, da ledelse handler om å bidra til en bærekraftig endring i en organisasjon. Chaffey snakker om at en ikke trenger sterke karismatiske ledere for å få til de endringene vi ser på grunn av sosiale medier. Men at det handler om å våge å se på hvordan vi tenker på ledelse. Jeg forstår det da slik at når en leder evner å bruke de sosiale mediene i en bedrift, så blir det viktig slik som jeg har drøftet tidligere, at en leder samtidig klarer og gjøre både seg selv og de ansatte ansvarlig. En slik ansvarliggjøring vil da kanskje føre til en bærekraftig endring i en organisasjon ved bruk av sosiale medier.

Slik som Sørhaug snakker om at lederrollen har blitt annerledes, og at det har blitt et større behov for selvorganisering i organisasjoner, hevder Karp og Helgø at en som leder i dag kanskje må lære seg å leve med det paradokset av å ikke ha kontroll og det ha kontroll på en og samme tid. Ledere bør i følge Karp og Helgø forsøke å finne måter å lede på som påvirker utviklingen og retningen i endringen ved å forsøke å forandre den pågående kommunikasjonen i organisasjonen.

Slik som Shaw og Stacey presenterer kompleksitetsperspektivet, og slik som Senge mener at endringsprosesser starter med menneskene i organisasjonen, så presenterer Karp og Helgø organisasjoner som sosiale systemer. De forklarer kompleksitetsperspektivet på hvordan vi ser på organisasjoner som responsive prosesser der det handler om hvordan vi mennesker kommuniserer og hvilke relasjoner vi har med hverandre. Ser en på hva det betyr for ledelse at de ansatte bruker sosiale medier gjennom et kompleksitetsperspektiv, gir Senge sine teorier litt mer mening. Senge hevder at en som leder må utvikle sine ansatte til å bli ledere ovenfor seg selv, med forskjellige typer roller og egenskaper. Får en til dette, så vil en i følge Senge lettere få til endringsprosessene. Dette stemmer også med Sørhaug som hevder at det har blitt et større behov for selvrealisering i den moderne organisasjon.

5.0. Avslutning

Min problemstilling var:

Hva betyr det for ledelse at de ansatte bruker sosiale digitale medier?

5.1. Konklusjon

Dette forskningsprosjektet handler om, slik som beskrevet i forskningsmålet mitt innledningsvis, å samle informasjon fra et bredt utvalg av informanter med relevant kunnskap om lederskap og/eller om sosiale medier for å komme frem til ideer som vil gi et klarere bilde av problemstillingen. Med andre ord; Gjennom å samle inn informasjon fra flere parter, har mitt mål vært å finne ut av hva det betyr for ledelse at de ansatte i en organisasjon benytter seg av sosiale medier.

Gjennom dette prosjektet har jeg intervjuet mennesker som har førstehånds- og ekspertkunnskap innenfor bruk av sosiale medier, på et ledernivå. Jeg har sett gjennom intervjuene jeg har foretatt meg at det er en generell enighet i at en leder må gjøre endringer. Alle, med litt forskjellige synspunkter hevder noe som vil kunne få betydning for hvordan lederskap ser ut fremover.

Det skjer en endring i hvordan det kommuniseres i en organisasjon når sosiale medier blir tatt i bruk av de ansatte. Det blir derfor viktig for en leder å ta et lederskap i å benytte seg av de mulighetene som finnes i organisasjonen og en bør sette av tid og ressurser, ikke bare til teknologien i seg selv, men til hvordan de sosiale mediene blir brukt i organisasjonen. Sosiale medier vil i de fleste tilfeller være positivt for ledelse dersom en leder er bevisst på å bruke mulighetene, evner å være åpen, tilstede, personlig, ærlig og ekte i sin måte å bruke og omfavne de sosiale mediene. Samtidig er det viktig at en leder setter tydelige grenser for hvordan de sosiale mediene skal bli brukt i en organisasjon, gjerne i form av retningslinjer. Med tydelige grenser og retningslinjer er det likevel viktig for en leder å vise tillit ovenfor sine ansatte i deres bruk av sosiale medier. Og et suksesskriterium for å få ledelse til å fungere i en hverdag med sosiale medier er å gi de ansatte en form for frihet ift. bruken av de sosiale mediene. Der en leder behersker alt dette, vil det kunne ha en positiv betydning i forhold til økt lojalitet og tillit fra de ansatte, noe som igjen vil føre til mer effektivitet på arbeidsplassen.

Det faktum at det er brukerne av de sosiale mediene som skaper innhold sier noe om hvor viktig interaksjon og kommunikasjon er. Uten deltagelse fra brukerne av sosiale medier, vil sosiale medier fort bli meningsløst for de fleste bedrifter. Det er derfor nødvendig for enhver bedrift og leder å tolke og forstå hva sosiale medier er, for deretter å gjøre en vurdering på hva som passer inn i hver enkelt bedrift. Jeg har funnet ut at sosiale medier i et lederskap kan brukes til å gjenvinne en kontroll som de kanskje har tapt på grunn av sosiale medier. Dette kan ledere gjøre om de evner å få frem sin egen versjon av hvem de er. De som forstår hvordan en kan bruke disse plattformene, vil oppdage store fordeler og kan benytte seg av disse. Mens de som sitter og venter for å se hva som kommer til å skje, vil sannsynligvis miste sin mulighet.

Det blir viktig for en leder fremover å følge med på utviklingen. Sosiale medier har kommet for å bli. Det er ikke noe vi kan si 'nei takk' til. Dette betyr for ledelse at en leder tør å gå inn i det som er nytt. En leder bør ønske de sosiale mediene velkommen og se på de som en mulighet til å skape positiv endring fremfor å se på de som en trussel. For å få til det må en være bevisst og reflektere over hvordan dette kan fungere i den enkeltes organisasjon. Sosiale medier bør løftes opp på et ledernivå, og det må inkluderes i hvordan vi tenker på utvikling av nye ledere fremover. Ledere har, slik jeg ser det, mye å vinne på å diskutere sosiale medier med sine ansatte og andre ledere. På en slik måte kan en lære av hverandres erfaringer å få til positiv endring. Jeg har i dette forskningsprosjektet funnet ut at det er et større behov for å snakke sammen om hvordan vi omfavner de sosiale mediene. Om ledere evner å gjøre dette på et toppledernivå, så vil det hjelpe oss i innovasjonsprosessene.

Siden jeg har benyttet meg av *exploratory reesearch* i denne bacheloroppgaven, så ligger det ikke til grunn nok konkret fakta til at jeg kan si noe konkret om hvilke endringer en leder må gripe fatt i enhver situasjon i møte med sosiale medier på arbeidsplassen. Likevel har jeg klart å oppnå forskningsmålet mitt og fått et klarere bilde av hvilke hovedområder som kan ha en betydning for problemstillingen.

5.2. Anbefalinger

Om en ser på hva sosiale medier betyr for ledelse gjennom et kompleksitetsperspektiv anbefaler jeg dagens ledere å gjøre følgende i et møte med sosiale medier på arbeidsplassen:

- Se på hvordan de ansatte i organisasjonen benytter seg av sosiale medier til å utføre arbeidsoppgavene sine, og forsøke å tilpasse den interne kommunikasjonen i organisasjonen slik at den fungerer på en måte som passer inn i en sosial medievirkelighet.
- Forsikre seg om at det er en høy grad av kommunikasjon mellom de forskjellige avdelingene i bedriften, oppmuntre til tilbakemeldinger, optimalisere informasjonsflyten og skape et miljø for konstant læring, også på ledernivå.
- Sammen med de ansatte definere tydelig hvordan bedriften skal være tilstede i sosiale medier, og ta et tydelig lederskap i hvordan organisasjonen kan komme dit.
- Følge med i utviklingen og konstant jobbe med å tilpasse og utvikle hvordan organisasjonen kommuniserer både internt og eksternt til de måtene en kommuniserer på i resten av samfunnet.
- Hjelp de ansatte med å sette fokus på viktige forskjeller; mellom dagens og ønsket situasjon, på arbeidsmåte og mellom tidligere og nåværende resultater.

Jeg mener det er viktig å forstå våre egne antakelser om ledelse og om hvordan vi håndterer endringsledelse for deretter å utfordre disse antagelsene og utforske hvorvidt det finnes muligheter for andre antagelser. Det er nyttig for en leder å sammenligne egne antagelser med de antagelsene andre har, både andre ledere, ansatte i bedriften og andre stemmer der ute. Sosiale medier slik jeg har presentert de i denne oppgaven er nyttig for dette, forutsatt at en åpner opp i sin kommunikasjon. Et slikt tankesett tror jeg vil føre til mindre frustrasjon for en leder i møte med sosiale medier.

5.3. Videre forskning

Jeg kan ikke være sikker på hvorvidt mine funn og anbefalinger har betydning for alle ledere i enhver organisasjon. Videre forskning er derfor nødvendig for å finne ut av hvorvidt mine funn har betydning for ledere i alle bransjer.

6.0. Literaturliste

- Alexa. 2011. Top Sites in Norway.
<http://www.alexa.com/topsites/countries/NO> (lesedato: 3. mai 2011)
- Applebaum, Peter. Social Media Revolution, not just hyperbole.
<http://blog.ticky.es.com/«social-media-revolution»-not-just-hyperbole/> (lesedato: 25. april 2011)
- BBC. 2004. 'Blog' picked as word of the year. *BBC*, 1. desember.
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4059291.stm> (lesedato: 8. juni 2011)
- Beckhard, Richard og Reuben T. Harris. 1987. *Organizational transitions: managing complex change*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Bernoff, Josh og Ted Schadler. 2010. *Empowered*. Harvard Business School Press.
- Burns, Alvin C og Ronald F. Bush. 2009. *Marketing Research*. 6. utg. Prentice Hall.
- Cameron, Esther og Mike Green. 2004. *Making sense of change management*. London, Kogan Page.
- Coca Cola. 2011. Coca-Cola on Facebook.
<http://www.facebook.com/cocacola> (lesedato: 3. mai 2011)
- Cramer, Hans Martin. 2010. *InterBuss*. TNS Gallup, Q1-2010
- difi. 2010. *Veileder i sosiale medier for forvaltningen*. Direktoratet for forvaltning og IKT.
<http://www.difi.no/sosiale-medier/veileder-i-sosiale-medier>. (lesedato: 2. mars 2011)
- Emerson, Richard M. 1962. *Power-Dependence Relations*. *American Sociological Review*, 27: 31-40.
- Facebook. 2011. Statistikk Facebook.
<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>. (lesedato: 3. mai 2011)
- Google Ad Planner. 2011a. Facebook.com in Norway.
<http://goo.gl/HoSaf> (lesedato: 8. juni 2011)
- . 2011b. Twitter.com in Norway.
<http://goo.gl/dgTcd> (lesedato: 8. juni 2011)
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 1. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jankowicz, A.D. 2005. *Business Research Projects*. 4. utg. Cengage Learning Business Press

- Jobs, Steve. 2011. Apple Special Event. Presentert under Apple WWDC, 6. juni, Moscone West, San Francisco, USA
<http://events.apple.com.edgesuite.net/11piubpwiqubf06/event/>. (lesedato: 6. juni 2011)
- Kabani, Shama. 2010. *The Zen of Social Media Marketing*. Ben Bella
- Kaplan, Andreas M og Michael Haenlein. 2010. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons 53 (1): 59-68.
- Karp, Tom og Thomas I. Tveteraas Helgø. 2009. *Reality revisited: leading people in chaotic change*. Journal of Management Development 28 (2): 81-93.
- Kirkpatrick, David. 2010. *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World*. Amazon Kindle utgave. Simon & Schuster.
- Li, Charlene. 2010. *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*. 1. utg. Jossey-Bass.
- Merriam-Webster. 2011. Blog - Definition from the Free Merriam-Webster Dictionary.
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/blog>. (lesedato: 7. juni 2011)
- NRKbeta.no. 2011. *Twitter-bølge i Norge*.
<http://nrkbeta.no/2008/04/01/twitter-bolge-i-norge/>. (lesedato: 8. mars 2011)
- Olsen, Steinar J. 2011. *Stormberger*. Hognar Media
- Pellett, Jennifer. 2008. *What a blog can do for you*. NAFE Magazine 31 (1): 6.
- Senge, Peter M. 1999. *The Dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.
- Shaw, Patricia. 2002. *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. London: Routledge.
- Skjævesland, Odd Inge. 2011. "Vredens dag" i Libya i dag. *Aftenposten morgen*. 17. februar
<https://web.retrieverinfo.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055004201102177519&serviceId=2>. (lesedato: 3. mars 2011)
- Stacey, Ralph D. 2001. *Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- . 2005. *Experiencing emergence in organizations: local interaction and the emergence of global pattern*. London: Routledge.
- Sørhaug, Tian. 1996. *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Telenor. 2011. Telenor at a Glance - About Us.
<http://telenor.com/en/about-us/telenor-at-a-glance/>. (lesedato: 25. mai 2011)

TNS Gallup. 2011. *What are the Digital Lifestyles?*

<http://discoverdigitallife.com/an-intro-to-the-digital-lifestyles/> (lesedato: 8. mars 2011)

tvitre.no. 2011. Topp 100 norske twitterbrukere.

<http://tvitre.no/norsktoppen> (lesedato: 31. mai 2011)

twitter.com/Arasmus. 2011. Mapping Violence Against Pro-Democracy Protests in Libya.

<http://maps.google.com/maps/ms?ie=UTF8&hl=en&msa=0&msid=215454646984933465708.00049c59184ae1136341a>. (lesedatp: 22. februar 2011)

7.0. Liste over figurer

Figur 1, Den onde "helte-leder" sirkelen.....	13
Figur 2, bilde av startside med nyhetsstrøm på Facebook.	20
Figur 3, bilde av startsidene på Twitter med statusoppdateringer.	22
Figur 4, bilde av en samtale på Twitter.	24
Figur 5, Kart over Libya fra Google Maps (twitter.com/Arasmus 2011)	28

8.0. Vedleggsliste

8.1. Intervjuer	59
Intervju med Eirik Sand Johnsen.....	59
Intervju med Paul Chaffey.	62
Intervju med Espen Thoresen.....	68
Intervju med Håkon Sæther.....	70
8.2. Digitalkopi av oppgaven - CD	74
8.3. Bekreftelse/ skrive oppgave individuelt.....	75

8.1. Intervjuer

Intervju med Eirik Sand Johnsen

Produktsjef i Stockfleths og påtroppende kommunikasjonsansvarlig i Moestue Grape Selections

Tid: 13. April, kl. 16:30-17:30

Sted: Kaffefuglen, Pilestredet, Oslo

Jeg vil intervjuer både fordi du har en lederrolle, og fordi du har flere roller knyttet opp mot sosiale medier flere bedrifter. I hvilke bedrifter er dette?

Stockfleths, Espresso Mobile, Moestue, Fuglen i tillegg til en vinblogg. I den grad den kommer til å leve videre fordi jeg er på veg inn i en stilling hos en vinimportør. For øvrig noe vi må tenke litt på i forhold til disse spørsmålene som du kommer til å stille, med et sånt type produkt hvor en har forbud mot alkoholreklame i Norge. I realiteten er det jo slik at som med en restaurant eller et sted som dette her (Vi sitter på Fuglen Cocktailbar) ikke har lov til å publisere vinkartet sitt på nett. Fordi all form for informasjon om alkoholrelaterte drikker regnes som reklame, med mindre det går under et redaktøransvar og den slags.

Så du begynner snart i Moestue Grape Selections, hva kommer din jobb til å være der?

Kommunikasjonsansvarlig. Så den eneste som jobber med det der.

Det kommer til å bli alt fra internkommunikasjon og produksjon av produktark samt alt undermaterieell som salgsavdelingen trenger, så er det alt for web – Både en generell webredaktørrolle/webansvarlig og eventuelt Facebook og Twitter hvis det blir aktuelt i den bedriften.

Så din jobb er først og fremst knyttet opp mot produkt?

Ja, det ligger under produkt.

Nå er det er jo et lite selskap in forhold til antall ansatte, men det er jo veldig mange produkter, over 1000 produktlinjer og 160 produsenter. Så det er mye informasjon som skal produseres. Men det som kanskje hadde vært det mest interessante å snakke om i forhold til erfaringen med sosiale medier er Fuglen. Da kan man jo nesten si det sånn at Fuglen hadde ikke gått uten sosiale medier. Den lanseringen vi hadde av fuglen for 3-4 år siden hadde ikke gått uten sosiale medier. Facebook er ekstremt virkningsfullt når det kommer til det å vise folk hvem du er, knytte folk til en følelse, gi folk en eller annen følelse av at de er med i en eller annen klubb som de har lyst til å være med i. Vi har vel nært sagt erfart at vi kan invitere til hva som helst, så blir det stinn brakke. Det minner meg om et forsøk en kollega av meg gjorde ift. en markedsføringsutdannelse. Han satt opp en tønne på et torg. De var tre karer, som stilte seg foran den tønne, en tom tønne - så ble det kjempe kø bak dem, fordi alle bare forventer at det er noe veldig kult i andre enden, bare fordi noen stiller seg i kø for å være med der. Det er litt sånn, at en bare kan lage et event på Facebook, si at det er cocktailbar i dag, du kan egentlig bare fortelle at det er et event, der man egentlig bare driver med det man egentlig driver med til daglig, så kommer det masse folk. Så sånn sett så er Facebook enormt interessant.

Når det gjelder Twitter så har vi hatt veldig stor glede av den plattformen i Stockfleths i den forstand at det er veldig mange flere mennesker en treffer på Stockfleths. Vi har 7 butikker, og der blir det relasjonsbygging som er nedslagsfeltet, i tillegg til praktisk informasjon som åpningstider etc.

En ting som er veldig essensielt når en bruker Twitter, er det å bruke søkeord. Når en har Stockfleths som søkeord, med alle mulige eventuelle stavefeil, så ser jeg når noen skriver det. For eksempel om noen sier: "Det var så utrolig digg kaffe på Stockfleths". Så svarer jeg, uten at de visste at Stockfleths hadde en twitter konto engang: "Veldig hyggelig, velkommen tilbake". Det tar meg 3 sekunder å gjøre det, så blir det helt plutselig en "wow" opplevelse for den personen som fikk den meldingen. Det har vi gjort masse av, og det fungerer som bare det. Har hatt en del morsomme opplevelser med journalister også, for eksempel 'Maison MatVin' som ligger tvers over gaten for Stockfleths avdelingen vår på Tinghuset. Når de har sagt et eller annet på twitter, f.eks "Det er så varmt i dag, men det er så lang kø på Stockfleths". Så har jeg sendt tilbake fra Stockfleths: "Kaffen er klar om 5 minutter". Så har jeg ringt ned til den Stockfleths avdelingen og bedt de lage kaffen klar. Så går de da ned, så slipper de å stå i kø, så blir de kjempe glade. Så sender de da ut på twitter igjen, til sine over 2000 følgere: "Stockfleths redder dagen og er verdens beste kaffebar". Så om en er litt smart og taktisk, så kan en få en del heldige effekter av bruk av sosiale medier.

Gjør sosiale medier deg mer effektiv i din jobb som leder?

I Stockfleths så har jeg jobbet som produksjef, så min jobb har ikke direkte vært å være leder for en større gruppe ansatte. Men vi er ganske liten ledelse, så noe med det vil jeg jo få. Jeg har for eksempel hatt som oppgave å jobbe direkte med Facebook og Twitter, men det har ikke vært noen krav til meg ut over å bare gjøre Stockfleths synlig på de plattformene. Men jeg tror man kan bruke sosiale medier som verktøy ovenfor ansatte. Vi har for eksempel veldig mange unge ansatte, og jeg vil anta at 99% av de er på Facebook. Og for så vidt mange av de på Twitter også. Jeg tror at du kan skape en enda større følelse av fellesskap og en følelse av stolthet, om bedriften gjør et eller annet på en bra måte, i sosiale medier. Sosiale medier blir på en måte et sosialt mellomledd.

Klarer du å skape en slik god følelse blant de ansatte så får du de med deg.

I kaffebarene våre så blir det fort sånn at du som ansatt synes det er veldig hyggelig å ta med deg venner til kaffebaren på fritiden din, ikke bare for å vise frem stedet, men man har en følelse av at en inviterer noen med seg inn i sin sfære som at det var din butikk. Det er det jo ikke, du bare jobber der, men det er jo det allikevel. Og, den lille gode følelsen en får av å si hei til de som jobber, og være litt sånn "hjemme", eller nær sagt være noe mer enn en vanlig gjest. Til dette tror jeg en kan få ved hjelp av sosiale medier, om bedriften er veldig utadventt, så tror jeg det bare styrker akkurat den følelsen – den gode følelsen av å krysse over fra det profesjonelle og inn i det personlige.

Brukes sosiale medier av de ansatte i de bedriftene som du har et engasjement i? Du sa noe om at 99% sikkert er på Facebook. I forhold til jobb, nevner de jobblivet når de bruker sosiale medier?

Ja, veldig mye. De er veldig glade i å skryte av hverandre, det er et fora der de kan, fremsnakke, hvor du kan si pene ting om kollegaene dine slik at alle andre hører det, og om jobben din. Så om det jobben din produserer er bra, så om du har veldig bra kaffe. Så er det ansatte hos Stockfleths som sier; "Jeg har vært på Stockfleths i lille Grensen og det var så utrolig bra kaffe der."

Så fremsnakke hverandre på det profesjonelle plan?

Ja. Men kanskje på en litt annerledes måte, der det krysser over i det personlige. At for eksempel det legges til; "det var så bra og så koselig". De ansatte er også ofte inne å kommenterer det bedriften sier på Facebook og på Twitter.. En veldig stor andel av "likes" på Facebook for eksempel er fra ansatte, eller det vi også ser, er tidligere ansatte som savner gjengen på jobb litt og er inne å kommenterer. Dette gjør jo at flere av våre kunder ser de positive kommentarene fordi det er mer aktivitet på sidene våre, og kundene vet ikke nødvendigvis at det er ansatte hos oss som skaper aktiviteten.

Har sosiale medier påvirket hvordan du gjør jobben din? Kan du se et sånt før og etter sosiale medier tok av? Har det endret din arbeidsmåte?

Ja, på det rent konkrete så har det jo det. Fordi du må ta hensyn til en mye flatere organisasjon med en mer direkte kommunikasjon. Du må formulere deg på en helt annen måte, og tilpasse din kommunikasjon til formatet det mediet du bruker har. Jeg sier ikke at hver gang jeg har publisert noe så har det vært like godt gjennomtenkt, men potensielt sett, så kan man bruke mekanikkene i sosiale medier til noe av dette. Det interaktive aspektet av det, at det er toveiskommunikasjon. Jeg tror også at mange har en tendens til å bruke sosiale medier bare til å publisere en link til et materiale en har lagt ut på nettsiden sin. I håp om at sosiale medier skal være en portal for å gå inn på nettsiden, generere trafikk på nettsiden. Det tror jeg er en veldig vanlig felle og gå i. Jeg tror at det er feil måte å bruke sosiale medier.

Hvorfor det?

Fordi jeg tror ikke det imponerer på noen måte. Jeg tror folk gjennomskuer deg med en gang. De skjønner du har et veldig enkelt mål. Målet er ikke da at du er grunnleggende interessert i kundemassen din. Det tror jeg er en nøkkel for å lykkes i sosiale medier, er at du må ha en grunnleggende interesse for hvem kunden din er. Hva de synes om deg osv. Hvis du bare jobber med å publisere linker inn til nettsiden din, så har du ikke gjort noe gærent, men du har hvert fall ikke utnyttet mulighetene du har.

Tror du det er en fordel å være åpen og ærlig i sosiale medier? Være transparent, og vise deg selv som person? Og også vise bedriften slik som den er?

Det kommer litt ann på. Jeg tror at det er viktig å vise en snev av personlighet, og det er det folk søker i sosiale medier. Folk søker noe som, eller det er det en ofte sjarmeres av i sosiale medier – en tone som virker litt mer personlig. Som gir en følelse av hvem disse menneskene er, som ikke er alltid 100% korrekt, men noe som er litt mer lekent.

Om en bruker sosiale medier for å håndtere en krisesituasjon, oljesøl, flykrasj eller slike ting. Så vil jo det være et spørsmål som blir litt mer prekärt. Hvor åpne skal vi være? Skal da Twitter være en ren informasjonskanal, eller skal det være et sted som en kan reagere. Skal en si; *"jeg vet ikke"*, eller skal en si; *"jeg er lei meg for at dette har skjedd"*. Der har du noen utfordringer for en leder. Men i forhold til det vi jobber med, kaffe, så har du en del ting det kan være fint å være åpen om. Og det kan vel for eksempel være råvarepriser på kaffe, og å fortelle de ærlige historiene om produktene og hvor de kommer fra. Det kan være en fordel, og sosiale medier kan hjelpe en med å muliggjøre det å kommunisere slike ting.

Jeg tror uansett det er utrolig viktig med åpenhet og ærlighet, og at det er viktig at det oppleves at det er et menneske som er bak det som kommuniseres i sosiale medier. I alle tilfeller jeg kan komme på i farta, så tror jeg det er viktig. Det er en veldig riktig måte å bruke mediene på. Hvis du gir uttrykk for at ditt utgangspunktet på Twitter er at du driver med en ren informasjonskanal; om du kaller twitterkontoen din for Heathrow flight info for eksempel, så er det "bang bang", da må mottakeren tollerere det at det er info som blir sendt, enveiskommunikasjon, noe som Twitter passer ganske bra for. Men hvis du gir en følelse av at her kan du komme i kontakt med en bedrift for å lære mer om noe, så da er det viktig å følge opp.

Tror du at bedrifter som bruker sosiale medier på den måten oppnår noe positivt?

Det tror jeg, jeg tror de både kan oppnå noen rent salgsutøsende effekter, men jeg tror de også oppnår noe ift. lojalitet hos sine kunder. Jeg tror det er den sterkeste muligheten i sosiale medier. En av de mest unike muligheten til sosiale medier.

Hvis du som leder kan skape tillit hos kundene gjennom bruk av sosiale medier, hvordan tror du det påvirker de ansatte i organisasjonen når de ser den kommunikasjonen mellom leder og kunde?

Jeg tror det er helt essensielt hva som blir skrevet. Jeg tror at når de ansatte føler at det som er skrevet er sannheten, at det som blir skrevet reflekterer det som de møter på gulvet, da vil det kunne skape tillit fra de ansatte og opp til ledelsen.

Har du noen tips eller råd til ledere ift. bruk av sosiale medier?

Ja, jeg tror den største feilen mange går i er; "vi må bare ha noe, få opp noe, få noe ut." Det er veldig typisk ting slik jeg ser det, som alle hører i jobbene sine. Det tror jeg er den største fallgruven du kan komme over. Når folk sier; "Må bare lage en Facebook side, må bare lage en Twitter konto, eller bare lage en nettside for den saks skyld". Det tror jeg ingen har noen nytte av, det tror jeg bare ser dumt ut. Jeg mener man må gjøre ting på skikkelig måte, sette av tid og ressurser til det. På den måten kan man skape en mer verdi for forbrukerne, for de ansatte og for kundene. Man må jo gjøre noe man får noe igjen for, og da nytter det ikke med tilstedeværelse det ikke er noen tanke bak.

En ting som er interessant med sosiale medier er hvordan alle blir innholdsleverandører av ditt budskap. Både på godt og vondt. Hvis du f.eks har en Facebook side med mulighet for å kommentere, så må du forholde deg til de kommentarene du får. Selv når de er dårlige, og når noen omtaler bedriften din på en dårlig måte, hva gjør du da? Om for eksempel noen skriver noe negativt om deg på din Facebook side, så vil jo det fort oppfattes sånn at den negative meldingen kommer fra deg, eller din bedrift. Skal du da gå inn å slette den? Og der har du en veldig interessant dilemma. Det kan være viktig å tenke igjennom det redaktøransvaret man har, og så vidt jeg vet, så har vel egentlig alle bedrifter ifølge norsk lov et redaktøransvar ift. nettsiden sin. Og om det står noe på den, selv om ikke du eller bedriften har skrevet det selv, så står du selv ansvarlig for det som leder. Jeg har ikke noe godt svar på hvordan en skal forholde seg til det, men det er interessant.

Intervju med Paul Chaffey.

Adm. dir. i Abelia, NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter

Tid: 15. April 2011, kl. 15:00-16:30

Sted: Næringslivets hus, Majorstuen, Oslo

Fortell litt om deg selv.

45 år, har samboer og 3 barn. Har vært i Abelia 10 år. Begynte i 2001. Og vært med å bygge opp organisasjonen fra starten. Det er om lag 20 ansatte i Abelia. Før det jobbet jeg 4 år i Statoil. Og før det satt jeg på Stortinget, i 2 perioder. Det er det jeg har rukket og gjøre. Utdanningsmessig er jeg noe halvstudert, fordi jeg ble tatt av politikken før jeg fullførte noen universitetsutdanning. Har vært innom statsvitenskap og historie. Og har vel generelt det problemet at jeg interesserer meg for veldig mange forskjellige ting, men der er jo sosiale medier en bra inngang da, for da kan man prøve å følge med på mye forskjellige.

Hvilke sosiale medier bruker du selv?

Min hovedplattform er bloggen. Og den begynte jeg med høsten 2008 etter å ha fått en oppfordring om det. Det begynte med at jeg sendte ut noen mailer om ting jeg var opptatt av ut til en noe begrenset krets.

Jeg var ikke spesielt tidlig ute i forhold til hvor lenge disse platformene har vært der. Så var jeg helt sikker på at jeg ikke skulle på Facebook en stund, så var jeg sikker på at det skulle være bare en privat greie, og det er jo stort sett det for meg, i tillegg er jeg på Twitter.

Jeg er ikke veldig aktiv på Twitter, men jeg er vel en av de i Norge som har flest følgere, jeg er vel blandt topp 100 i Norge - i hovedsak bruker jeg twitter til å lenke til bloggen min. Det gjør jeg også med Facebook. Jeg ser at når feeden fra bloggen kommer på Facebook, så er det slik at de jeg kjenner best velger å kommentere der. For det oppleves vel litt som mer privat. Jeg er også på LinkedIn og et par andre steder som egentlig ikke spiller noen stor rolle.

Men, bloggen er hovedpubliseringsplattformen min selv om jeg er aktiv på andre sosiale medier også, da de er koplet opp mot bloggen.

I tillegg har Abelia, der jeg er leder en twitter konto, en facebook side og en LinkedIn side. NHO har også en slik tilstedeværelse, men noe mer tematisk.

Flere av medarbeiderene er også rimelig aktive, men med litt forskjellige aktivitetsnivå, men som mye av det er jobbrelatert.

Er det klare skiller mellom din private og profesjonelle bruk av sosiale medier?

En må vel 3-dele det tror jeg, privat, personlig og jobb. Der personlig er et sted i mellom, fordi det er ikke nødvendigvis privat, men det handler om å gi det en personlig vri. Jeg er ikke veldig privat på disse platformene selv, selv om jeg noen ganger har dratt inn både ungene og katta inn i noen poster på bloggen, men da gjerne i en annen sammenheng.

Jeg tror bloggen min oppleves; ikke faglig, men hvertfall profesjonell, med noen personlige elementer. Og etter hvert har jeg funnet ut at det er sånn jeg også forholder meg til Facebook.

Er denne måten å forholde seg til sosiale medier på noe som flyter tilfeldig i hverandre, eller er det en bevisst måte du bruker platformene på?

Hvor tilfeldig det er at det flyter over i hverandre er jeg ikke sikker på. For med den type jobb jeg har, og som mange andre ledere har, så er jobben så utrolig innvevd i hvem man er, så det blir vanskelig å dekomponere hva som er hva. Jeg deler ikke det som er privat i den forstand at det er intime private detaljer, hemmeligheter, ting som ingen har noe interesse for. Så min tilstedeværelse i sosiale medier har en profesjonell sammenheng, samtidig som den er personlig. En test på det ville vært om bloggen du har - ville levd videre hvis du skiftet arbeidsgiver? Og i mitt tilfelle, så ville den det. Fordi den på en måte er personlig nok til at den har sin berettigelse. Nå er jo det betinget av hva slags jobb en har, men de aller fleste stedene en kunne forestille seg at jeg hadde jobbet så ville den levd videre. Nå er det en del andre jeg ser der ute som er bedriftsbloggere, i den forstand at det er på en bedriftsnettside, at det er rollen som de har som gjør den til den de er i sosiale medier, og da er dette mye vanskeligere å se for seg – da må man på en måte restarte.

Hvordan forholder du deg til bruk av sosiale medier i bedriften din, ovenfor de du har en lederrolle ovenfor, og hvilke utfordringer opplever du det forholdet fører med seg?

Det er veldig liberalt egentlig. Men vi har likevel etablert retningslinjer for bruk av sosiale medier internt, uten at vi har hatt noen grunn til å stramme inn på noen måte. Men, egentlig mest fordi vi ser at det er noen utfordringer andre har der man egentlig ikke kan være helt sikker om det skulle oppstå situasjoner,

misforståelser, det kan være seg manglende kunnskap om hva vi skal vi si eller rekkevidden av det man gjør. Så det er veldig viktig å ha et bevisst forhold til at man må tenke igjennom hva man sier og gjør i sosiale medier. Vi er jo dessuten en arbeidsgiverorganisasjon, så vi møter problemstillinger i forhold til at vi har advokater som er opptatt av at det er ytringsfrihet i Norge. En del bedriftsledere tror at de kan gå inn å styre hva ansatte mener, selv på områder hvor det ikke er opplagt i det hele tatt. Så en kan ikke, selv om man kanskje tror det, detaljregulere hva folk skal si, mene og gjøre i sosiale medier. Og særlig ikke i en Facebook type setting. Derfor har vi retningslinjer som sier noe om at man skal være positiv til at ansatte bruker sosiale medier, og vi oppmuntrer til det. Men en ting må man være opptatt av, og det er å huske hvor man jobber, også som privatperson når en opptrer i sosiale medier. Uten å si noe helt veldig detaljert om hva det betyr, så sier vi bl.a. litt om at man skal omtale konkurrenter og medlemmer på en positiv måte. Man må hvertfall tenke igjennom hva slags karakteristikk man gir av andre. Og vi har jo en kultur og et ønske om at vi skal være en foregangsorganisasjon på noen av disse områdene. Så det har på en måte ikke vært noen problemstilling at noen bruker for mye tid, heller tvert i mot. Det er vel heller ledelsesutfordring som vi ser i mange andre bedrifter, om at en må organisere seg sånn at en bruker de mulighetene som finnes på en god måte. Altså hvem skal egentlig skrive? Hvem skal egentlig håndtere twitterkontoen og hvem skal sørge for at vi produserer noen videoer vi legger ut på YouTube? Vi har en YouTube tilstedeværelse, men vi har fortsatt ikke kommet dit hen at vi har noen rutiner for hvordan vi skal bruke denne, det har blitt litt sånn tilfeldig og enkeltes initiativer, kanskje er det slik det også kommer til å være i fremtiden. Man kunne jo tenke seg at sosiale medier er en integrert del av en kommunikasjonsavdelingen.

Men det er det ikke for Abelia?

Nei, ikke fullt og helt, men det er vel i den retningen det gå. Men, hvor hører det hjemme om en skal lage videoer der advokatene våre forteller om deres råd til bedriftene når det gjelder hvordan en skal håndtere rollen som arbeidsgiver. Er det arbeidsgiveravdelingen vår, eller er det kommunikasjonsavdelingen? Sånne ting tror jeg mange virksomheter er i en fase hvor de prøver å finne ut av. Det er så fristende å putte alt som har med teknologi å gjøre til en IT-sjef. Eller alt som har med kommunikasjon å gjøre til en kommunikasjonssjef.

Med sosiale medier får vi tydelige eksempler på hvordan teknologi egentlig går på tvers av avdelinger, og de gjør at en må tenke litt igjennom på nytt.

Det er jo ikke verre enn at man måtte gjøre noe av det samme med e-post når det kom for 10-15 år siden, men med sosiale medier blir dette enda mer tydelig. Avklaringer må gjøres, og det er et ansvar en leder må ta.

Har dere noen strategi eller retning fremover på hvordan dere skal bruke sosiale medier, eller er dere i et utforskende stadium?

Litt delvis, vi har en kommunikasjonsstrategi, og nå er det ikke mer enn 2 år siden den første versjonen av den kom, den sa altfor lite om sosiale medier, så det sier noe om hva slags tempo verden nå forandrer seg. Vi har ikke noen strategi for hvor mye materiale vi skal produsere på hvilke plattformer. Det har litt å gjøre med at det er jeg som har drevet frem bloggingen, og det er jeg som er sjef. Det blir en litt annen rekkefølge på ting. Jeg ser jo dette også skjer tydelig i andre bedrifter, Stormberg er et godt eksempel, der sjefen har tatt ledelsen i bruk av sosiale medier, noe som fører til at bedriften også blir mer synlig.

Jeg forteller at jeg var inne på twitter på mobiltelefonen min mens jeg ventet på intervjuet, og de siste 4 statusoppdateringene var fra akkurat Steinar J. Olsen i Stormberg.

Jeg fikk akkurat boken hans, han ville at jeg skulle skrive om den på bloggen min, og det kommer jeg til å gjøre. Vi har hatt litt kontakt. Og det er et fasinerende aspekt ved sosiale medier, hvordan du kommer i kontakt med folk du ikke har møtt i det virkelige liv. Og en god del av de kontaktene jeg har gjennom sosiale medier har jeg fortsatt ikke møtt. Andre har jeg møtt fysisk. Man føler at man kjenner hverandre, og veien til å gjøre noe sammen blir mye kortere når en har hatt en kontakt gjennom sosiale medier. Vi skal for eksempel ha ett arrangement tirsdag over påske om ”Rock’N Roll-ledelse”, eller black metall og ledelse. Og det var rett og slett en som responderte på Twitter etter at jeg hadde et blogginnlegg om en bok som hadde kommet ut i Danmark om ”Rock’N” roll-ledelse. Han som responderte sa at han holder foredrag og kunne godt tenke seg å bidra i næringslivssammenheng med noen tanker om dette. Og da er vi skrudd sammen sånn at vi synes jo at det er litt kult. Så vi inviterte han på møte, og da ble det til et lite kurs som 50 personer har meldt seg på fra forskjellige bedrifter. Det har egentlig ikke noe med sosiale medier å gjøre når det kom så langt. Men selve møtet kom i stand på grunn av sosiale medier. Ellers så hadde vi ikke visst om hverandre, det ville vertfall tatt lenger tid. En kan si at noe av vår strategi i sosiale medier er mangel på strategi. Det handler om å åpne opp for at det kan skje uventede ting, som kan føre til noe positivt for alle parter. Og så langt ser jeg at en slik måte å omfavne sosiale medier på fungerer.

Har du noen tanker om hvordan sosiale medier kan brukes som et verktøy for godt lederskap?

Ja, jeg og Abeilia, er veldig opptatt av ledelse, av kunnskapsvirksomheter spesielt. Virksomheter er forskjellige, men noe som er veldig typisk med denne typen virksomheter er at de ofte har veldig flate strukturer. I slike omgivelser må de ansatte oftere selv finne ut av hva de skal gjøre, det er veldig lite detaljstyring, og en leder lager vel heller kun noen rammer rundt det som må gjøres. Hvis vi har et område vi mener at vi må fylle på en eller annen måte, med noen produkter eller tilbud til medlemmer. Så vil det kunne skje ved at vi ansetter noen som får beskjed om at de må finne ut det selv. Ikke helt alene, men de er på en måte hovedansvarlig for å lede seg selv.

En slik virkelighet passer godt inn i en sosial medie-virkelighet, fordi det handler dels om produsere noe selv, om å bidra, men også om å bygge nettverk og å finne andre, finne noen med noen felles interesser.

Så du kan si at i forhold til et lederskap – både den delen som går på lederskap av egen organisasjon, men også der det er sånn at vi som en organisasjon er en node i et større nettverk, hvor vi har en lederrolle som organisasjon, og der noe av jobben vår er å prøve å påvirke hva andre skal være opptatt av og mene –

Så i er sosiale medier et type verktøy godt tilpasset den måte lede på.

Men man har ikke kontroll over de en leder. Men, om en gjennom sosiale medier klarer å være relevant, interessant, ha noe å komme med og tilby - og det er i grunn det sosiale medier også i bunn og grunn handler om, så vil en få makt gjennom det. Med sosiale medier kan man velge å skru av en del ting man ikke kan med andre ting i samfunnet – og da har vi funnet ut at vi skal investere litt i det, og bli gode på det. Fordi det er en god måte å nå frem hvis en behersker det.

Tror du sosiale medier har gjort noe med hvordan du arbeider som leder i det daglige?

Ja, jeg tror det. Dels så har jeg en spesiell situasjon, i og med at jeg har vært politiker tidligere. Og omgivelsene, og spesielt media er opptatt av politikk i Norge. Så man blir definert i forhold til hva man har vært, mer enn hva man er. Det har sosiale medier definitivt forandret, fordi det har gitt oss en mulighet til å bygge opp en plattform du styrer selv. Og det betyr jo noe internt og eksternt.

Det du gjør eksternt betyr noe i forhold til rollen som leder internt. Det er ofte den veien det går. Når jeg for eksempel er opptatt av noe, og skriver om det på bloggen min, da vil mine ansatte vite hva jeg er opptatt av, altså at det er så viktig at det blir skrevet om. Det gir en mulighet for å være tydelig på en del ting, og en mulighet til å selv definere hvem man er.

Et annet eksempel er for eksempel Terje Venholm sin blogg, leder i Veidekke, han har 3-4 000 ansatte han leder, minst, som ikke treffer han i det daglige. Og det han skriver der definerer for veldig mange ansatte hvem han er og hva han er opptatt av.

Tror du det er viktig at ledelsen og lederen for en organisasjon har en personlig stemme i sosiale medier?

Jeg tror det er veldig viktig med en personlig stemme i de sosiale mediene, og jeg tror at det er noe av det som er en utfordring for mange ledere. At de sliter litt med kommunikasjonen, av hvem de er og hva de står for. I en verden hvor det i dag er kamp om de kloke hodene, og man skal stå for noe. Så tror jeg de som behersker sosiale medier kommer til å ha et fortrinn, rett og slett. Og det handler ikke om å beherske teknologi, det jo det folk tror. Det handler ikke om å være flink til å få IT-en til å fungere, det handler ikke om det i det hele tatt. Det handler om å faktisk stå for noe, og mene noe, og selvfølgelig kunne formulere det. Og får man til det, så kommer du så mye lettere til ting, og en får frem noe. Blant annet fordi du blir på en måte plassert.

Ledelse tror jeg også handler om, i et kunnskapssamfunn om å gjøre seg fortjent til å være leder, å få folk med seg. Du kan ikke tvinge noen til noe, til en hvis grad kan du prøve, men det fungerer ganske dårlig. Og hvordan får man folk med seg? Jo det må jo handle om en motivasjon og entusiasme, og det er jo klart at i med en sosial medie plattform kan en bygge noen av de elementene som er viktig. Det holder ikke bare å være tilstede, men du må være ”i” det med å tydeliggjøre noen verdier. Jeg synes vi ser det veldig klart i Veidekke, der har vi en større organisasjon som har hatt noen kriser, med en sosial medie plattform kan de adressere de tingene de eventuelt skulle blitt kritisert for. Det hadde jo vært altfor sent når medieoppslagene kom, men når de hadde plattformene i bruk, så var det veldig naturlig at de brukte de. Og det ville jo sett fryktlig dumt ut om ikke topplederen hadde kommentert disse krisene.

Jeg tror disse tingene blir mer og mer, jeg tror vi er på vei ganske raskt inn i en verden der en bedrift som ikke kan hvem de ansatte er og ikke en gang hvem som er leder, kommer til å bli oppfattet som fryktelig gammeldags og bakstreversk. Selv om det er ganske mye av det fortsatt.

Jeg tror det kommer til å bli normalt å ha ledere som forteller om hva de står for og hvem de er. Og jeg tror bloggformatet passer seg veldig godt til det. Jeg er veldig spent på Facebook sidesporet, hvis det er et sidespor?

Kanskje det blir hovedsporet. Jeg håper vel ikke det, for den blander på en måte sammen det veldig overordnede og strategiske med masse detaljer og trivielle ting, og det er litt vanskelig å få en slags struktur da. I forhold til en kundeserviceorganisasjon, som skal komme i kontakt med folk flest, så kan det være en bra platform.

Men for en ledelse, for lederskapet, så tror jeg det å tydeliggjøre hvem man er og hva man står for er viktig. Samt er det viktig at man tåler en dialog og svarer ordentlig på spørsmål samtidig som en tar kritikk alvorlig. Sosiale medier er verktøy som er gode til disse tingene.

I tillegg ser jeg at det er del som ikke utnytter disse verktøyene helt, som ikke er tilstedeværende i det hele tatt. Ta for eksempel kunnskapsbedrifter som kan noe om noe som har en allmenn interesse. Et tydelig eksempel er legemiddelindustrien, hvor synlig er de i sosiale medier? de går rundt og er redd for blir saksøkt fordi de skal si noe feil. De burde snu det rundt, og ta et lederskap og fortelle hvorfor deres produkter er bra for menneskers liv og helse og for verden. Det er ikke alle som er enige i det, men den debatten hjelper jo hvis de er på banen og forteller om det. Og sånn tenker vi, og vi tror jo at det vi driver med er bra for samfunnet, det burde være bedre rammevilkår for kunnskapsbedrifter og på en måte burde det være norsk politikk. Og at det ikke bare er bra for de bedriftene, men bra for hele samfunnet ellers. Og da må en ut å fortelle høyt og tydelig om det. På en interessant måte, sånn at det ikke bare blir sånn kjedelig enveiskommunikasjon fra vår side, men så vi får litt diskusjoner også.

Tror du at man som en leder kan miste litt kontroll på grunn av sosiale medier?

Man kan det. Og nå tror jo jeg som jeg har vært inne på at man i et kunnskapsbasert næringsliv mister litt kontroll uansett. Fordi at man har fryktelig mange flinke folk som kan så mye mer enn man kan selv. Så man er bare nødt til å gi fra seg, man kan ikke sitte å bestemme. Det man egentlig gjør er å plukke ut noen flinke folk som man får med seg, så må man gjøre seg fortjent til å være deres leder på en eller annen måte. Og sosiale medier gjør at den kontrollen blir ytterligere svekket. Av flere grunner; én av dem er at alle disse flinke medarbeiderne, hvis de er faglig veldig gode på et område, så vil de søke til nye nettverk utenfor bedriften, på det fagområde de kan. Forskere er typiske sånn, men vi ser det også på flere områder. Innovasjonsprosessene blir mer åpne.

Jeg tror det kommer en ny generasjon som vil ha det sånn at når de blir konfrontert med et problem eller en utfordring på jobben, så vil de søke nettverket sitt. Og ikke nødvendigvis i en eller annen linje de er en del av på jobben, etter svar. De vil spørre de de har kontakt med. Og det gir jo kjempe muligheter, men det gjør jo at du som leder mister kontrollen fordi at ting kommer. Ting du kan bli konfrontert med, kritiske spørsmål og helt andre måter å se ting på. Og jeg tror det er bra jeg, men må være forberedt på det, det er noe med å vite hva man skal gjøre når slike ting kommer, på en måte reetablere en ny type kontroll. For en kan jo regissere disse tingene. Altså, den ideen med at sosiale medier er så demokratisk fordi at da kan alle publisere på lik linje, for da blir på en måte alle VG eller Dagbladet, det er jo bare tull, fordi alle har jo ikke like mye å si. De økonomiske eller teknologiske inngangsbarrierene vil jo avgjøre, på en annen måte avgjøre hvem som får gjennomslag, noe som passer veldig godt for de som tørr og slippe den tradisjonelle typen kontroll og kanskje gjenvinner man, eller etablerer man en slags nettverkstillit. Om man behersker de relasjonelle aspektene, så tror jeg at en vil lykkes.

Så det må på en måte et nytt lederskap til?

Ja, det er et annet type lederskap. For du kan ikke, overhodet ikke med et sånt system bestemme hva andre skal gjøre. Du må rett og slett få folk til å slutte opp om en eller annen idé, visjon eller kanskje et konkret prosjekt. Og jeg tror vi ser en del av det i praksis der ute.

Men det er jo også noen kritiske røster som det er interessant og ta med seg, som sier at; det at 100.000 mennesker skriver under på et opprop på Facebook for en eller annen god sak betyr jo ikke at det skjer noe som helst. Men man må heller ikke gjøre den feilen at det betyr at det aldri kommer til å skje noe som helst. For det er jo helt avhengig av hva saken gjelder eller hvor motivert folk er til å gå videre, finne sammen å gjøre endringer.

I en sånn IT- verden, som vi har mye med å gjøre, så er det noen fasinerende subkulturer på JAVA og OpenSource programvare, hvor det ikke er noe åpenbart lederskap i miljøene. Det er subkulturer bestående av fagnerder som finner hverandre, og som har store konferanser, for eksempel på Oslo Spektrum med 3000 deltagere, og det er ikke den typen sosiale medier vi leser om i andre medier. Men det er sosiale medier i den forstand at folk får kontakt med hverandre og utveksler fag og erfaringer, og er interessert i de samme tingene, og så møtes de med jevne mellomrom fysisk og gjør ting sammen.

Dette her er jo et mareritt for et tradisjonelt lederskap i en bedrift som skal prøve og holde på sine og på sine hemmeligheter, og på sine måter gjøre ting på. Men for de som på en måte behersker å være en slags node i disse nettverkene og ser hvordan en kan bruke dem, så tror jeg man kan få til mye nytt og spennende.

Hvilke utfordringer tror du ledere kommer til å stå ovenfor de neste årene i forhold til sosiale medier?

Jeg en del av utfordringene ved det å være leder på en ikke er i så stor forandring, fordi det er mennesker man har med å gjøre, og mennesker er jo mennesker.

Men samfunnet blir stadig mer komplisert og en leder må lære seg å beherske en virkelighet som er flerdimensjonal og kompleks. Mye av dette handler om kompetanse- og kunnskapsnivået, og folks evne til å ta beslutninger selv. Ansvar og beslutningsevne er ikke alltid helt korelert, men om man har en god kultur, så kan en slippe kontrollen, og jeg tror mye fremover vil handle om det.

Og forhåpentligvis litt mer eksperimentering med nye måter å tenke ledelse på. For eksempel er kunnskapsorganisasjoner pyramidale i sinn oppbygning, du har på få mennesker på toppen, så har du mange som ikke er ledere, og som gjør forskjellige type jobber, så er det noen som bestemmer hva de forskjellige skal gjøre, hvert fall ift. de ytre rammene. Noe av det vi vil se er nok at personer, organisasjoner og bedrifter finner frem på litt andre måter. Der de velger litt hva de vil jobbe med, hvem de vil jobbe sammen med. Vi har i og for seg noen tradisjoner for det ift. konsulenter som selger tjenester osv., men det er jo et klassisk kontraktsforhold, der noen trenger noe og noen kjøper en tjeneste av noen andre. Men man kan tenke seg at det blir litt snudd rundt og at dette er noe som kan skje internt i en organisasjon, der en med kunnskap og kompetanse på et gitt område kommer i en posisjon hvor de velger hva de vil gjøre innenfor en bedrift også.

Du ser eksempler på dette, hos f. eks. Google, der de ansatte selv kan velge hvilke prosjekter de vil være med å utvikle 20% av arbeidstiden sin. Gjerne egne ting som de har tro på at er en del av bedriftens fremtid. Du har jo også et selskap som heter Goore som lager Gore-tex, hvor de ansatte velger selv hvilke prosjekter de vil delta i. Jeg tror vi vil se mer av det. Og det er en utrolig fasinerende problemstilling ift. ledelse. Noen av de største kritikerne vil si at det bare er mulig i bedrifter hvor du har en lederskikkelse som Steve Jobs eller en veldig sterk karismatisk person som sitter med regien, som tørr å slippe kontrollen fordi de vet at de i grunn har den kontrollen som kreves likevel. Hvis du bytter ut personen på toppen så fungerer ikke systemet. Jeg er ikke sikker på det. Jeg tror vi vil se flere organisasjoner der disse tingene skjer, uten en slik type lederskikkelse. Så et spørsmål en kan stille er; hvorfor driver vi med innovasjon på alle områder bortsett fra der det betyr mest, altså på ledelse. Og jeg håper egentlig at noen vil tørre og gå litt lenger, og kanskje også gå på trynet, fordi jeg tror vi trenger å gjøre noen feil som vil kan lære av også.

Jeg tror det er viktig at ledere tar for seg nye fenomener når dukker opp, som for eksempel sosiale medier.

En ser ofte at det er IT-folk som hiver seg over nye problemstillinger, og da blir jo alt sånn da. For noen år siden var de veldig inn med 'knowledge management', man skulle kartlegge en organisasjons kompetanse for å selvfølgelig finne ut om det var underutnyttet. Og det er det jo mange steder, men da pakket IT-folkene det inn som et stykke software, der du kan putte inn dataene. Det er jo ikke det som er interessant, det interessante er hvorvidt man har man en ledelse som er interessert i å utnytte de utnyttede potensialene, om organisasjon og dens ledelse ikke er interessert i å utvikle seg så spiller det jo absolutt ingen rolle i hva slags verktøy du sitter med. Så sosiale medier blir, enten om det er den ene eller andre plattformen, bare en type teknologi og et verktøy. Så da blir lederskapet det som er viktig, fordi det er lederskapet som sitter med flest nøkler og flest ressurser til å velge en annen kurs.

I praksis vil det bli en kamp om talentene fremover, så det å gjøre seg fortjent til å ha folk med seg i organisasjonen, det tror jeg mange bedrifter undervurderer veldig. Hvor trangt det på en måte kan bli på arbeidsmarkedet. Ikke minst i offentlig sektor, hvor de har kommet veldig til kort når det gjelder å ta i bruk sosiale medier som viser hva de egentlig gjør og hva de står for, og lederene skal liksom ikke, de vet ikke hvem de er, hva de står for, de glemmes litt bort – de har heller ikke det begrepsapparatet rundt hva ledelse er slik som næringslivet. Og vi har tatt tak i det her i Abelia fordi vi tror at vi kan være verdiskapende for medlemsbedriftene våre ved og rett og slett tilby noen arenaer hvor de møtes og snakkes om disse tingene. Noen av disse er slike veldig teknologiske nerdebedrifter, som snakker om alt mulig annet. De kan alt, bortsett fra det som har med ledelse å gjøre. Hva er det som motiverer folk, hva er det som gjør at folk kommer på jobb? Hva er det som gjør at folk ikke kommer på jobb? Hvordan kan man utnytte de ressursene som ikke blir utnyttet? Altså det sosiale medier avslører litt da, tror jeg, det er et tema som jeg har vært innom noen ganger, og det er det jeg kaller "usynlig ledelse". Altså, når ledere ikke tenker på at de er ledere, og det, for eksempel; hvis man er på Facebook og gjør alt mulig rart og tror man er privatperson, hvor mange ansatte i virksomheten ser det som tenker at nå er ikke vedkomene leder leder, nå er leder privatperson. Det er jo selvfølgelig ikke sånn, det er.

Med usynlig ledelse, kan det gå andre veien? At folk som ikke nødvendigvis er ledere, men som allikevel får en lederfunksjon på grunn av sosiale medier. Ja! Det er helt riktig, og det er noen av nettverkssamfunnets store interessante dynamiske effekter. Hvordan nye andre mennesker som ikke har de formelle posisjonene - til og med internt i en virksomhet – tar et skritt frem og tar den rollen. Og der vil vi se store forandringer, jeg tror for eksempel Stormberg er en interessant bedrift fordi den bruker sosiale medier til stort sett alt annet en direkte

produktmarkedsføring, de gjør det litt, men indirekte – det bruker sosiale medier til verdemarkedsføring rundt ting som har med livstil, konsept, miljø, feel-good områder, som jeg tror man kan oppleve at er en sånn side greie, nisjegreie som de driver med. Jeg tror ikke det, jeg tror det er en sånn 'mainstream' fremtidsak, noe overordnet og enda viktigere. Hvor virksomheter kommer til og rett og slett sier mer om hva de driver med rent samfunnsmessig.

Altså dele mer kunnskap? Dele mer...

...ja dele, det er den holdningen det dreier seg om. Det vil variere litt i forhold til hva bedriften driver med. Men det som Steinar i Stormberg driver med er produkter som handler om natur og miljø, frisk luft, gå på tur. For så vidt klimaspørsmål. Hvor bedriftens eksistens blir definert inn i en større sammenheng, men uten at de prøver å late som at de ikke prøver å selge produkter. Eller de prøver ikke å late som de ikke har dilemma. De adresserer egentlig et par av dilemmaene før de egentlig har blitt løftet frem i mediene. De er en bransje hvor de produserer klær billig i Kina, det er klart det er dilemmaer, det må det jo være. Men å måtte våge å ta den debatten som toppleder direkte med noen av de mest kritiske røstene ute i samfunnet som følger med på blogger og, det tror jeg er lurt. Men det er jo ikke opplagt at det er lurt. Det kan jo hende at de som gjemmer seg bort og ikke får sånne spørsmål vinner på det. Men jeg tror i det lange løp at, og det tror jeg selvfølgelig handler om rekrutering og lederskap. Altså, hvor har mennesker med verdier og ambisjoner mest lyst til å jobbe? Hvis man vil jobbe i byggebransjen, har man lyst til å gå inn i et Veidekke hvor man ser at toppsjefen mener noe, der du kan lese igjennom de siste innleggene han har skrevet og se hva han står for. Eller en bedrift hvor du aldri har hørt om hvem som er leder. Jeg tror en del bedrifter undervurderer det der, nå kan det jo hende at sånne byggfagsmennesker er så fagnerder at de ikke bryr seg om slikt, om de bare får jobbet med tingene sine. Men jeg tror liksom ikke det er helt sånn da. Og sånn sett er det morsomt å være midt oppe i det, så blir man på en måte kjent med disse bedriftene og deres strategier på en annen måte enn hvis man bare holdt på med de tradisjonelle organisasjonstingene.

Som du har stilt spørsmål til: kontroll; hvor mye tørr vi å slippe løs?

Tror du det er bra å slippe løs?

Ja, jeg tror det. Eller jeg tror man må. Men jeg tror også det kan være bra sånn direkte økonomisk bra. Jeg pleier av og til å bruke coca cola eksempelet når jeg holder foredrag, hvor de har en facebook side der det er 25.000.000 tilhengere. (http://www.facebook.com/cocacola?sk=app_132920893413852, 25.861.613) Og det er side som de ikke laget selv, det var 2 amerikanske arbeidsløse skuespillere eller noe sånt, som likte coca cola. Som hadde lyst til å bli venner med Coca Cola på facebook. Så fant de ikke siden, og det var jo fordi den ikke fantes, så da fant de ut av at: da lager vi den. Og en bedrift som opplever det vil jo gjerne ringe advokaten sin og be om at det blir gjort noe. Man lager jo ikke sider for Coca Cola på facebook. Coca Cola fikk deretter tenkt seg om og fant ut at vi kanskje burde snakke med dem og la de få gjøre dette, så kan vi heller backe opp med noen effekter og premier og konkurranser og se hvordan det går da. Og det har blitt verdens største bedriftsside på facebook. De har drevet og konkurrert med Starbucks om å være størst (21 361 767, <http://www.facebook.com/Starbucks>), men nå tror jeg det er Coca Cola som er det. Nå har jo ikke alle bedrifter fans av samme type som Coca Cola har, men mange har jo. Det er jo her musikk og film industrien har slitt. De har jo blitt uvenner med sine største fans fordi forretningsmodellene sine, har gått til sak og vil ha kontroll. Og det er ikke like lett å ha kontroll lenger. Fordi du kan oppleve hvis du da prøver å ha den, og ikke vil gi fra deg kontrollen, det er jo da ting kommer helt ut av kontroll, og du lager, alternative blogger og facebook sider som handler om hvor lite hyggelig det er selskapet ditt er da. Og det er jo, jeg tror BP for eksempel opplevde det, det var vel 100 ganger så mange som var venner med den facebook siden som kritiserte det de hadde gjort i Mexico gulfen som på sin egen side som prøvde å forklare hva de holdt på med. Det å regissere sin egen identitet på nettet (jeg var jo litt innom det i starten, i forhold til å det å ha en rasjonell grunn til å ha en blogg for min del, fordi det var noen medier som hadde en oppfatning om hvem jeg er, som det kunne være greit å nyansere, å ta regien på den), og det tror jeg er viktig for bedrifter å gjøre. Man tenker ikke så mye på det, men de omtales ofte i medie på andre måter enn det som er hovedtingen de driver med. Og da kan sosiale medier være en måte og ta, gjennvinne (du kan gi fra deg kontroll), men du gjennvinner for så vidt en slags kontroll over omdømmet ditt hvis du lykkes med å få frem din egen versjon av hvem du er. Det som er morsomt med bloggen min er at det er en kuriositet, men den største pådriveren for at jeg skulle begynne å skrive. Det var Grethe Faremo som nå er forsvarsminister, som var styreleder i Abelia den gang jeg begynte. Og da jobbet hun i Microsoft, og hun var veldig opptatt av at det trengtes, eller at det ville tilføre noe mer, som vil gi noen nye muligheter. Så fikk jeg Kristin Klemeth til å blogge, men jeg har ikke fått Grethe Faremo til å sett i gang, det får bli neste prosjekt.

Intervju med Espen Thoresen

Engagement manager i NetCom, operativt ansvar for sosiale medier

Tid: 11.-20. April 2011

Sted: Ved bruk av Twitter og E-post

Hvilke sosiale medier bruker du selv?

Privat bruker jeg Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Path, musictracking og litt Gowalla. Mens jeg bruker Twitter og Facebook til ting som er knyttet direkte opp mot min jobb i NetCom.

Hvordan bruker du disse sosiale mediene?

Jeg bruker Twitter og i større grad Facebook til faglig innhenting. Samt som forsterkere av NetCom relaterte nyheter. Facebook/musictracking/Path/Gowalla er i hovedsak privat, mens på Twitter fremstår jeg i større grad som en representant for NetCom uten å bli for 'corporate'.

Selve navet og en av hovedårsakene til at NetCom er i sosiale medier er kundeservice og våre primære kanaler er Twitter og Facebook. Det være seg kunder som roper ut sin frustrasjon i twitterlandskapet og får svar og hjelp. Dette overraskelsesmomentet var muligens sterkere for et år siden, men tilfredsheten er fortsatt høyere blant de vi hjelper på Twitter/Facebook enn de som kontakter oss i tradisjonelle kanaler som på telefon.

Men vi ønsker også å skape et engasjement, og gjøre aktiviteter som folk snakker om – bli en del av folks samtaler. Eksempler på dette er videoene som nå ligger ute på YouTube – verdens raskeste by – kanalen har over 1,1 millioner visninger <http://www.youtube.com/user/verdensraskesteby> og filmene er spredt viralt.

Stuntet vi gjorde med #netcomvanter, hvor vi benyttet twitter for å dele ut 150 par. På 2 timer hadde 500 mennesker twitret om #netcomvanter. Søkeordet var trending topic i Norge og vi fikk eksponering til ca 110.000 potensielle kontoer.

Gjør bruk av disse sosiale mediene jobben din mer effektiv?

Jobben min er sosiale medier. Tilbakemeldingene fra kundene gir meg nyttig informasjon om kundenes meninger og erfaringer med våre produkter, som jeg tar videre til produkt- og driftsansvarlig. Sosiale medier gir oss raske tilbakemeldinger fra kunder setter oss i et omstillings- og justeringsmodus som kan gjøre oss effektive. Ellers er det viktig å ha et bevist forhold til sosiale medier – hvis ikke kan det bli en tidstyv.

Hvordan forholder du deg til sosiale medier, som en leder?

Jeg tar tilbakemeldinger fra kunder på alvor, videreformidler ris og ros til organisasjonen når dette kommer fra kunden. Jeg har i dag ikke lenger personalansvar, men min rolle er blant annet å videreformidle tilbakemeldinger fra kundene til ansvarlige. Dette settes de stor pris på siden tilbakemeldingene er konkrete og spontane (supert ifb med produktansvarlige, testing og tilbakemeldinger på reklamefilmer).

Brukes sosiale medier aktivt av de ansatte i bedriften din?

Vi har tydelige retningslinjer i sosiale medier <http://www.slideshare.net/oyvindvederhus/sosiale-retningslinjer-for-netcom> disse forholder ansatte seg til. Vi ser at enkelte er inne å hjelper kunder på Facebook eller Twitter, dette er uproblematisk så lenge de er tydelige på hvem de jobber for og uttaler konkurrenter med respekt. Så langt har vi ikke hatt noen uheldige overtramp eller uttalelser fra NetCom-ansatte i sosiale medier, dette tror jeg fordi vi er tydelige på hvordan sosiale medier skal brukes strategisk.

Når det gjelder ledere, så er det svært få som er aktive i sosiale medier. Det er selvsagt de som jobber til daglig med sosiale medier, kommunikasjonsansvarlige, interne bloggere og meg. Utover det så er ansatte flinke til å dele nyheter, etc via sosiale medier som privatpersoner

Hvordan opplever du at bruk av sosiale medier blant ansatte påvirker ditt lederskap?

Vi har flaggset de sosiale retningslinjene sterkt i organisasjonen. Retningslinjene ligger fremme på forsiden av intranett til enhver tid. Samtidig har vi valgt å ikke sperre for tilgang til sosiale medier i arbeidstiden. Det var i starten en viss frykt for at Facebook og Twitter skulle bli tidstyver, spesielt i produksjonsmiljøer hvor effektivitet er viktig. Jeg har ikke fått tilbakemeldinger eller opplevd dette som noe stort problem så langt.

Har du blitt mer åpen i ditt lederskap på grunn av sosiale medier?

Sosiale medier har åpnet opp for en mer åpen og tettere dialog med kundene. Tilbakemeldingene kommer tettere og raskere på de ansvarlige. Det er en mer personlig kommunikasjonsform enn hva vi er vant til. NetCom som bedrift er en flat organisasjon med åpenhet og snu-seg-rundt holdninger. Derfor tror jeg vi enklere og raskere har taklet overgangen til å kommunisere med kundene på denne måten. Vårt lederskap har med dette kommet mer til rette.

Hvordan påvirkes firmaet du jobber i av sosiale medier?

Det er en naturlig del av selskapet strategi. Når markeds- og mediaaktiviteter planlegges er nå sosiale medier en naturlig del av den totale kommunikasjons-miksen. Om du tar en titt på hva vi gjorde i Påsken, så ser du at det vi gjør og kommuniserer på Facebook har en rød tråd til det som skjer på de andre flatene vi er til stede på i samme periode.

Har bruk av sosiale medier ført til endringer i organiseringen av bedriften du jobber i?

Ja, det er opprettet dedikerte personer og eget team til å besvare kundehenvendelser i digitale kanaler, samt opprettelse av min stilling som skal jobbe frem nye måter å kommunisere med kundene på.

Har du noen tanker om hvordan sosiale medier vil påvirke din bedrift fremover?

Sosiale medier er kommet for å bli. Det jeg er helt sikker på er at vi kommer til å kommunisere annerledes med kundene i fremtiden enn det vi gjør i dag. Målet er som nevnt tidligere å bli en naturlig del av folks samtale. Jeg tror at vi vil se en økende skepsis blant de digitalt innfødte, som innebærer at de vil ta tilbake sin personlige sfære, og aktiveres i større grad når de blir emosjonelt berørt. – ble kanskje litt høytstevende men en kan ikke copy-paste taktisk reklame inn i de sosiale mediene – det fungerer dårlig, man må ha en personlig måte å kommunisere på.

Har du noen råd til ledere i forhold til bruk sosiale medier?

Vær beviste på hvorfor din bedrift skal være til stede i sosiale medier, hva du ønsker å oppnå og hvilke ”sosiale” plattformer du ønsker du å være tilstede på. Alle skal ikke på Facebook, men kanskje en blogg, Twitterkonto eller podcast er mer virkningsfullt.

Få med deg organisasjonen på sosiale medier galeien. Det kan fort bli ensomt hvis du ikke har flere om bord, og dedikerer ressurser. Arbeide med sosiale medier er ikke venstrehåndsarbeid og krever tid og oppfølging. Som regel etter vanlig arbeidstid – da folk virkelig logger seg på.

Intervju med Håkon Sæther

Hr-sjef i Telenor Norge

Tid: 12. Mai 2011, kl. 12:00-13:00

Sted: Telenor Fornebu, Oslo

Fortell litt om deg selv og Telenor i sosiale medier.

Telenor er jo et Norsk selskap fra lille Norge, også er vi blitt verden 6. største mobilselskap. De siste 10 årene har vi gått fra 20 millioner kunder til 200 millioner kunder. Så vi har hatt en suksess, det er på en måte fakta. Så er det spørsmålet; hvorfor vi har hatt en suksess? Min egne vurdering er at ledelse er en del av den suksessen. Og det vi har gjort er at vi har eksportert den Skandinaviske lederfilosofien ut til andre land. Der andre aktører som går internasjonalt gjerne uniformerer ting, så har vi vært tydelig på at 'business is local'. Så, vi har vi forholdt oss til de stedene vi har gått inn med en respekt, men samtidig tilført noe av de som vil kjennetegne en skandinavisk lederstil, som er innvolvering og liten grad av hierarki. I Asia så er det jo nesten sånn at man ikke kan se på sjefen. Og her i Norge er det på en måte nesten det motsatte, at man forholder seg til hverandre som mennesker.

Har denne måten å tenke lederskap på endret seg? Og hvordan har sosiale medier påvirket denne måten å tenke lederskap på?

Hos oss er det slik at en tar kontakt med de man har behov for å snakke med.

Hvis en tenker seg helt fysisk her hos oss, så er det en åpen dør, det var der det begynte. At du skal kunne gå rett inn å snakke med lederen din. Men etter hvert som vi bygde Telenor Fornebu for 10 år siden, så var det lenger ikke noen dør, men åpne landskap.

Etter at vi hadde bygget det fysiske arbeidsflaten så begynte vi å jobbe med at den digitale arbeidsflaten skulle følge denne fysiske. Hele tanken i det ligger i at vi skal kunne dele informasjon raskere og vi skal lære raskere, ved å snakke sammen og tilrettelegge for samarbeid.

Etter hvert som det kom ulike land i Telenor så møtte vi på problemstillinger som i utgangspunktet var ganske like. Vi fikk utfordringer ift. hvordan vi skulle lære av hverandre på tvers av Telenor-land. Vi begynte da å jobbe med den virtuelle arbeidsplassen. Vi har en del år jobbet med noe vi kaller for WOW, "Way of Work", som rett er en plattform som ligner veldig på de plattformene en finner i sosiale medier.

Alle Telenor arbeidere har altså sin egen interne 'Facebook' side, en MySite. Der jeg legger ut min kompetanse, mine interesser, ting jeg har gjort, mine kontakter. Og vi har såkalte 'sharepointsiter' der vi deler og legger ut informasjon om prosjekter, og ting vi jobber med på ulike fagområder, der en da kan søke på tvers av land for å komme i kontakt med mennesker eller finne informasjon slik som man gjør på nettet ellers.

Hele tanken med denne plattformen er at den skal være en akselerator for at vi skal dele informasjon, og lære raskere. Og klarer vi å ha en organisasjon som deler, og lærer mer, så er det et enormt konkurransefortrinn. Og serlig fordi vi er i en av de bransjene i verden som endrer seg raskest, der endring for oss egentlig er 'name of the game' for oss.

Så når dette arbeidet eller prosjektet har blitt rullet ut i ulike Telenor-land, så har dette vært gjort av HR siden, ikke IT-siden. Så jeg som HR-sjef har vært prosjekteier i Norge for å få dette ut.

Vi selger også tilsvarene

Og det er jo også sånn at vi selger tilsvarende løsninger til bedriftsmarkedet som 'unified communication' som på en måte er fagordet på engelsk, der vi har samordnet kommunikasjon. Jeg vet ikke om du lagt merke til annonser fra Telenor på bedriftssiden, som går på samarbeid. Der vi selger mekanismer som øker samarbeid. Så veldig mye av det vi gjør internt, og det vi skal hjelpe kundene våre til, det dreier seg om, egentlig om å lære av de sosiale mediene og av ungdommen.

For 6 år siden eksisterte jo ikke Facebook. Og så er det sånn i dag at 20% av all internettrafikk i verden går gjennom Facebook servere. Dette sier noe om hvordan verden har endret seg.

Så dere lager altså egne plattformer som ligner på de plattformene som er tilgjengelige for folk flest, som Twitter og Facebook. Men, egne verktøy.

Ja, det stemmer. Dette har vi gjort i samarbeid med Microsoft. Så det kommer til å bli tilgjengelig kommersielt gradvis mer og mer. Men vi har vært veldig tidlig ute på det, og pushet det frem. Vi tror at det gjør oss til attraktive arbeidsgivere for den generasjonen som kommer, og den generasjonen som kommer nå er vant til å jobbe sånn. Sånn i ytterpunkt så har vel en del hos oss levert flere prosjekter i team enn det de har gjort som individualister, så det å tilrettelegge for samarbeid er kritisk for det å være attraktiv. Og de som har lært dere til å bruke den type verktøy, når de kommer inn i arbeidslivet, så er det viktig at de ikke føler seg 'vingeklippt', men føler at de kan bruke samme logikk og tankegang videre. Så vi tror det er en fordel den veien, så tror vi også at

det kan gi et konkurransefortrinn fordi vi øker læring og samhandling i dagliglivet. Så det er på en måte mye av tankegangen vår i det.

Tenker dere på denne måten fordi dere har noen antagelser om at de sosiale mediene fungerer, eller er det fordi dere har erfart at de fungerer?

Altså jeg bruker jo eksempelet på læring. Jeg ser på sønnen min som er 17 år. Jeg har fulgt han og noen kompiser som har startet sin eget firma nå, han ikke gammel nok til å være daglig leder, men det er søsteren. Jeg ser at han og kompiser har tilegnet seg kunnskap rundt filmproduksjon, filmredigering, den type ting. Som de har tilegnet seg, gjennom sosiale medier. Når jeg var 14, 15, 16, 17 år, så hadde ikke jeg hatt mulighet til å tilegne meg den kunnskapen på samme måte. Han har verktøyene for å finne denne kompetansen, og han klarer å finne den. Han kan lese seg til ekspertise, komme i kontakt med folk som kan noe om det. Så læringskurven er mye mye brattere om en klarer å bruke disse verktøyene. Og det er jo hele den tankegangen om at det å akselerere læring er en forretningsmessig suksessfaktor i vår bransje. Så svaret er, ja vi tror på det. I tillegg så jobber vi med klimautfordringer, så integrert i disse sosiale mediene våre, den samordnede kommunikasjonen, så ligger video og tale. På en slik måte reduserer vi reisevirksomhet samtidig. Så vi reduserer kost, det er bra for klima, og vi øker læring og det blir en konkurransefordel. Det er derfor vi gjør det.

Setter dere av resurser til å lære opp de ansatte til å bruke sosiale medier?

På norsk jord har vi 5-6 personer som jobber med dette fulltid, internt i HR-avdelingen, bare for å få det til å fungere. Unge mennesker tar jo disse platformene i bruk selv, men for de som en eller annen tid i livet seg plutselig må lære seg å bruke mail, for deretter sosiale medier, så må en jo læres opp til å bruke det. Derfor har vi dedikert resurser til at folk blir trent opp til å bruke disse sosiale mediene.

Har disse teknologiene gjort noe med din lederstil, dine måte å lede på hver dag? Er det et tydelig skille før og etter de sosiale mediene kom?

Jeg har nå jobbet i Telenor i 15 år, og det begynner med det jeg begynte historien med, den fysiske forskjellen fra det å sitte på et kontor, til det å sitte i et landskap. Det gjør noe med ens lederstil, og krav til ledelse. Fordi du blir synlig, og du blir tilgjengelig og det er jo det samme du gjør gjennom de sosiale medier. Som en del av løsningene våres, så er det et rødt grønt eller gult lys foran navnet mitt, når jeg er i maikatalogen, eller når du er i en chat. Så når du ser at jeg er ledig er det fritt frem til å ringe meg, eller hva man da gjør. Så synlighet og tilgjengelighet, og at jeg selv må sette egne rammer for min tilgjengelighet. Dette har gått veldig gradvis. Mobiltelefonens inntreden gjorde veldig mye med dette. Og vi var veldig tidlig ute med å kutte alt av fasttelefon og kun bruke mobiltelefon. Og etter hvert som du fikk mailen på mobiltelefon, så er man jo sånn sett tilgjengelig overalt. Når man hele tiden synes for de andre når man er tilgjengelig, så må man sette begrensninger. Jeg må jobbe med å sette begrensninger for meg selv, og jeg må jobbe med å sette begrensninger for de jeg leder.

Hvilke begrensninger for de du leder?

At folk skal ha et liv utenom jobb også. En ting erom man er noen og tjue år og singel, og på en måte kan bruke livet på akkurat det som faller en inn. Da gjør det jo ikke noe om jobben er det eneste i livet en liten periode. Men de aller fleste havner jo i en situasjon hvor de får seg en familie, eller har andre ting som blir viktig. Og jeg tror det er særdeles usunt om en blir kun fagdioter. Så jeg tror det er viktig å sette grenser. Og det blir vanskeligere, og det ser en veldig tydelig på den generasjonen som kommer. Noen får for eksempel veldig 'hetta' om en ikke har tilgang på Facebook i 2 dager, og får kanskje nervøse rykninger av det. Og det er en fare synes jeg. Jeg tror det gjør noe med tilstedeværelse. Du skal være så tilgjengelig i den sosiale medie verden, at du ikke er tilstede for den du sitter ovenfor. Og det har masse med ledelse å gjøre. Fordi, jeg mener veldig mye med ledelse handler om å være 100% tilstede med den man er sammen med.

Tror du det kan være sånn at de sosiale mediene har dukket opp som symptomer på noe annet? Har disse verktøyene dukket opp fordi vi har et behov? Og hvilket behov er det?

Jeg tror kanskje at det egentlige behovet sosiale medier dekker, det er det grunnleggende menneskebehovet som er: se meg. Altså man blir sett. Man får bekreftelse på at man er der, bare det å vite at noen andre vet at du er der, eller synes det er ålreit at du er der. Det er en grunnleggende menneskelig egenskap, det er noen som påstår at sosiale medier i seg selv handler om dette. Selv tror jeg at det er et element av det, og jeg tror det har fått veldig stor utbredelse blant ungdom fordi; i ungdomfasen av livet så er en ekstremt opptatt av det å bli sett. Om en er utenfor, så er det det verste en ungdom kan være. Og når en vet at andre er der, på de sosiale mediene, så må en hive seg på for å gi til kjenne at "jeg ikke er utenfor." Så det er en refleksjon rundt det.

Et aspekt ved dette som har med ledelse å gjøre, handler om sikkerhet. Altså i bedrifter, jo større bedriften er jo viktigere blir det å ha kontroll på informasjon. Det er jo stort sett tydelige retningslinjer i større bedrifter på hva slags dokumenter som kan deles ift. forskjellige klassifiseringer som åpne, konfidensielle og hemmelige dokumenter. Og det går jo veldig på å begrense, at kun de som trenger informasjon skal ha det. Det som skjer nå er det stikk motsatte. Med mindre informasjonen kan gjøre skade, så skal ALLE i organisasjonen ha tilgang på den.

Det er sånn dere jobber?

Det er den retningen vi beveger oss i nå. Men vi har ikke kommet helt ditt enda. Men det er HELT klart den retningen vi går, og det er det vi utfordrer på. Vi sier at: ”greit nok det at du har kommet deg ut av cellekontoret ditt, og nå sitter i et åpent landskap, men du er jo fortsatt på et digitalt cellekontor, alle filene du lagrer, lagrer du jo for deg selv, slik at kun du har tilgang på dem.” Det er jo tull. Så jeg utfordrer meg selv på dette og stiller meg stadig spørsmålet: ”Du Håkon, det du lagret nå, er du helt sikker på at ingen i Telenor noen gang kommer til å dra nytte av det.” Og om svaret er: ”Ja, jeg er helt sikker på at ingen kommer til å ha nytte av det.” Da skal jeg lagre det for meg selv. Om jeg er usikker på det svaret, og det ikke er skadelig at noen vet om det, så bør jeg da lagre det på et sted der alle i Telenor *kan* få tilgang til det. Og det blir et helt nytt tankesett.

Og det handler veldig mye om ledelse. Vi er et team, vi er en avdeling, vi skal vise at vi kan prestere, og det er mye konkurranse, og en konkurrerer med andre team og avdelinger. OG når alt blir åpent, så mister du noen av den kontrollen på hva vi vet og hva de andre vet. Det har definitivt med ledelse å gjøre.

Tror du den kontrollen du mister da, gjør det noe med den makten du naturlig har i den rollen du har. Du har jo en sjefsrolle. Så når du bare legger ut det du legger ut, gjør det noe med den makten du har?

Jeg tror hvertfall det fordrer at jeg er trygg i rollen min, at jeg er trygg på meg selv. Om du går noen år tilbake, så satt sjefen alltid på et kontor. Sjefen kunne lukke døren og se busy ut. Han kunne sitte med benene på bordet å gjøre ingenting, det var det ingen som visste. Så når du er synlig i landskapet, så ser jo alle hva sjefen driver med. Og det gjør jo noe. Og når en da skal ha tilgang til alle dokumentene til sjefen, så kan du hvert fall ikke ”fake”. Så det fordrer jo i stor grad at du er ”hel ved”. Og det jo en bra greie, at du er transparent. Men jeg tror at det også er en del ledere som opplever at det bringer med en del usikkerhet. Jo mer transparent ting blir – ja, det har både fordeler og ulemper med seg. Men at kravet til en leder i dag er veldig annerledes enn hva kravet til en leder var for 15 år siden, det er sikkert.

Slik jeg oppfatter det så er dere veldig opptatt av å bruke sosiale medier internt. Men hvordan er dere opptatt av å bruke det eksternt?

Nå kopler vi jo på partnere og leverandører på de løsningene vi har. Sånn at vi kan begynne få på andre personer som vi har relasjoner til i vår samordnede kommunikasjon, i våre sosiale medier. Så det er jo et steg. Det andre er jo at vi ikke har sperret Facebook eller den typen sider for våre ansatte. Vi har jo en holdning der vi stoler på våre medarbeidere. Det jo mange som tenker motsatt, at: ”aha, mennesker er noen luringer, så har de sjansen til å drive med andre ting så gjør de det”. Så ønsker vi istedenfor at vi har tillit til våre ansatte, og sperrer ikke sider. Der vi sier at det er et ledelsesansvar at de ansatte presterer og leverer. Og om noen sitter å bruker tiden sin på Facebook og alikevll klarer å bruke tiden sin på det de skal, så er jo det for så vidt greit. Så er vi jo grunnleggende opptatt av fleksibilitet. Når vi gjør medarbeiderundersøkelser en gang per år og stiller spørsmål til hva medarbeiderne er mest fornøyd med ved å jobbe i Telenor, så er fleksibilitet stort sett det som står høyest hvert år.

Og det går jo på at; når jeg har med PC'en min. Så er jeg like mye operativ uansett hvor jeg er. Om det er hjemme eller på kontoret. Så har jeg behov for å hente i barnehagen, har jeg et sykt barn eller har jeg en avtale, så kan jeg jo ta det igjen på kvelden. Når jeg gjør jobben min spiller det ingen rolle, så om du sitter en halvtime på Facebook på formiddagen, og jobber en halvtime på ettermiddagen eller motsatt. Det er jo ditt valg, når du gjør hva. Og det sier også noe om ledelse.

Vi har en tydelig retningslinjer for sosiale meider som sier noe om hvordan ledere og medarbeidere skal forholde seg til Facebook og Twitter og de plattformene. Så vi sier ikke at folk ikke skal være der, at de ikke skal uttale seg der. Men vi er veldig tydelig på hvor grensene går. Og vi har jo kundeservice på Facebook. Vi vil jo være inne i de kanalene hvor vi treffer folk.

Så dere har tydelige grenser. Men dere har likevel mye åpenhet og tillit til de ansatte?

Ja, vi har ikke detaljregler, men vi har retningslinjer. Vi stoler på at du er en intelligent person, og da må vi stole på at du kan forholde deg til et sett av retningslinjer og selv skjønne hvor streken går. Istedenfor å tegne streken i alle mulige tenkelige varianter.

Du har fortalt om hvordan dere har verktøy som gjør at de ansatte kan benytte seg av andres kunnskap internt i organisasjonen deres. Men ser du at folk i din organisasjon også benytter seg av folk i andre organisasjoner i forhold til å få gjort jobben sin, ved bruk av sosiale medier?

Det er ikke det at jeg ser det, men jeg *tror* det skjer, og det er bare fint. **Bare det ikke går andre veien?** Nei, det er også helt fint. Men når jeg snakker om for eksempel dokumentdeling, så kan jo ikke det gå ut til våre konkurrenter, det ville jo være galskap. Så vi er jo nødt til å begrense. Men istedenfor å begrense så nært som mulig, så begrenser vi så langt ut som mulig. Vi vil jo si at noen partnere har tilgang til ulike ting, så det er jo deling som er målet. Så må vi bare finne ut av hvem vi ikke kan dele det med. Så til det så bruker vi de interne systemene og de andre sosiale mediene som er tilgjengelig for alle helt på toppen av det.

Mesteparten av det jeg har sagt nå er ting jeg sier i presentasjoner, for medarbeidere, og i andre fora, også utenfor Telenor. Jeg har vært og snakket om disse tingene i DnBNor og i andre virksomheter. Dette er budskapet vårt. Det er ikke mine personlige tanker, men sånn vi i Telenor tenker.

Hvordan er du selv synlig i de sosiale mediene?

Jeg har en internblogg, internt i HR-avdelingen. Den opprettet jeg fordi jeg ville teste ut den plattformen litt. Og jeg ser at jeg ikke klarer å frigjøre nok tid til å holde den i gang. Jeg har vurdert å ha en åpen blogg for alle i Telenor Norge.

Men du er synlig internt?

Ja, men jeg er ikke fornøyd med bare det. Fordi jeg klarer ikke å frigjøre nok tid til å oppdatere bloggen min. Det er jo ikke en veldig spennende blogg om det ikke skjer noe.

Dette med at jeg ville teste bloggen som plattform var jo at jeg ville komme i kontakt med alle Telenor-medarbeidere i Norge. Å ha en mulighet til en dialog og en meningsutveksling. Men den tørr jeg ikke lansere fordi jeg sliter med å frigjøre tid til det. Jeg har rett og slett ikke nok tid til det og jeg tror at på et ledernivå, hvertfall i Telenor, så er det veldig vanlig. Og jo høyere nivå jo tydeligere merker du det. Så, hvis man fra før av jobber 50-60 timer i uka i snitt. Så skal man på en måte gjøre en blogg på toppen, så går det jo bare på tid med venner og familie eller andre ting. Det er sånn at man må sette streken et sted. Og det kjenner jeg på som en utfordring, fordi det er så mange kanaler jeg skal være i. Jeg sliter med holde meg ajour med mail på jobben, det klarer jeg stort sett ikke. Men jeg har en assistent som hjelper meg med den, men fortsatt så er det en utfordring. Fordi det er stort sett teppelagt med møter hver eneste dag. Så har jeg en privatmail, så har jeg Facebook, så har jeg LinkedIn. Så det å holde...

Men har de sosiale mediene kanskje hjulpet deg med å holde dette litt sammen.

Nei, ikke enda. Foreløpig så er det jo veldig mange plattformer. Hadde det bare vært ett sted og en plattform så ville det vært enklere, der du kunne skille privat og jobb. Men så er det jo sånn at Facebook er ett sted, så er LinkedIn ett sted og Twitter et annet sted. Og det er jo meldinger og det er jo ulike ting på disse stedene. Så er det mailen, så er det jo i tillegg sånn at en kan ha en blogg, så det blir mange ting å forholde seg til. Og det kjenner jeg på som en utfordring. Men jeg tror det er viktig at en som leder velger ut hvilke plattformer en synes det er hensiktsmessig å bruke for å få gjort jobben så effektivt som mulig, og samtidig hjelper sine ansatte med å finne ut av hvilke de verktøy de skal bruke. I Telenor bruker vi stort sett de interne plattformene, og de fungerer.

8.2. Digitalkopi av oppgaven - CD

I CD-mappen under finnes en CD som inneholder denne oppgaven. Det finnes et dokument som kan åpnes i Microsoft Word (.doc format) samt en PDF-fil. Jeg anbefaler å bruke PDF-filen for å lese oppgaven da kun dette formatet kan gi 100% garanti for at dokumentet er formatert korrekt.

Plass for CD-mappe.

Alle eksemplarer jeg har skrevet av denne oppgaven har en CD festet her. Om det ikke er festet en CD her så har den sannsynligvis dettet av. Ta kontakt med Markedshøyskolen Campus Kristiania for å få en digital kopi av denne oppgaven.

8.3. Bekreftelse/ skrive oppgave individuelt

