

Jørgen Hovelsen

## **Innføring og utnytting av sosiale medier i organisasjoner**

Masterprogram i organisasjon og ledelse ved NTNU videre

Trondheim, høsten 2012

Innføring og utnyttning av sosiale medier i  
organisasjoner

Jørgen Hovelsen,  
Masterprogram i organisasjon og ledelse

Høsten, 2012

## Innhold

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>	<b>4</b>
1.1	Problemstilling . . . . .	8
1.2	Metodikk . . . . .	9
<b>2</b>	<b>Generelt om sosiale medier</b>	<b>13</b>
2.1	Ulike typer sosiale nettsider . . . . .	14
2.2	Sosialt liv og nettverks-teori . . . . .	18
2.2.1	Arenaer . . . . .	23
2.2.2	Spredning i nettverk . . . . .	26
2.3	Web2.0 og teknologi . . . . .	27
2.4	Brukergenerert innhold . . . . .	32
2.5	Mobile enheter og applikasjoner . . . . .	37
2.6	Skillet mellom sosiale medier og andre IKT-verktøy . . . . .	39
2.7	Synspunkter på bruk av sosiale medier . . . . .	41
2.7.1	Kort begrunnelse for valg av synspunkter . . . . .	42
2.7.2	Synspunktene . . . . .	44

	3
<b>3 Koordinering i Organisasjoner</b>	<b>57</b>
3.1 Litt om kommunikasjon . . . . .	57
3.2 Ulike mekanismer for koordinering . . . . .	60
3.3 Hvor foregår koordinering? . . . . .	63
3.4 Hvordan man kan forstå en organisasjon . . . . .	66
3.5 Koordinering og teknologi . . . . .	78
<b>4 Innføring av sosiale medier i organisasjoner</b>	<b>85</b>
4.1 Hva slags endring er sosiale medier? . . . . .	85
4.2 Holdninger, kunnskap og sosiale medier . . . . .	87
4.3 Sosiale medier som endring . . . . .	93
4.4 Sosiale medier - ildsjeldrevet grasrot-fenomén . . . . .	102
<b>5 Sosiale medier som koordineringsmekanisme i organisasjoner</b>	<b>107</b>
5.1 Egenskaper ved sosiale medier . . . . .	109
5.2 Oppgavekompleksitet . . . . .	114
5.3 En sentral utfordring . . . . .	120
<b>6 Konklusjon</b>	<b>123</b>

## 1 Introduksjon

Evnen til å koordinere aktiviteter, i eller utenfor organisasjoner, er avgjørende for både organisasjoners og enkeltmenneskers opplevelse av suksess. Datateknologien har gjort mennesket i stand til ikke bare å utføre oppgaver fristilt tid og sted, men også at det skjer i et mye raskere tempo. Dermed har organisasjoners virkemåte endret seg. Produkter og tjenester skapes i økende grad gjennom samspill mellom aktører i nettverk fremfor i samleband hos hver enkelt. Det samme gjelder annen kollektiv handling, som for eksempel politisk mobilisering. Denne utviklingen, hvor datamaskiner er i stand til å koordinere kommunikasjon og informasjonsflyt mer effektivt, eliminerer imidlertid ikke den menneskelige faktoren i organisasjoners koordineringsprosesser. Koordineringen foregår i et samspill mellom teknologi og mennesket.

Såkalte sosiale medier kan fungere som en slik koordineringsteknologi. De senere år har sosiale medier særlig gjort sitt inntog i privatlivet. Det reflekterer dypest sett menneskets iboende behov for sosialt liv. Trangen til et sosialt liv har ikke endret seg, men måten vi er sosiale på, er i stadig endring. Tenk bare på hvordan skriftspråk, bilder og video har endret måten vi uttrykker oss på og deler budskap med andre. Mange vil kanskje hevde at sosiale medier først oppstod med de store sosiale nettverksidene, som MySpace, Facebook, Twitter og LinkedIn, som har gjort det mulig å kommunisere gjennom tekst, lyd og bilde uavhengig av tid og sted. Realiteten er at mennesker har vært sosiale over internett helt siden det var teknisk mulig å dele tekst mellom datamaskiner over datanettverk. De nevnte nettverksidene er bare kjente eksempler på en mer allmenn utbredelse av sosiale medier. Begrepet «Web2.0» står sentralt i denne utviklingen og beskriver et sett med teknologiske elementer som har gjort sosial omgang over Internett til en alminnelig syssel for en stadig større del av verdens befolkning.

En viktig forutsetning for denne utviklingen har vært fremveksten og spredningen av mobiltelefoner/smarttelefoner/nettbrett, som både er blitt billigere, lettere tilgjengelig og teknisk mer avanserte. NRKbeta har omtalt utviklingen som en «demokratisering av mediaproduksjonen» [NRKbeta, 17.feb, 2009]. Med dette mener de at avansert teknologi har blitt så kostnadsvennlig at amatører har mulighet til å skaffe seg verktøy med en kvalitet som tidligere var forbeholdt profesjonelle aktører. En amatør kan i dag produsere tilnærmet like gode videoer med et godt digitalt speilreflekskamera som med profesjonelt utstyr, og spre denne globalt via sosiale medier.

Først noen år etter at sosiale medier var blitt veletablert hos privatpersoner, har organisasjoner av ulik art fattet interesse for kommunikasjonsverktøyet. Ida Aalen har i sin mastergradsoppgave gjort et funn som kan peke på når denne interessen fikk gjennomslag. Hun gjennomgikk en omfattende litteratur om sosiale medier, og oppdaget at ingen hadde publisert artikler om bruk av sosiale medier for markedsføring og massekommunikasjon før i 2009 [Aalen, 2011]. Det året ble det publisert 8 vitenskapelige artikler og det påfølgende året 7 artikler. Dette er uttrykk for at organisasjoner også har valgt å ta i bruk sosiale medier for kommunikasjons- og koordineringsformål. Det er ikke lenger bare en beskjefligelse for privatpersoner, men et virkemiddel for å realisere organisasjoners mål. Dataselskapet IBM hevder å være en av de første private organisasjonene til å ta i bruk sosiale medier. IBM opprettet i 2005 en wiki, hvor de la inn retningslinjer for hvordan bedriften skulle bruke blogg3. I Norge er de første sporene å finne tilbake i 2009.

Jeg skal nedenfor liste opp noen andre eksempler på hvordan sosiale medier har blitt brukt med suksess i og av organisasjoner.

Først vil jeg nevne omdømme- og merkevarebygging. Slottet, og særlig kronsprinsparet, bruker sosiale medier målrettet. Ved både å legge ut informasjon

om sin aktivitet og å være i dialog i offentligheten søker de å styrke sin legitimitet i befolkningen. De oppfattes dermed som mer folkelige. Slottet bruker således sosiale medier som ledd i omdømmebygging. Også politikere bruker sosiale medier aktivt for fremme sine synspunkt i offentligheten og styrke sin popularitet blant velgerne. Verken kronprinsparets eller utenriksministerens omdømmebygging er vesensforskjellig fra den merkevarebygging som bedrifter søker å oppnå gjennom sosiale medier. Skoprodusenten Nike bruker sosiale medier for å nå ut til flest mulig potensielle kjøpere. Sosiale medier tas i bruk også i mer avgrensede markedsføringskampanjer.

Det amerikanske presidentvalget i 2008 er det første omfattende eksempelet på at sosiale medier kan benyttes av politikere i større politisk kampanje. Obama gikk av med seieren, og mange kommentatorer har påpekt at den målrettede bruken av sosiale medier var viktig for den støtten han fikk. President Obama har siden fortsatt å bruke sosiale medier, slik også mange norske politikere gjør.

Sosiale medier kan brukes også som informasjonskanal for å koordinere frem kollektiv handling. Dette har vært tilfelle under revolusjonsopptøyene i Nord-Afrika. Gjennom sosiale medier ble både den innenlandske og utenlandske befolkningen holdt orientert om planlagte begivenheter. Dette bidro ikke bare til at mange deltok i selve aksjonene, men også til at aksjonistenes nådde ut til verden. De diktatoriske statsmyndighetene jobbet iherdig med å sensurere kommunikasjonskanalene, men det viste seg umulig å fjerne de sosiale medier. Selv etter at myndighetene sperret internettlinjene, opprettet Google muligheter for å ringe inn meldinger som så ble lagt ut på Internett.

Sosiale medier er samtidig et utmerket verktøy for meningsutveksling, diskusjon og debatter. De bidrar dermed til å utvide offentligheten. De gjør det mulig for hvem som helst med tilgang til en datamaskin og internett å

publisere innhold uten innblanding av andre. Skal man publisere i en tradisjonell avis, må man gjerne gjennom en prosess hvor avisens redaksjon kan påvirke innholdet. Sosiale medier kan derfor sies å være en mer demokratisk kommunikasjonskanal enn de tradisjonelle massemediene.

Ved siden av politikere er journalister blant de mest representerte aktørene i sosiale medier. Det er naturlig i og med at de lever av å produsere og publisere innhold. Det er flere årsaker til at mediehusene drar nytte av sosiale medier. Den første jeg vil trekke frem, er muligheten for å være tilstede på rett sted til rett tid. Terrorhendelsen i Norge 22.juli 2011 er et godt eksempel. Rett etter bomben sprenget var folk oppe med kameraene sine for å filme det som hadde skjedd. Slik dokumentasjon er veldig attraktivt for mediehusene og den finner fort veien dit. En annen måte mediehusene påvirkes av sosiale medier på, presenterer journalisten Paul Lewis [Paul Lewis, 2011]. Han beskriver hvordan sosiale medier bidro i granskingen av nyheter omkring kontroversielle dødsfall. Offisielt ble det hevdet at dødsfallene skyldtes naturlige årsaker. Ved hjelp av blant annet mikrobloggtjenesten Twitter klarte imidlertid Lewis å komme i kontakt med folk som satt på relevant dokumentasjon eller vitneobservasjoner. Disse avdekket den virkelige grunnen til dødsfallene.

Om en ser bort fra den koordineringen som lå i informasjonsutvekslingen under opprørene i Nord-Afrika, har de nevnte eksemplene vist hvordan sosiale medier kan brukes for å nå målgrupper utenfor organisasjonen. Men sosiale medier kan også brukes for intern koordinasjon i organisasjoner.

Da vulkanutbruddet på Island hindret flytrafikken i Europa vinteren 2010, tok SAS i bruk facebook for å nå ut med informasjon til flyreisende som var askefast. Gjennom facebook lyktes SAS å få ut informasjon til askefaste, vedlikeholde dialogen og ikke minst hjelpe sine strandede passasjerer. Facebook viste seg å være en effektiv kanal for å oppdatere sine reisende.



Formålet med denne masteroppgaven er hvordan sosiale medier kan brukes i organisasjoner. Slik bruk gir muligheter. Man kan nå ut med et målrettet budskap og man kan bruke det som intern koordineringsmekanisme. Men sosiale medier kan også skape utfordringer.

En del utfordringer knytter seg til innføringen av sosiale medier. Sosiale medier som arbeidsverktøy oppfattes av mange som useriøst. Samtidig strever de ivrigste brukerne av sosiale medier med å overbevise organisasjonen om å satse på sosiale medier. Det kan være utfordrende å skape engasjement blant medarbeiderne slik at man oppnår resultater av endringen. I tillegg skaper sosiale medier en dreining av makt internt i organisasjonen, fra ledere til medarbeidere. Det skaper utfordringer både hos lederne og medarbeiderne.

## 1.1 Problemstilling

For denne oppgaven har jeg formulert følgende problemstilling:

Sosiale teknologier som koordineringsmekanismer i organisasjoner - erfaringer, muligheter og begrensninger i fire organisasjoner.

En forutsetning for at en organisasjon skal kunne dra nytte av sosiale medier som koordineringsmekanisme, er at den evner å innføre sosiale medier slik at det kan bidra til organisasjonens måloppnåelse. Jeg har derfor formulert følgende spørsmål:

- Hvordan kan en organisasjon utnytte sosiale medier som koordineringsmekanisme?

Men for at en organisasjon skal ha mulighet til utnytte seg at sosiale medier i det hele tatt, må jeg først svare på følgende spørsmål:

- Hva må til for å innføre sosiale medier i en organisasjon?

## 1.2 Metodikk

I forbindelse med dette masterstudiet har jeg valgt intervju som forskningsmetodikk. Det er det flere årsaker til:

- Sosiale medier i organisasjoner er et relativt nytt fagområde og preges i stor grad av enkeltpersoner og deres engasjement.
- Med nye fagområder er det også en utfordring å vite på forhånd hvilke spørsmål man bør stille. I et intervju vil det være mulig å stille oppfølgingsspørsmål som kan belyse ukjente aspekter.
- Jeg hadde selv et ønske om å utføre intervju av personlige preferanser og ønsket å forske på denne måten.

Valget av informanter er noe tilfeldig. Jeg har valgt informantene ut fra hvem som var tilgjengelig for intervju. I tillegg har jeg forsøkt å legge følgende grunnprinsipp til grunn. (1) Det skulle være jevn fordeling mellom offentlige og private aktører. (2) Det skulle være aktører i ulike bransjer. (3) Det skulle være aktører som leverer ulike produkter og tjenester. (4) Det burde være minst en aktør som var mindre moden innen sosiale medier enn de øvrige i et forsøk på å skape bredere innsikt. Intervjuene ble utført noe sent i prosjektperioden og har dermed bidratt til å begrense antallet (noe mer enn ønskelig) slik at jeg skulle være stand til å gjennomføre og behandle intervjuene innen arbeidsperioden.

Med ett unntak har jeg utelukkende brukt sosiale medier for å finne informanter til intervju. Dette har jeg gjort fordi jeg mente det ville være større

sannsynlighet for å finne aktører der som har både kompetanse og erfaring med å bruke sosiale medier i organisasjoner. En aktør kom jeg i kontakt med på LinkedIn i forbindelse med et spørsmål jeg la ut på en gruppe der. To aktører har jeg tatt kontakt med på Twitter. All koordinering, blant annet for å avtale tidpunkt, er gjort gjennom sosiale medier og jeg har opplevd det som veldig nyttig.

Ingen metodikk er ubetinget optimal. Ved å bruke en kvalitativ metodikk må jeg være klar over ulempene som metodikken kan medføre. I tillegg vil min gjennomføring medføre egne ulemper. Jeg oppsummerer ulempene her:

- Ved å utføre intervju vil jeg kunne få et detaljert, men smalt informasjonsgrunnlag. På den måten kan jeg gå glipp av helhetsforsåelsen i problemstillingen.
- På grunn av at mitt utvalg av informanter har båret preg av noe tilfeldigheter kan også resultatet bli noe forledet.
- Alle informantene har roller hvor de arbeider mye med sosiale medier og har en rolle hvor de søker å innarbeide sosiale medier i organisasjonen. Det kan føre til at jeg får et noe skjevt og glorifisert bilde av anvendelsen av sosiale medier fordi informantene har et annet perspektiv enn organisasjonen forøvrig. Hadde omfanget av oppgaven vært større ville jeg inkludert informanter som har et mer allminnelig forhold til sosiale medier.
- Jeg har aldri gjennomført dybdeintervju før dette masterprosjektet. Det har fått følger for både utforming av spørsmål og gjennomføringen av intervjuene. Jeg har fått innspill fra veileder og andre på intervjuguiden, men erfarte under intervjuene at den var både litt for omfattende og med litt for mange irrelevante spørsmål. Jeg har ikke vært helt

konsistent med hvilke spørsmål jeg har stilt hvem, men har forsøkt å dekke hovedpunktene hos alle informantene. Dette kom ikke bare av uerfarenhet, men også av at informantene har ulike historier og erfaringer. Det er viktig å la en informant få fullføre sine resonnement. Som uerfaren opplevde jeg også det vanskelig å «grave» etter mer dybdeinformasjon hos informantene. Spesielt har jeg erfart det da jeg gikk igjennom intervjuene i etterkant. Dermed kan jeg ha gått noe glipp av styrken ved dybdeintervju.

Min studie er eksplorerende og består av representanter for kun fire organisasjoner. Et såpass lite utvalg vil ikke være representativt. Dermed vil jeg ikke kunne generalisere funnene jeg har gjort. Informantenes uttalelser vil heller brukes for å belyse og underbygge moment jeg fremmer i analysen. Alle informantene er ved siden av sin stilling innen sosiale medier sterkt engasjert i sosiale medier som privatpersoner. Her en en kort beskrivelse av dem:

#### **Informant nummer en**

Informanten jobber ved en avdeling for informasjon og kommunikasjon ved et norsk universitet. Informanten har jobbet i organisasjonen i mange år, men har de siste årene jobbet mye opp mot web og publiseringssystemer og har ansvaret for publisering av innhold på organisasjonens publiseringssystemer, eksempelvis nettside og sosiale medier. Informanten ser på seg selv som IKT-avdelingens forlengede arm.

#### **Informant nummer to**

Informanten er ansvarlig for sosiale medier globalt i et større privat selskap. Informanten har både strategisk og operativt ansvar. Det innebærer blant annet å koordinere den operative driften av sosiale medier, samt følge opp det

som går ut og inn av henvendelser og publiseringer. Informanten publiserer også selv. Organisasjonen lever produkter og tjenester til kunder i Skandinavia og Finland.

### **Informant nummer tre**

Informanten består av en gruppe på tre personer som alle arbeider med sosiale medier i en stor offentlig norsk organisasjon. Formelt sett har to av personene tilknytning til avdelingen som håndterer informasjon og kommunikasjon, mens den tredje hører til IKT-avdelingen. I arbeidet er personene organisert i en liten gruppe som arbeider med sosiale medier. Organisasjonen leverer et svært bredt spekter av tjenester til sine forbrukere.

### **Informant nummer fire**

Informanten jobber i et stort multinasjonalt privat selskap. Vedkommende arbeider med samhandling og «social business» og har gjort dette i mange år. Informanten arbeider med å promotere hvordan organisasjoner kan utnytte kompetansen bedre, blant annet i foredrag og demoer.

Sitat vil bli identifisert med «informant1-4» etter rekkefølgen informantene er presentert her.

## 2 Generelt om sosiale medier

Formålet med dette kapitlet er å presentere sosiale medier og teorier som er relevant i den sammenhengen. Jeg vil først presentere ulike typer sosiale medier. Deretter vil jeg peke på elementer som kan bidra til forståelsen av hva sosiale medier innebærer.

Det er mange synspunkter, men få definisjoner som beskriver sosiale medier. Jeg skal innlede kapitlet med å presentere noen definisjoner jeg har lagt til grunn. Kaplan og Haenlein definerer sosiale medier slik [Kaplan & Haenlein, 2010]:

«Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.»

Keitzmann et al beskriver sosiale medier som syv byggeklosser [Keitzmann, 2011]:

- Identitet
- Konversasjon
- Deling
- Tilstedeværelse
- Relasjon
- Omdømme
- Gruppe

Keitzmann et al bruker disse klossene til å studere brukeropplevelse i sosiale medier og hvilke implikasjoner det har for organisasjoner. Alle byggeklossene trenger ikke være til stede for at det skal eksistere engasjement i sosiale medier, men de bidrar til å gi en forståelse av aspektene ved sosiale medier.

Andrew McAfee var den første til å definere begrepet «Enterprise 2.0». Enterprise 2.0 omfatter hvordan Web 2.0-teknologier kan anvendes i organisasjoner og hvordan man kan høste gevinstene.

## 2.1 Ulike typer sosiale nettsider

Det eksisterer et sammensurium av sosiale medier. For å skape orden har Kaplan og Haenlein klassifisert mediene, og kommet frem til seks ulike klasser av sosiale medier:

		Sosial tilstedeværelse / Medierikhet		
		Lav	Middels	Høy
Selv-presentasjon / Selv-eksponering	Høy	Blogger	Sosiale nettverksider	Sosiale virtuelle verdener
	Lav	Samarbeidsprosjekt	Innholdssamfunn	Virtuelle spillverdener

Tabell 1: Kaplan og Haenleins seks klasser

Som vi ser av tabellen har Kaplan og Haenlein organisert de ulike klassene mellom to akser: Sosial tilstedeværelse/medierikhet og selv-presentasjon/selv-eksponering.

Graden av sosial tilstedeværelse bestemmes av intimitetsgraden (personlig vs. mediert) og hvor direkte kommunikasjonen foregår (asynkront vs. synkront). Hvor sosialt tilstede man kan være i det sosiale mediet, bestemmes av mediets rikhet. Et beslektet begrep som Cameron bruker er «presence awareness» [Cameron & Webster, 2004]. Det beskriver i hvilke grad et kommunikasjonverktøy gir aktørene en opplevelse av hvem som er omkring og

hva de holder på med. De knytter dette til lynmeldings-tjenester og forklarer at slik informasjon kan inkludere blant annet hvem som er pålogget, når de logget seg på, hvor lenge folk har vært pålogget, hvor lenge de har vært fraværende, når folk logger av, osv.

Selv-presentasjon forklares som ritualene mennesker utfører i et forsøk på å kontrollere hvordan andre oppfatter en selv. Motivet bak selv-presentasjon er todelt. På den ene siden kan det være et ønske om en gevinst, eksempelvis å få annerkjennelse i en fagkrets eller bli oppfattet som en attraktiv jobbsøker. På den andre siden motiveres selv-presentasjon av å skape et inntrykk hos andre som samsvarer med det selv-bildet man ønsker å vise. En trønder ønsker kanskje ikke bli oppfattet som en snobb. En snobb ønsker ikke å bli oppfattet som en raddis. Selv-eksponering beskriver den bevisste eller ubevisste blottleggingen av personlig informasjon som passer med eget selv-bilde. En trønder deler bilde fra konserten med Åge Aleksandersen, men lar kanskje være å dele fortelle om besøket på den fasjonable restauranten slik en snobb ville gjort. En raddis vil skrive om venstreorientert politikk på bloggen sin og argumentere mot politikken på høyre side.

### **Samarbeidsplattform**

På samarbeidsplattformer er formålet at mange brukere sammen skal skape innholdet. Filosofien er at felles innsats blant flere personer kan skape et bedre resultat enn noen enkeltperson kunne oppnå [Kaplan & Haenlein, 2010]. Det skilles mellom wiki og nettsider for sosial bokmerking. En wiki er en webside hvor alle registrerte brukere har tilgang til å opprette nye sider, endre og fjerne eksisterende sider. Wikipedia er det største og mest kjente eksempelet på wiki. Man kan opprette egen wiki kostnadsfritt, hos eksempelvis Wikispaces. Sosial bokmerking er en type nettsamfunn hvor brukere kan lagre og dele bokmerker fra Internett. Diigo og Delicious er eksempler på slike tjenester.



## **Blogger**

Blogg er den eldste formen for sosialt medium. OECD definerte i 2007 blogg som [OECD, 2007]:

«... defined as a type of webpage usually displaying date-stamped entries in reverse chronological order (Gill, 2004; OECD, 2006a). It is updated at regular intervals and may consist of text, images, audio, video, or a combination of them. Blogs serve several purposes including delivering and/or sharing information.»

Blogg kan sees på som en videreføring av hjemmesiden. Den er som regel administrert av én person, men tilbyr mulighet for andre å kommentere på innlegg. Muligheten for å kommentere, samt at kommentarene blir liggende synlig sammen med det opprinnelige innlegget, er et vesentlig element i den sosiale delen av mediet. Andre deltar i form av kommentarer og skaper det Jacobsen og Thorsvik kaller sosiale sammenhenger [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Kommentarer eksisterer i alle sosiale medier. Tekstbaserte blogger er mest vanlig, men har de senere årene fått følge av audiovisuelle blogger. Det kan være bildeblogg, videoblogg eller lydblogg, eller en kombinasjon.

For å få tilgang til en blogge-tjeneste kan man enten installere og sette opp programvare på en egen server, eller benytte seg av ferdig oppsatte tjenester på Internett. Mange av tjenestene kan anvendes kostnadsfritt og er dermed veldig lett tilgjengelig.

## **Innholdssamfunn**

Dersom man ønsker å dele medie-innhold er innholdssamfunn godt egnet. Ønsker du å dele en video kan du gjøre det på YouTube eller Vimeo. Skal du dele et bilde kan du bruke bilde- og videonettsiden Flickr. Skal du dele en

presentasjon kan du legge den ut på Slideshare. Vil du dele musikk kan du bruke Soundcloud. En av utfordringene ved slike nettsamfunn er at innholdet som deles i mange tilfeller er kopibeskyttet materiale.

### **Sosiale nettverksider**

Boyd og Ellison bruker definisjonen «Social Network Sites» (forkortet SNS) for å beskrive en type sosiale medier [Boyd & Ellison, 2007]:

«We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site.»

Boyd og Ellison lager et skille mellom SNS'er i delvis offentlige rom og det offentlige rom. Ning er en tjeneste hvor man kan sette opp sine egne sosiale nettverksider. Det er opp til deltakerne på det sosiale nettverkstedet hvor mye de ønsker å gjøre offentlig og hva de unnlater offentligheten. Twitter er en sosialt nettverkside hvor alt i utgangspunktet er offentlig. Men det er mulig å skjerme innholdet sitt for andre enn godkjente brukere.

### **Virtuelle sosiale verdener og virtuelle spillverdener**

De sosiale mediene presentert til nå kjennetegnes blant annet ved at det er nettleserbasert. De to resterende mediene, virtuelle verdener, kjennetegnes ved at de søker å etterligne den tredimensjonale verdenen vi lever i. Man bruker mediene i form av en avatar og interagerer med andre på lik linje med slik mennesker gjør med hverandre i det virkelige liv.

Virtuelle verdener deles opp i sosiale verdener og spillverdener. Virtuelle sosiale verdener skal i så stor grad som mulig være en etterligning av det virkelige liv, mens spillverdener på sin side i større grad er bundet av regler i spillet. I spillverdener representerer man en type karakter(i spillet World of Warcraft kan man eksempelvis spille menneske, dverg, ork eller alv) og man utfører oppdrag definert av spillprodusenten. I sosiale verdener eksisterer det ingen slike regler. Man skaper sin egen avatar og kan ha sosial omgang med hvem man vil på den måten man vil. Verdenen er konstruert og trenger ikke se ut som den vi kjenner. Second Life er det mest kjente eksempelet på en sosial verden. Her har de en egen valuta, Linden Dollars, som karakterene kan bruke til å handle på lik linje med vår fysiske verden. Man kan kjøpe Linden Dollars for virkelige penger. IT-selskapet IBM var den første organisasjonen som etablerte seg i Second Life.

## 2.2 Sosialt liv og nettverks-teori

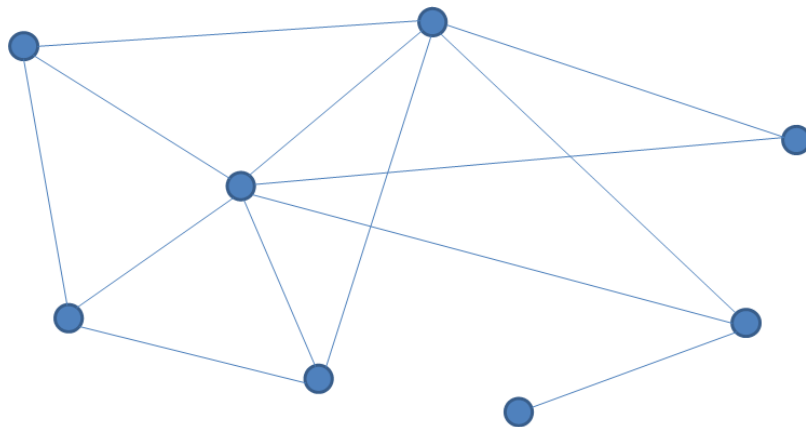
Jeg har nå presentert ulike typer sosiale medier. For å forstå sosiale medier bedre mener jeg det er relevant å se på teorier som er underliggende sosiale medier. Jeg vil presentere fire områder jeg mener sosiale medier omfattes av. Elementene har jeg kommet frem til med hjelp av definisjonene, litteratur, samtale med andre og gjennom egen refleksjon:

- Sosialt liv og nettverks-teori
- Web2.0
- Brukergenerert innhold
- Mobile enheter og apps

Et sentralt element ved sosiale medier er nettverk. Nettverk skaper vi slik at vi kan samhandle med hverandre. Nettverk eksisterte lenge før digitaliseringen, men digitaliseringen har gjort nettverksteorien populær, fordi vi har fått teknologi som kan visualisere nettverk og samhandle i nettverk globalt.

Et nettverk består av en eller flere relasjoner. Relasjoner kan ha ulike former. En type vi alle er kjent med er sosiale relasjoner. Et sosialt nettverk er et sett relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker. Bø og Schiefloe definerer sosiale nettverk slik[Bø & Schiefloe, 2007]:

«Vi bruker begrepet nettverk når individer danner et uformelt system av relasjoner mellom seg, som er varig, avgrensbar og gjerne knyttet sammen av en viss fellesskapsopplevelse. Består av to mengder: en mengde aktører og en mengde relasjoner. Uttrykket nettverk henspiller på en billedlig fremstilling av et slikt sett av relasjoner, der aktørene symboliseres med punkter og relasjonene med linjer, med videre forgreninger.»



Figur 1: Eksempel på nettverk.

Folk velger sine relasjoner fordi de har en motivasjon til det. Relasjoner dannes enten ved at vi føler en opplevelse av å passe sammen med en annen

person, eller ved en oppfatning av at relasjonen gir en form for opplevd utbytte. Relasjoner avvikles dersom kostnaden ved å holde den ved like overstiger vårt opplevde utbytte.

Bø og Schiefloe definerer sosiale relasjoner som «et stabilt og opplevd forhold hvor to personer er knyttet til hverandre på bakgrunn av gjentatte transaksjoner og gjensidige forventninger.» De kaller slike relasjoner uformelle relasjoner. I sosiale medier er relasjoner medierte. Det betyr at det er etablert i og mellom Internett-baserte tjenester. Medierte relasjoner skapes på en av to måter. (1) Enten skapes en mediert relasjon fra en eksisterende sosial relasjon. (2) Eller den medierte relasjonen skapes først og eventuelt en påfølgende sosial relasjon.

I sosiale medier kan man etablere medierte relasjoner eller forhold som ikke har gjensidige forventninger, slik Bø og Schiefloe betoner. Facebook og LinkedIn er eksempler på sosiale medier hvor man kan etablere medierte relasjoner. Man etablerer en slik relasjon ved å sende en venneforespørsel. For at det skal opprettes en relasjon, og dermed gjensidig forventninger, må mottakeren godkjenne at relasjonen skal opprettes. Ellison et al utførte i 2007 en studie blant brukere av Facebook, hvor de fant at relasjonene i Facebook(medierte) i hovedsak kom fra ikke-medierte relasjoner [Ellison et. al., 2007].

I flere sosiale medier kan man etablere forhold mellom aktører hvor det ikke foreligger noen gjensidige forventninger. Vi kan se på det som et abonnement tilsvarende abonnement på et tidsskrift eller magasin. Flere sosiale medier tilbyr muligheten til å abonnere på en annen aktørs publiseringer. Det skiller seg fra sosiale relasjoner ved at de er mer flyktige, ikke gjensidige og kan etableres uten gjentatte transaksjoner. I mikroblogg-tjenesten Twitter kalles etableringen av denne typen relasjoner «å følge noen». Man følger hvem man vil, men det er ikke et krav at den andre skal følge tilbake.

Sammenlignet med relasjoner på Facebook og LinkedIn, er dette en mindre personlig måte å skape koblinger mellom folk. Det er gjerne derfor Twitter, og andre tilsvarende sosiale medier, i større grad brukes til faglig diskusjon, fremfor sosial omgang. Et relevant begrep i denne sammenhengen er «kurator» og beskriver personer som aktivt samler og publiserer innhold relatert til ulike temaer og interesseområder<sup>1</sup>. Sosiale medier er et ypperlig verktøy for kuratorer, fordi det tillater både effektiv innsamling og eksponering omkring interesseområder. Flere opptrer som kuratorer for å bygge sin egen personlige merkevare. Kuratoren ønsker å bli fulgt av flest mulig for å skape et tematisk image omkring seg. Det finnes til og med Internett-baserte katalog-tjenester hvor man kan søke opp personer innenfor ulike interesseområder. [twellow.com](http://twellow.com) er et slikt eksempel.

En teori som er relevant å trekke frem er teorien omkring styrken av relasjoner, hentet fra Mark Granovetter [Granovetter, 1973]. Folk har venner og familie som de har sterke relasjoner til. I tillegg har folk svakere relasjoner til en rekke personer. Kartlegger man styrke på relasjoner blant folk vil man kunne se at det danner seg klynger av nettverk som igjen er koblet sammen av relasjoner. En vennegjeng kan være en slik klynge. Det er vanlig at de fleste i en vennegjeng har sterke relasjoner mellom seg. Men i tillegg til å ha venner har de bekjente som de har svakere relasjoner til. Det er disse relasjonene som binder klyngene sammen og fungerer, i følge Granovetter, som broer mellom nettverk. Slike broer, mener McAfee, bidrar til å løse problemer, samle informasjon og oppdage nye idéer, fordi det tillater aktørene i en klynge å nyttegjøre seg ressurser fra andre klynger [McAfee, 2009]. Nettopp derfor,

---

<sup>1</sup>Kurator-begrepet stammer fra kunst/kultur-bransjen og representerer en person som har ansvaret for å samle, bevare og sørge for kunstneriske og kulturelle objekter innen sitt ansvarsområde. Personen bruker gjerne mye tid på å samle og presentere objekter til andre. I sosiale medier er det viktig for kuratorens attraksjon å være tidlig ute med å dele objektene. Kuratorer kan sees på som redaktører for sitt eget magasin.

mener McAfee at slike broer bidrar til at man kan jobbe raskere og mer effektivt. Med denne argumentasjonen vil man også kunne si at mangelen på broer, som Ronald Burt har kalt strukturelle hull, vil gjøre at man kan tape terreng til andre, fordi man ikke har forutsetning til å være like effektiv [Burt, 1995]. Det er derfor hensiktsmessig å fylle slike hull. Personer som bygger broer mellom nettverk vil kunne oppnå informasjonsfortrinn som vil gi dem større sosial kapital [McAfee, 2009]. Dette forklarer Mintzberg med at portvakter, som han kaller det, vil kunne styre informasjonsflyt inn og ut av nettverket [Mintzberg, 1979].

Sosial kapital beskrives som «ressurser som er tilgjengelig for aktører gjennom deltakelse i sosiale nettverk» [Bø & Schiefloe, 2007]. Den sosiale kapitalen skapes gjennom gjentatte investeringer i sosiale nettverk. Den sosiale kapitalen «er relasjonelt forankrede ressurser som har betydning for et systems kvalitet og funksjonsevne». Bø og Schiefloe viser til Nan Lin som peker på fire hovedårsaker til at ressurser forankret i nettverk, gir avkastning.

- Øker tilgangen til informasjon.
- Drar nytte av andre aktørers innflytelse.
- Kan styrke en persons troverdighet og anseelse.
- Har betydning for anerkjennelse og identitet.

I tillegg til broer mellom nettverk, er det relevant å trekke frem det Mintzberg kaller nerveceller. En nervecelle i et nettverk er en person som har utpreget mange relasjoner innad i nettverket. En aktør som både er portvakt og nervecelle vil ha stor innflytelse i nettverket, og i henhold til McAfees argumentasjon, ha stor sosial kapital.

Selv om vi tegner et skille mellom medierte og ikke-medierte relasjoner, er det svært viktig å forstå hvordan handlinger i medierte og ikke-medierte nettverk påvirker hverandre. Det man sier i de sosiale mediene får større oppmerksomhet, særlig for offentlige personer. Politikere og personer i høyere stillinger i næringslivet oppfattes gjerne i en offentlig kontekst, selv når de ytrer seg privat. Jeg skal beskrive med et eksempel fra Norge. Etter Stella Mwangis seier i den norske finalen i Melodi Grand Prix i 2011 la en politiker ut meldinger på Facebook som mange oppfattet rasistisk. Politikeren selv uttalte at det var en privat uttalelse og en spøk mellom venner. Eksempelet viser hvor viktig det er å forstå sin rolle i medierte nettverk. Hadde politikeren sagt det samme hjemme hos seg selv blant de samme vennene hadde det ikke fått samme konsekvens fordi budskapet hadde holdt seg i vedkommendes nettverk. Hadde det samme blitt sagt av en ikke-offentlig person ville det trolig blitt forbigått i stillhet fordi ingen ville hatt interesse av å skape offentlig publisitet omkring det. Dette eksempelet er ikke enestående. Det dukker stadig opp lignende hendelser.

### **2.2.1 Arenaer**

Sosiale medier er digitale arenaer. Arenaer er møteplasser sentrert omkring et sted eller et avgrenset handlingsfelt [Bø & Schiefloe, 2007]. Jobben, hentetidspunktet i barnehagen, en kafé, den lokale kinoen og nabomiljøet er eksempler på arenaer hvor vi møter deler av nettverket vårt. I sosiale medier skapes digitale arenaer som vi kan delta på for å møte våre medierte relasjoner. Vi kan velge å delta på arenaene som andre har laget eller vi kan skape våre egne. Facebook er en arena hvor folk møter familie, venner og kjente til digital sosial omgang. LinkedIn er en arena hvor folk deltar for å bygge sitt profesjonelle image og bygge relasjoner som kan være nyttig for den profesjonelle karrieren. Nettsiden delogbruk.no er en åpen arena som noen har



etablert og brukes til deling av digital kompetanse mellom folk i tilknytning til skoleverket. Bloggen [ytrehoyre.wordpress.com](http://ytrehoyre.wordpress.com) er lukket politisk arena hvor kun innvidde har adgang. Nettstedet [planetarion.com](http://planetarion.com) er et nettleserbasert spill hvor folk samles til organisert krig. Som vi ser er arenaene tematisk orientert (Facebook for sosial omgang, LinkedIn for karriere, delogbruk for faglig samarbeid, ytrehoyre for politisk meningsutveksling og planetarion for underholdning).

Folk deltar på arenaer fordi de ønsker å omgås de sosiale relasjonene eller medierte forholdene. Men vi kan også trekkes til en arena på grunn av objektene som arenaen representerer. Jyri Engeström retter fokus til denne tilnærmingen og presenterer det som kaller «object-centered sociality» [Engeström, 2007]. Jeg skal forklare med et eksempel. I flere nettsamfunn kan man legge inn hvor man jobber, eller går på skole. Dette blir så arenaer omkring jobben eller skolen. Man ville ikke gått på jobb uten å ha en jobb. Men motivasjonen kan allikevel være blandet med motivasjonen til å møte hyggelige kollegaer. Dersom man ønsker å spille World of Warcraft, et svært populært nettbasert spill, er det spillopplevelsen som er det primære trekkplasteret. Etterhvert som man bruker tid i spillet kan man bli kjent med andre spillere. Det kan føre til at motivasjonen til å spille i større grad kommer av at andres spillere også er der. Et annet eksempel, Flickr, er et nettsamfunn hvor hovedformålet er at brukerne deler bilder og kort videoer. Vi kan se for oss at en bruker stadig legger ut bilder tatt med en spesiell teknikk som andre synes er spennende. Noen velger kanskje å abonnere på denne brukeren. Brukere begynner å sende kommentarer og meldinger til brukeren for å få vite hvordan bildene er tatt slik at de selv kan lære seg teknikken. Etter gjentatte henvendelser kan det skapes relasjoner mellom noen av brukerne. Her er det bildene som er utgangspunktet for etablering av sosiale relasjoner.

Som vi ser eksisterer det flere situasjoner hvor sosiale relasjoner kan etableres

i forlengelsen av de medierte, som følge av felles interesser. Andre sosiale medier, eksempelvis nettsider for dating, legger mer eksplisitt opp til at folk skal møtes mediert først. For slike tjenester er dette intensjonen og folk som bruker dem er inneforstått med at dette er formålet. Fordelen med å bruke dating-sider, fremfor eksempelvis å sjekke på byen, er at de gir rask og enkel tilgang til å «screene» omgivelsene for personer man kan tenke seg å møte fysisk. I tillegg er alle de andre også inneforstått med at sjekking er på agendaen. Sosiale relasjoner, før og etter sosiale medier, skiller seg ved at kravet til fysisk nærvær ikke er like tilstede.

Som ellers i samfunnet eksisterer det kulturer i sosiale medier, en forventning til adferd. Nettsamfunnenes avgrensede handlingsfelt legger føringer for de digitale kulturene. På Facebook ønsker folk stort sett å holde kontakt med venner og bekjente. På LinkedIn ønsker man å vedlikeholde forretningsforbindelser. På Flickr deler man bilder. Slike kulturer har fellestrekk med organisasjonskulturer. Organisasjonskulturer har et «eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng» [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Arenaer har et avgrenset handlingsfelt. Innenfor dette feltet eksisterer en «bestemt sosial sammenheng» ved at folk møtes der med et formål. Innenfor handlingsfeltet oppstår også et «eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer» blant deltakerne på arenaen. I organisasjonskulturer eksisterer det grunnleggende antakelser, oppfatninger og meninger som er nedfelt i kulturen som «riktige» måter å opptre.

Bruker vi påstanden til Marshall McLuhan at «the medium is the message», vil vi kunne si at innholdet i et sosialt medium bidrar til å forme kulturen. Eksempelvis eksisterer en oppfatning blant mange at Twitter er myntet på «eliten» [Aftenposten, 2012], fordi, som artikkelforfatteren skriver, «det er fremtredende personer innenfor sine felter som vrimler rundt på Twitter». På

LinkedIn kan vi se at innholdet som publiseres der er preget av faglig tilsnitt, og har mye med karriere å gjøre. Denne praksisen fører til at det etablerer seg kulturer på tvers av ulike typer sosiale medier, og innad i de enkelte sosiale mediene. Dette skaper identitet hos de som er deltakere. En som er aktiv på LinkedIn blir sett på som en faglig interessert og karrierefiksert. Facebook på sin side har mer sosialt motiverte deltakere. Facebook blir for mange oppfattet som useriøst, fordi mange oppfatter at Facebook har blitt et sosialt medie for intetsigende småprat. Samtidig kan sosialt prat ansikt til ansikt også oppfattes som intetsigende av de som ikke deltar i samtalen.

### 2.2.2 Spredning i nettverk

Uavhengig av type relasjon er spredning av budskap et av elementene sosiale medier er tuftet på. Når et budskap blir delt i et nettverk, vil nettverksmekanismene bidra til å spre innholdet. Forståelse av mekanismene er sentral for å forstå hvorfor folk deler og for å forstå effekten av deling. OECD forklarer motivasjonen til å dele med blant annet sosiale og økonomiske drivkrefter [OECD, 2007]. I de sosiale drivkreftene ligger et implisitt ønske om at venner og familie skal se budskapet og de økonomiske drivkreftene fordrer at noen engasjeres av et budskap nok til å betale for produktet eller tjenesten. Noen ønsker bare å dele med noen få personer. Derfor innførte Facebook august 2011 muligheten for å detaljstyre hvem man ønsker å dele med. Andre ønsker å dele med så mange som mulig. Gjerne for å promotere seg selv. Noen vil dele med så mange *relevante* som mulig. Et eksempel fra IKEA illustrerer hvorfor forståelse av nettverksmekanismene kan være nyttig [IKEA:Sharing, 2009]. I forbindelse med åpningen av et nytt varehus i Malmö ble det opprettet en Facebook-profil for varehusets leder, Gordon Gustavsson. I profilen ble det lastet opp bilder fra IKEA-katalogen. Facebook-brukerne kunne tagge møblene i bildet med navnet sitt og vinne produktet. I 2009

fungerte Facebook slik at venner av en som ble «tagget»<sup>2</sup> ble delt med alle vennene. Muligheten for å vinne bidro sterkt til å engasjere folk, noe som gjorde at kampanjen spredte seg raskt. Selv om kampanjen ble omtalt i mange ulike medier globalt var den lokale geografiske spredningen viktig. Mange av de man har i nettverket sitt er folk man kjenner fra samme geografiske område. Det vil si at en tagging dukket opp hos mange personer som bodde i nærheten av varehuset. Dermed fikk kampanjen god eksponering for relevante målgrupper. Kampanjen ble oppfattet som en genial enkel måte å bruke sosiale medier og fikk mye positiv omtale i tradisjonelle medier.

### 2.3 Web2.0 og teknologi

Sosiale medier er fundert på teknologisk utvikling av IKT. Her står begrepet «Web2.0» sentralt. Det oppstod under en sesjon på en konferanse mellom O'Reilly og MediaLive International [Tim O'reilly, 30.sept, 2005]. Begrepet er mye diskutert mellom de som mener det er et «buzzword» i markedsførings-sammenheng og de som mener begrepet bidrar til en forståelse av Internettets utvikling.

Kaplan og Haenlein beskriver Web2.0 slik [Kaplan & Haenlein, 2010]:

«Although Web 2.0 does not refer to any specific technical update of the World Wide Web, there is a set of basic functionalities that are necessary for its functioning.»

Paul Anderson beskriver Web2.0 på en tilsvarende måte [Anderson, 2007]:

«The short answer, for many people, is to make a reference to a group of

---

<sup>2</sup> «tagge» er et engelsk ord, som har blitt tatt inn i det norske muntlige språket etter mye bruk på Facebook. Å tagge betyr i denne sammenhengen å merke noe.

technologies which have become deeply associated with the term: blogs, wikis, podcasts, RSS feeds etc., which facilitate a more socially connected Web where everyone is able to add to and edit the information space.»

Datamaskinen står sentralt i utviklingen av IKT. For den grunnleggende forståelsen av IKT-utviklingen er det nødvendig å være klar over tre egenskaper ved en datamaskin [Groth, 2005]:

- Datamaskinens evne til å koordinere
- Datamaskinens evne til å lagre
- Datamaskinens evne til å regne

Datamaskinen er nyttig fordi den kan utføre disse egenskapene svært hurtig, - og stadig hurtigere. Ved å plassere datamaskiner i nettverk får vi tilgang til egenskapene tilnærmet der vi måtte ønske. Web 2.0-teknologier utnytter disse egenskapene, gjennom programmering, til å skape tjenester som gjør det mulig for å oss å samspille gjennom sosiale medier.

Web 2.0 utgjør en rekke funksjoner som sammen med endret bruksmønster har bidratt til å utvikle Internett til det det er i dag. En av fordelene ved å benytte Web2.0-teknologi til å lage en tjeneste er at den blir lett tilgjengelig. Det oppnår man fordi tjenesten blir tjengelig fra en nettleter, uten tilleggsprogramvare. Nettlesere er allment tilgjengelig, så lenge man har tilgang til en datamaskin. De senere årene har det blitt populært å bruke sosiale medier fra mobile enheter(som jeg skal presentere senere). Det har skapt noen utfordringer for tjenesteutviklerne. På grunn av at de mobile enhetene har mindre skjerm, blir brukervennligheten på disse enhetene dårlig, med mindre man tilpasser tjenestene. En annen løsning har også vært å utvikle egne applikasjoner som folk kan installere på de mobile enhetene. Slike

løsninger påfører tjenesteutviklerne ekstra kostnader, men tilgjengelighet er et viktig prinsipp, om man skal kunne øke brukermassen. Dersom man skal få folk til å bruke de sosiale mediene er man nødt til å tilpasse seg målgruppen, ikke omvendt.

Før Web 2.0 foretrakk man programmer. Programmer var egne applikasjoner som kjørte lokalt på datamaskinen, og ga derfor en bedre brukeopplevelse. På den tiden var nettsider statiske og måtte manuelt oppdateres for å vise nytt eller oppdatert innhold. I tillegg måtte man ha kunnskap om web-programmering for legge ut innhold på nettsidene. Etter Web 2.0 fikk man tilnærmet samme brukeropplevelse som programmene, i en nettleser. Med AJAX kunne folk produsere og publisere innhold med brukervennlige funksjoner. AJAX er et samlebegrep på flere teknologier som gjør det mulig å tilby Web2.0-funksjonalitet. Web 2.0-teknologien gir mulighet til å lage nettleserorientert verktøy som er plattformuavhengig. Med programmer er man avhengig av at programvareutvikleren har laget en versjon for alle nødvendige operativsystemer. I dag er det vanlig at medarbeidere har både Windows, Mac og Linux på datamaskinene sine. I tillegg har medarbeiderne mobile enheter som har egne operativsystem. Dersom programmet ikke er laget for operativsystemet du bruker, vil du ikke få tilgang.

En hyperlenke er en sentral byggekloss av Internett, og står sentral i bruken av sosiale medier. En lenke er en klikkbar tekst som sender deg videre til en annen ressurs på Internett. Konseptet ligner måten forfattere refererer til artikler og bøker de har brukt i sine publikasjoner. Hyperlenking har eksistert siden Internett oppstod, men måten vi bruker det har endret seg med Web2.0. Før Web2.0 ble et begrep, var lenker brukt til å peke på en nettsides forside. Dersom man ønsket å lenke til et spesielt innhold fra en tid tilbake ville lenken være verdiløs dersom innholdet var endret. For å gjøre det mer hensiktsmessig ble permalenken etablert. Permalenker gjør det mulig

å lenke til et innhold og stole på at innholdet ikke endrer seg i motsetning til tidligere. Sosiale bokmerketjenestener, som eksempelvis Diigo og Delicious, er avhengig av permalenker. Det er lite nytte i å spare på lenker som endrer seg.

Ulempen med hyperlenken er at den kun refererer én vei. Når jeg klikker på en lenke, vil ikke Internett vite hvor jeg kom fra. Årsaken til at vi kan gå tilbake, er at nettleseren har lagret denne informasjonen for oss. To-veis lenking er ønskelig, fordi det vil knytte innhold bedre sammen på Internett, og det vil gi bedre navigeringsmuligheter. For oppnå slik funksjonalitet har noen utviklet det man kaller tilbaketråkk (trackback på engelsk). Dette er ikke en innebygget funksjon på Internett, men noe nettsider har tatt i bruk for å gi lignende støtte. Flere blogg-tjenester har slik støtte. Dersom jeg skriver et blogginnlegg og lenker til en annen blogg, vil blogginnlegget jeg lenker til få et tilbaketråkk i tilknytning til kommentarfeltet. Alle innlegg som lenker til et innlegg vil legge igjen et slikt tilbaketråkk. Dermed er det mulig å finne ut hvem som har lenket til en side.

Når terskelen for å publisere innhold på Internett synker, øker volumet. For å finne frem i mylderet reiser behovet seg for å kunne søke etter informasjon. Søkemotoren er en sentral byggekloss i Web 2.0-begrepet. I stor grad er det søkemotorene som avgjør om vi finner det vi ønsker, samtidig hvorvidt vi finner relevant informasjon. Ulempen med søkemotorene er at søkemotorene ikke alltid vet hva som er relevant informasjon for oss. For å gi et bedre søk kan vi benytte «metadata». Metadata gir en beskrivelse av innholdet, eller sagt på en annen måte, informasjon som forklarer informasjon. Man merker innhold med det man kaller en «metatag». Man kan merke innhold med så mange metatag'er man ønsker. I tillegg til å gjøre det enklere å søke kan man analysere data ved hjelp av metadata. Dersom jeg ønsker å finne alle lenker som er merket med «koordinering» velger jeg bare den metatag'en

og får en oversikt over alt innhold som har denne metatag'en. Jeg kan også få statistikk på hvor mye de ulike metatag'ene er brukt. Metatag'er kan være forhåndsdefinerte og låst eller fritt definert av brukerne. Ved å tillate brukerne å lage metatag'er fritt vil man skape det man kaller en folksonomy hvor fellesskapet lager og administrerer merkene.

Et kjennetegn ved Web 2.0-tjenester er at de enkelt lar seg integrere til nye tjenester. Dette kjennetegnet omtales gjerne som «lightweight programming». Ved å forenkle og minimere behovet for programmering, derav «lightweight», kan flere skape nye tjenester basert på allerede eksisterende tjenester. Google Maps, Googles karttjeneste, støtter dette prinsippet. Nettsiden housing-maps.com har sydd sammen Google Maps og annonsetjenesten Craigslist til en tjeneste hvor man kan identifisere hvor på kartet man finner boligannonse fra Craigslist. I Norge har skattelister blitt kombinert med Google Maps og adressekataloger(Gulesider) for å vise hvor rike personer bor. De fleste blogg-tjenestene tilbyr mulighet for å legge til videoer fra YouTube og Vimeo i blogg-innlegg på en enkel måte.

Wikipedia er et mye brukt eksempel på en Web2.0-tjeneste på grunn av sin suksess. Wikipedia er en wiki hvor stort sett hvem som helst kan skrive nye artikler eller endre på eksisterende artikler. Innholdet kommer utelukkende fra brukergenerert innhold. Wikipedia har i dag over 4 millioner artikler i den engelske utgaven. Den norske utgaven har omlag 350.000 artikler. Til sammenligning er Britannica Encyclopedia en samling artikler, skrevet av litt over 4000 godkjente forfattere, hvor et styre bestemmer hvem som får skrive og hva som blir publisert. Britannicas online-versjonen har omlag 120.000.

På grunn av at innholdet på Wikipedia er fritt tilgjengelig for alle å endre, har kritikere hevdet innholdet ikke er til å stole på. Blant annet nekter noen akademiske institusjoner sine studenter å referere til Wikipedia som kilde.



Allikevel viser undersøkelser av Wikipedia og Britannica at Wikipedia har vel så presise artikler som Britannica [BBC, 15.des, 2012]. Riktignok har Wikipedia blitt nødt til å moderere noen artikler, som blant annet har blitt brukt til å spre feilaktig politisk eller religiøs propaganda. Kaplan og Haenlein viser til at flere og flere brukere av Internett tror på innholdet i Wikipedia, uavhengig av hvorvidt det er riktig eller ikke [Kaplan & Haenlein, 2010]. En sentral forklaring ligger nettopp i den enkle tilgangen. Det fører til sidemannskontroll og bidrar til at feilaktig innhold ikke blir stående.

## 2.4 Brukergenerert innhold

Uten brukergenerert innhold er sosiale medier meningsløst. Tjenesten står kun for arenaen. Det er brukerne som skaper verdien. La oss se tilbake på Kaplan og Haenleins definisjon av sosiale medier:

«Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.»

Denne definisjonen antyder at brukergenerert innhold er mulig, på grunn av Web2.0-teknologi. Dette er delvis riktig. Helt siden Internett så dagens lys har det vært mulig å skape brukergenerert innhold på Internett. Forskjellen er at brukere en større andel av publikums har fått tilgang til å skape brukergenerert innhold, på grunn av økt brukervennlighet.

I 2007 definerte OECD brukergenerert slik[OECD, 2007]:

- Innholdet må være publisert i en eller annen sammenheng.
- En viss kreativ innsats må ligge til grunn for innholdet. Dersom deler

av et allerede publisert innhold blir publisert på nytt er ikke det å regne som kreativ innsats.

- Innholdet skal være laget utenfor profesjonelle prosesser, altså av amatører. Motivasjonen kan være relasjonsbygging, berømmelse, prestisje eller et ønske om å uttrykke seg selv.

Ser vi OECD sin definisjon i dagens lys, kan vi identifisere mangler ved den. For det første er mye av det som deles på Internett referanser til noe andre har produsert, ikke en kreativ prosess slik OECD presiserer. Det være seg en video, en lenke til en artikkel fra en nettavis eller et foredrag på ted.com. For det andre skapes innhold på vegne av organisasjoner, eller av profesjonelle aktører utenfor organisasjonens kontekst. En programmerer kan bruke fritiden sin på å delta i Open Source-prosjekter<sup>3</sup>. En profesjonell fotograf kan ta bilder på fritiden og legge ut på Flickr. En teknisk konsulent kan av egen interesse blogge om arbeidsrelaterte temaer på fritiden.

OECD sin definisjon tar heller ikke høyde for at mye brukergenerert innhold er remikset. Remiksing betyr å lage noe nytt ut av ferdig publisert innhold. Remiksing har blitt mer vanlig ettersom verktøyene for å remikse har blitt mer tilgjengelig. En remiks kan være små endringer eller noe tilnærmet helt nytt, inspirert av annet innhold.

Brukergenerert innhold kommer i mange former. Jeg skal gi noen ulike eksempler:

- Et blogginnlegg.
- Kommentarer til et blogginnlegg.

---

<sup>3</sup>Open Source beskriver programmer hvor kildekoden er gjort offentlig tilgjengelig. Alle som vil kan bidra til å endre og utvide programmet.

- En bokanmeldelse på Amazon.
- En video YouTube.
- En remiks av en video på YouTube.
- En kommentar til den remiksede videoen.
- En presentasjon på SlideShare.
- En presentasjon med innhold fra tre andre presentasjoner på SlideShare.
- En ny Wikipedia-artikkel.
- Endringer på en Wikipedia-artikkel.
- Kommentarer til en Wikipedia-artikkel.

Juss-professor Elkin-Koren mener det er vanskelig å definere brukergenerert innhold presist [Elkin-Koren, 2010]. Elkin-Koren ønsker å synliggjøre opphavsrettens rolle for mediert innhold og beskriver et skille mellom brukergenerert innhold og innhold produsert av kommersielle medie-aktører. Hun hevder brukergenerert innhold hviler på to premisser:

- Frigjort fra involvering av massemedia for publisering.
- Frigjort fra påvirkning fra økonomisk fortjeneste.

Elkin-Koren peker på at det kan være vanskelig å skille mellom arbeid gjort av amatører og profesjonelle. Det er to årsaker til det. Det ene er at profesjonelle kan opptre som amatører. Det andre er at amatørernes tilgang til profesjonelle verktøy gjør det mulig for amatører å produsere innhold med så god kvalitet at det er nesten umulig å skille det fra en profesjonells arbeid. Denne tilgangen kan vi kalle demokratiseringen av

mediaproduksjonen [NRKbeta, 17.feb, 2009]. Spillefilmen «For Lovers Only» er filmet utelukkende med et speilreflekskamera[Youtube:Lovers Only]. Dette speilreflekskameraet koster flere hundre tusen kroner mindre enn profesjonelle filmkamera. På nettstedet Flickr kan bildene som er tatt av amatører være svært gode, tett opp mot kvaliteten vi kan se hos profesjonelle aktører. Kanskje er bildene tatt av en profesjonell fotograf som opptrer som en amatør på fritiden. Også journalister får konkurranse fra amatørerne. Et blogginnlegg kan være vel så godt skrevet som en artikkel man finner i avisen. Kan vi kalle blogging journalistikk? Dette er en diskusjon som har versert de siste årene. Ønsker en blogger å bli omtalt som journalist? Det som er sikkert, er at de profesjonelles yrkesstolthet blir utfordret av amatørernes kvalitetsarbeid.

Jenkins og Elkin-Korens argumentasjon reiser relevante spørsmål omkring remiksingen av innhold, både kulturelt og juridisk. Hvordan kan man vite om et innhold er beskyttet av opphavsrett? Hvordan skal man vite hva man har lov til å gjøre med det? Hvilke kulturelle forventninger har aktørene til bruk av innhold? Det er mange spørsmål som folk flest ikke har forutsetninger for å svare på. Dette gjelder spesielt de yngste, som også er de mest aktive. Kanskje burde lovene oppdateres slik at de passer bedre med dagens praksis. Det ønsker ikke forkjemperne av opphavsretten fordi de mener de vil tape inntekter. De forsøkte å innføre lover i USA (blant annet SOPA og PIPA) som skulle gi beskytterne av opphavsretten større makt. Nettsiden [political-prostitution.com/](http://political-prostitution.com/) er et av motpartens trekk for å kaste lys over det de mener er politisk prostitusjon. For å finne en løsning, har den ideelle organisasjonen Creative Commons utarbeidet lisenser, som folk kan knytte til innholdet. Lisensene gir offentlig tilgang til å dele og bruke innholdet i kreativt arbeid (kalt *some rights reserved*), i motsetning til standard lovgivning som gjør innholdet helt opphavsbeskyttet (kalt *all rights*

*reserved*).

Under de tradisjonelle mediers storhetstid hadde mediehusene veldig mye makt over hva som ble publisert i de ulike mediene. Med skapelsen av Internett og digitale medier ble en rekke teknologier tilgjengelig for hvem som helst til å publisere innhold offentlig. Disse teknologiene lå utenfor mediehusenes myndighetsområde og bidro til en maktfordeling hvor Hvermannsen fikk større innflytelse. I begynnelsen var denne innflytelsen forbeholdt de med nok teknologisk kompetanse til å programmere nettsider. Med overgangen til Web2.0-tiden startet en demokratisering av innholdsproduksjon på en global arena. Denne typen innholdsproduksjon kaller vi brukergenerert innhold. Sosiale medier står i smørøyet av denne trenden.

Det brukergenererte innholdet i sosiale medier har ikke erstattet tradisjonelle medier. Nye og tradisjonelle medier opererer i et felles rom i samspill og konflikt med hverandre. Henry Jenkins beskriver denne prosessen med begrepet «konvergenskultur» [Jenkins, 2006]. Begrepet omfatter alle prosesser som skjer i møte mellom nye og tradisjonelle medier. Jenkins argumenterer for at konvergenskulturen ikke må oppfattes som en teknologisk prosess, men som et kulturelt skifte, ettersom forbrukere søker informasjon blant mer spredte medier. Konvergenskulturen innebærer mye usikkerhet, fordi vi ikke vet hvordan veien ser ut. Jenkins peker på at det ikke lenger finnes noen «sort boks» som kan få orden på ting lenger, slik oppfatningen var under de tradisjonelle mediers storhetstid. Konvergens-begrepet beskriver måten vi håndterer usikkerheten vi møter i krysningpunktet mellom nye og tradisjonelle medier. Han hevder forbrukere med tilgang til ny teknologi krever å få delta i denne kulturen. Godkjenner ikke organisasjonene konvergenskulturen vil de oppleve tap av sympati og inntjening. Den nye samfunnskulturen blir definert av kompromissene og stridighetene som oppstår underveis mellom mediene og forbrukerne.

Jeg skal gi et eksempel som kanskje forklarer omstendigheter omkring Jenkins teorier.

April 2009 satt Even på gutterommet sitt og ville kjøpe de siste albumet til Dave Matthews Band på iTunes[BT, 30.mai, 2009]. Det fikk han ikke til fordi iTunes kun solgte musikk til amerikanske kunder. Han la dermed ut følgende melding på Twitter: «Forbannet, nå! iTunes Music Pass for Dave Matthews Bands nye skive er bare tilgjengelig i USA. Typisk! Ikke klag over piratkopiering.» 36 minutter etter fikk han svar fra bruker «teryeah» med følgende beskjed:«Da synes jeg du skal stjele den, så kan du skryte av prosessen på drittungebloggen din etterpå. Vil jo ikke at du skal være sint.» Denne brukeren viste seg å være Terje Pedersen, artist- og repertoaransvarlig i Warner Norge. Even la så ut et blogginnlegg med tittelen «Warner Norge: Kjære kunder, dere er drittunger». I tillegg sendte han en melding til toppsjefen i Warner og spurte om hva han synes om at kundene ble omtalt som drittunger. Tilfeldigvis var dette like etter rettsaken mot Pirate Bay og saken fikk derfor voldsom oppmerksomhet og skapte veldig engasjement. Flere meldinger ble også oversatt til engelsk, som gjorde oppmerksomheten global. Even ble så kontaktet av flere mediehus som ønsket å intervjue han. Saken gikk fra å være en liten sak på Twitter til å bli en stor mediasak som også spredte seg ut over Norges grense. Terje Pedersen uttalte i etterkant at han «hadde ingen anelse om at 30 sekunders ubetenksomhet skulle få store konsekvenser i ukevis etterpå».

## 2.5 Mobile enheter og applikasjoner

Omfanget av mobile enheter og applikasjoner har eksplodert på kort tid. Finn LABS har de siste årene lansert statistikk som viser informasjon om nettle-serne og enhetene som har besøkt finn.no. Statistikken for mars 2011 viste at

mobil og nettbrett stod for 6% av trafikken på sidene [Finn.no, 5.apr, 2011]. Et år senere står mobil og nettbrett for 25% [Finn.no, 19.apr, 2012].<sup>4</sup> Med så sterk vekst er det grunn til å antyde at mobile enheter vil få en betydelig rolle for Internett i fremtiden. I følge Kaplan har 90% av amerikanerne en mobiltelefon, hvor en tredel er smarttelefoner [Kaplan, 2011].

Med en kraftig utbredelse av mobile enheter blant folk, blir mobile enheter også tatt med inn i organisasjonen. Det fører til medarbeidere ikke bare bruker datamaskiner, men at de mobile enhetene også blir viktig. Mobile enheter egner seg særlig i situasjoner hvor datamaskinen er tungvint å ta frem. I tillegg er mobile enheter noe som folk gjerne oppholder innen umiddelbar nærhet. Stadig flere av en organisasjons IKT-verktøy blir tilgjengelig på slike enheter, slik at medarbeiderne kan ha umiddelbar tilgang til mange av sine arbeidsverktøy, uavhengig av tid og sted. Mobile enheter er gjerne med når man legger seg. Man har dem med seg når man spiser frokost, for å sjekke nyheter. De er med på bussen, på vei til jobb. De ligger på stuebordet, mens man ser på tv. Medarbeideren blir på denne måten veldig tilgjengelig, noe som kan være til fordel for en organisasjon.

Veldig mange bruker mobile enheter til å få tilgang til de sosiale mediene. Samfunnet har utviklet seg slik at folk, i større grad ønsker å følge med på sitt sosiale nettverk. Dette har økt bruken av mobile enheter fremfor datamaskinen, noe som har smittet over på organisasjonene. Medarbeidernes forventninger til å benytte mobile enheter, samtidig med organisasjonens ønske om å gjøre medarbeiderne mer tilgjengelig, har endret arbeidsmønsteret til mange medarbeidere. For noen år siden var medarbeiderne mer stasjonert på et kontor med en datamaskin. Mobiltelefonen kunne man kun ringe med,

---

<sup>4</sup>Det er verdt å merke seg at finn.no første gang lanserte en betaversjon av mobilvennlige nettsider januar 2011. 7.juni ble disse sidene offisielt lansert for publikum. Besøkende på finn.no ble da videresendt til mobilssidene dersom de benyttet en mobil enhet.

eller sende tekstmelding. I dag er de mobile enhetene så avansert at de kan brukes som arbeidsverktøy, ikke bare som et enkelt kommunikasjonsverktøy. For organisasjoner som benytter sosiale medier, vil mobile enheter være en sentral del av en medarbeiders tilværelse.

## 2.6 Skillet mellom sosiale medier og andre IKT-verktøy

Jeg har nå presentert en rekke teorier og forklaringer for å gi et bilde av hva som inngår i sosiale medier. I en organisasjon vil sosiale medier være et IKT-verktøy, blant en rekke andre IKT-systemer. Et spørsmål jeg vil stille er: Hva er det som gjør et IKT-verktøy til et sosialt medie?

Skillet mellom sosiale medier og andre IKT-kommunikasjonsverktøy, kan være uklart. Det kommer av at sosiale medier har funksjonalitet som er nært beslektet med øvrige IKT-systemer. I tillegg eksisterer det ulike oppfatninger av hvordan sosiale medier oppfattes. I denne oppgaven vil jeg definere IKT-verktøy, med følgende karakteristikk, som sosiale medier:

- Det sosiale medier må ha høy grad av tilgjengelighet og brukervennlighet.
- Brukernes deltakelse foregår på en eller annen form for arena. Innhold brukerne deler på denne arenaen vil potensielt kunne gjøres tilgjengelig for alle de andre brukerne. Denne representeres gjerne som de vi kaller en newsfeed, ved at brukernes publikasjoner flettes sammen og presenteres som en newsfeed. Et sentralt element i denne sammenhengen er spredningsmekanismene. De gjør det mulig for innhold å spre seg mellom deltakerne av arenaene. Spredningsmekanismene bidrar også til å gjøre innhold tilgjengelig for deltakere som velger å dele det videre på andre arenaer.



- Brukernes deltakelse gjøres gjennom en personlig profil, som brukeren har full kontroll på selv. Alt brukeren publiserer i det sosiale mediet vil knyttes til denne profilen. Profilen, enten i sin helhet, eller som en begrenset utgave, vil være tilgjengelig for innsyn av alle de andre brukerne på denne arenaen. I tillegg kan man tilby muligheten til å gjøre profilen, helt eller delvis, offentlig tilgjengelig.
- Medarbeiderne etterlater seg det Bingham og Conner kaller, «Digital Audit Trail» [Bingham & Conner, 2010]. De formulerer det slik: «Social tools leave a digital audit trail, documenting our [digital] journey - often an unfolding story - leaving a path for others to follow». Denne «halen» er tilgjengelig for alle som har tilgang til arenaen. Det betyr også at nykommere vil ha tilgang til det som har blitt publisert på arenaen i tiden før vedkommende kom på banen.
- Innholdet i de sosiale mediene må være enkelt å gjenfinne, og bør være enkle å gjenbruke. Uten denne muligheten vil det digitale sporet forsvinne ned i et sluk, og bli vanskelig å finne tilbake til. I tillegg bør medarbeiderne ha mulighet til å gjenbruke informasjonen uten eventuelle hindringer, som eksempelvis godkjenning fra noen, teknisk inkompatibilitet, osv. Dette er ikke et absolutt krav, fordi det må være mulig å hindre at andre gjenbraker informasjon fritt. Eksempelvis vil det kunne være uheldig om noen fritt kunne gjenbruke konfidensiell informasjon, utenfor en konfidensiell kontekst.

Det er viktig å definere dette skillet, for å være i stand til å peke på hvilken nytteverdi sosiale medier har, til forskjell fra andre IKT-verktøy. Jeg vil bruke denne definisjonen i senere drøfting.

## 2.7 Synspunkter på bruk av sosiale medier

Frem til nå har jeg presentert teori som inngår i fenomenet sosiale medier. I tillegg oppdager man, gjennom å studere sosiale medier, at fagfeltet også preges av synspunkter i kanaler som ikke har akademisk tilhørighet. Jeg vil vise til en rekke synspunkter fra ulike deler av fagområdet, hentet fra to typer kilder. Den første er personer med akademisk tilhørighet og som forsker på sosiale medier. Den andre typen kilde er personer som ikke har akademisk tilhørighet, men som er sterkt involvert gjennom jobb eller annet engasjement. Andre mer etablerte fagområder (eksempelvis sosiologi, fysikk og juss) er i mye større grad preget av litteratur fra akademiske publiseringskanaler gjennom lang tids forskning.

Jeg har stilt meg følgende spørsmål: Hvorfor velger akademiske personer å benytte sosiale medier til å fortelle om fagfeltet sitt når de akademiske kanalene tradisjonelt har større kredibilitet? Jeg fant tre mulige årsaker. For det første kan det komme av at eksponeringen blant folk flest er høyere i sosiale medier enn i de akademiske kanalene. I tillegg, og kanskje mer betydningsfullt, er et ønske om å oppfattes mer troverdig. Dersom man skal oppfattes som en kompetanseperson innen et fagfelt er en forutsetning at man har erfaringer fra anvendelse av fagfeltet. For det tredje er det viktig å engasjere seg i sosiale medier for å være en del av det fellesskapet som kompetansepersoner innen sosiale medier utgjør.

Jeg mener det er nødvendig og relevant å presentere noen synspunkter omkring anvendelsen av sosiale medier. Flere slike synspunkter finner man i kanaler beskrevet over.

### 2.7.1 Kort begrunnelse for valg av synspunkter

Jeg lagt til grunn noen kriterer for valg av kilder.

Først anser jeg synspunkter med en grad av konsensus som relevant. Gjennom konsensus etableres en oppfatning av at noe er «riktig». Hva som er «riktig» avhenger av hvor mange som anser synspunktene som relevante og «riktige». Dersom en person oppfatter et synspunkt som «riktig» betyr det en subjektiv oppfatning av synspunktet som korrekt i den gitte konteksten. Eksplisitt riktig beskriver kontekstuavhengig korrekthet, eksempelvis at  $2.0 + 2.0 = 4.0$ .

Jeg har lagt vekt på synspunkter fra vitenskapelige ansatte og vitenskapelige publikasjoner som er ansett for å være av akademisk god kvalitet. Personer som er tilsatt i akademiske institusjoner og som forsker på fagfeltet har høyere troverdighet. Blant annet fordi folk er mer tilbøyelig til å lytte til slike personer [TED - Hertz, 2010]. Noreena Hertz har gjennom sin forskning oppdaget at folks kritiske sans skrus av når de lytter til eksperter.

En alternativ metode, som er sentral i akademia, er å vurdere kredibilitet av publikasjoner. Det gjøres gjennom bruk av siteringer av publikasjoner og klassefisering av publikasjonskanaler. En godt sitert publikasjon har sannsynligvis stor innflytelse på fagfeltet [Harzing, 2008]. Dersom en publikasjon er lite sitert har den trolig mindre innflytelse på fagfeltet. Allikevel kan lav sitering komme av at publikasjonen hører til et lite fagfelt, publisert på et språk annet enn engelsk eller hovedsaklig publisert i bøker [Harzing, 2008]. Klassefisering av publikasjonskanaler handler om å vurdere hvor anerkjent en publikasjonskanal er. I Norge utføres slik klassefisering av Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). De kategoriserer publikasjonskanaler med «nivå 1» og «nivå 2», som henholdsvis beskriver ordinære publikasjons-

kanaler og høyt anerkjente publikasjonskanaler. Finner man en artikkel i denne databasen kan man anse den som kvalitetssikret. En artikkel publisert i en høyt anerkjent pulikasjonskanal har større troverdighet og vil dermed få større innflytelse på fagfeltet.

Bøker vil bli vektlagt. Det begrunner jeg med at publisering av bøker er en omfattende prosess. Forfatteren legger mye arbeid i verket for at et forlag skal være interessert i å publisere det. Samtidig ønsker forlaget å publisere gode verk slik at de kan skape et godt omdømme. Så lenge en bok ikke er publisert på et forlag som åpenbart er kritisert for å være lite troverdig, anser jeg boken som en relevant kilde.

Informasjon fra offentlig virksomheter har relevans. Årsaken er at rapporter og annet innhold fra offentlige organisasjoner har interesse for samfunnet. En publikasjon fra en sentral offentlig aktør er ikke nødvendigvis mer kvalitetssikret enn andre, men vil på grunn av sin oppmerksomhet være innflytelsesrik. Offentlig sektor har også en interesse i å oppfattes som troverdig og kompetent.

Til slutt vil jeg inkludere synspunkter fra publikasjonskanaler hvor publiseringer gjennomgår en redaksjonell prosess. Eksempelvis kan artikler fra seriøse avisredaksjoner og rapporter fra profesjonelle selskaper som arbeider innen fagområdet være relevant.

Jeg har hele veien forsøkt å utøve kritisk refleksjon når jeg har valgt kilder. I noen tilfeller kan et synspunkt oppleves å være tynt fundamentert, men ha egenskaper som beskriver et annet synspunkt på en god måte. Jeg har også vært oppmerksom på at mange meningsytrere innen sosiale medier kan oppfattes å være del av en fagelite som i flere tilfeller er mer opptatt av å fremsnakke hverandre enn å få frem relevante synspunkter. Dette

beskriver Jørgen Helland, konsulent i Halogen med følgende kommentar i et av sine blogginnlegg: «Og vi trenger ikke å være så inderlig enige hele tiden.» [Kjøkkenfesten, 9.feb, 2012]

## 2.7.2 Synspunktene

### Sosiale medier - mer enn Facebook

«Virksomheter og bedrifter må forstå at sosiale medier ikke dreier seg om nye medier, men om nye verktøy som vil være avgjørende for om både virksomheten og næringslivet generelt vil være konkurransedyktig – nasjonalt, men ikke minst internasjonalt i tiden fremover.» [Nygård-Hansen, 17.sept, 2012]

Dette sitatet er hentet fra Hans-Petter Nygård-Hansen, rådgiver i Geelmuyn-den.Kiese, som mener sosiale medier handler om mer enn Facebook-kampanjer og rosabloggere. Han mener sosiale medier er et belastet begrep som blir misforstått av mange mennesker. Han peker på at organisasjoner må forstå at sosiale medier ikke er målet, men midlet til å oppnå økt omsetning og reduserte kostnader. I innlegget hvor sitatet er hentet fra, viser Nygård-Hansen også til Anita Krohn Traaseth, toppsjef i Hewlett-Packard Norge, som mener «sosiale mekanismer» må innlemmes i tradisjonelle forretningsbegreper, fremfor bare å bli sett på som «kommunikasjon og pr-prat». Nygård-Hansen hevder det er en kraft i å frigjøre informasjon, kunnskap og erfaringer i og mellom organisasjoner.

### Åpenhet

Den digitale revolusjonen, nå med sosiale medier i førersetet, har skapt et informasjonssamfunn som i økende grad er preget av åpenhet. Charlene Li, grunnleggeren av organisasjonen Altimeter Group, har skrevet boken *Open Leadership* hvor hun beskriver hvordan åpenhet for organisasjoner er uungåelig. Hun argumenterer for at en kultur for deling er under utvikling og den utviklingen vil tvinge organisasjoner til å åpne seg [Li, 2010]. Det blir håpløst å skulle forsøke å regulere det. Hun viser til at stadig flere personer bruker Internett og at det skapes stadig flere sosiale nettverkssider. De siste årene har det også blitt mye enklere å dele innhold på Internett. Li forklarer også at mennesket har et iboende behov for å dele med andre. Direktoratet for forvaltning og IKT(Difi) argumenterer for at åpenhet kan være nyttig i politiske prosesser fordi det kan bidra til å skape brukermedvirkning [Difi, 2010]. Åpne politiske prosesser gir befolkningen mulighet til å gi tilbakemelding. I tillegg skaper åpenhet tillit til prosessen fordi man får innsyn i hva som blir gjort, hva som blir valgt og hvorfor.

Åpenheten går på tvers av mange ledes ønske om å ha kontroll [Li, 2010]. Derfor oppfattes dette synspunktet som svært utfordrende for mange ledere. Skepsis blant ledere finner vi igjen i litteraturen til Andrew McAfee. McAfee har gjennom sin forskning identifisert at mange ledere er skeptiske til å ta i bruk sosiale medier [McAfee, 2009]. De er redde for hva som vil skjedd dersom man slipper kontrollen. De er bekymret for å ta skade av negative konsekvenser som følge av eksempelvis uønsket adferd, deling av feilaktig informasjon, deling av pinlig informasjon og brudd på regelverk. TNS Gallup har gjort en undersøkelse som viser at folk er mer interessert i å kommentere en merkevare i positiv forstand enn i negativ forstand [TNS Digital Life]. McAfee har selv til gode å høre om tilfeller hvor en bedrift har blitt alvorlig skadet som følge av negative konsekvenser gjennom bruk av sosiale medier. Hans erfaring er at folk flest oppfører seg skikkelig. I tillegg har sosiale medier en innebygget

selv-justis som bidrar til å straffe uønsket adferd, fordi informasjon er åpent tilgjengelig. Ledere må også være klar over at de har stor innflytelse på adferden til sine medarbeidere. McAfee mener lederes tilstedeværelse bidrar betydelig til å unngå uønsket adferd [McAfee, 2009]. Skulle det allikevel være nødvendig med kontroll kan det innføres modereringsmekanismer som sørger for at innhold blir godkjent før det blir publisert.

Charlene Li presenterer fem regler ledere må forholde seg til for å beherske en mer åpen organisasjon. (1) Først må ledere akseptere og respektere at brukere og medarbeidere har innflytelse og makt. (2) Videre må det bygges tillit mellom relasjoner gjennom synlighet og et vedvarende engasjement. Tillit utvikles av interaksjon mellom mennesker. (3) Verdsett nysgjerrighet og ydmykhet. Vær nysgjerrig på det andre er opptatt av. Dersom man har tatt feil, vær ydmyk nok til å innrømme det. Det skaper integritet. (4) Åpenhet bygger på gjensidig forventninger. Dersom du har skapt problemer for noen skal du beklage og løse problemet. Dersom noen skaper problemer for deg må de lære at adferden er uakseptabel. (5) Til slutt er det viktig å kunne akseptere og tilgi feil. Som Mintzberg også betoner: Feil skjer hele tiden, selv i et kontrollregime [Mintzberg, 1979]. Ved å akseptere og tilgi feil kommer man seg videre på en sunn måte, uten skyld og skam. Difi hevder virksomheter som er langt fremme i bruken av sosiale medier har til felles at ledelsen gir fritt spillerom og har forståelse for prøving og feiling[Difi, 2010].

Mange organisasjoner har utarbeidet retningslinjer for bruk av sosiale medier i organisasjonen. Ut fra disse retningslinjene kan man lese hvilke synspunkter de har på anvendelsen av sosiale medier. Charlene Li mener det er nødvendig med struktur selv om man ønsker å være åpen [Li, 2010]. Det kan man blant annet skape gjennom å utarbeidet retningslinjer. Charlene Li argumenterer med at uten struktur vil døren stå åpen for at kaos kan regjere [Li, 2010]. Det må etableres en forventning til hva som er akseptert adferd og hvilke

konsekvenser det har å bryte med disse forventningene. Difi presiserer at det ikke handler om intern kontroll og styring [Difi, 2010]. Det er som tidligere nevnt tilnærmet umulig å kontrollere sosiale medier. Det handler, i følge Difi, om å sikre at virksomheten fremstår konsekvent og enhetlig. Dette synspunktet kjenner vi igjen fra Keitzmann et al, og Kaplan og Haenlein [Kaplan & Haenlein, 2010] [Keitzmann, 2011].

### **Innføring**

Mange har en oppfatning av at sosiale medier er en rask vei til suksess. Det er i følge Andrew McAfee en misoppfatning [McAfee, 2009]. Han får støtte fra John Kotter som hevder endringer er tidkrevende [Kotter, 1995]. Innføringen av sosiale medier er tidkrevende, men har, i følge McAfee, store potensielle gevinster [McAfee, 2009]. McAfee har snakket med en rekke personer som er frustrert over at innføringen av sosiale medier går tregt. Det kan komme av aversjon mot endring, uklar gevinst, problemer med å måle gevinstene da de er kvalitative, eller et sprik mellom forventningene hos endringsforkjemperne og de som skal motta endringene. Jacobsen og Thorsvik peker på at endringsmotstand er en rasjonell reaksjon hos enkeltpersoner og grupper [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Det er derfor svært viktig å være forberedt på det. En av årsakene McAfee trekker frem er at ledere ofte ikke gjør noe. Dermed skaper de heller ingen incentiver hos andre til å delta. Han skisserer et vanlig bilde hvor ledelsen installerer verktøy, gjennomfører opplæring og lener seg tilbake for å se på at gevinstene høster seg selv. En annen årsak McAfee peker på er at det er vanskelig å endre folks arbeidsvaner [McAfee, 2009]. Særlig når de har fått godt rotfeste. Kotter hevder adferdsendringer får dårlig vekstforhold dersom presset for endring ikke opprettholdes [Kotter, 1995]. Man velger det etablerte til fordel for det nye.



McAfee presenterer en liste på seks organisatoriske strategier han mener er avgjørende for å lykkes med innføringen av sosiale medier [McAfee, 2009].

- (1) Først er det viktig å finne ut hva som er ønsket resultat. Innfør deretter verktøy som bidrar til å oppnå resultatet. Mange entusiaster ønsker å innføre sosiale medier, bare fordi det er sosiale medier. De har en personlig motivasjon. Retningsløse initiativ kan fort føre til sløsing av midler.
- (2) Videre må man være forberedt på at implementering trolig blir tidkrevende. Kjennskapen til hva sosiale medier er og hvordan det kan anvendes varierer veldig. Det er gjerne de yngste som har mest erfaring. I tillegg konkurrerer sosiale medier mot etablerte kommunikasjon- og samarbeidsvaner. Epost står eksempelvis veldig sterkt og oppfattes som normen innen digital kommunikasjon. De som har størst problem med at prosessen tar tid er entusiastene. De forventer at alle andre skal være like engasjert som dem. Det finnes ingen magisk suksessoppskrift. Man må jobbe systematisk med organisasjonen for å skape endring.
- (3) Den tredje strategien er å kommunisere med medarbeiderne. Forklar dem hva målet med tiltaket er. Gi dem opplæring i bruk av verktøy og god praksis. Oppfordre kontinuerlig medarbeiderne til å delta i de nye mediene. McAfees opplever at størsteparten av arbeidet legges i opplæring. Det kan raskt føre til at medarbeiderne blir overlatt til seg selv, uten å forstå formålet med å engasjere seg. De får heller ikke støtten de trenger for å vite hvordan de skal komme seg videre.
- (4) Sørg for at sosiale medier ikke blir en «greie på siden». Sosiale medier er ikke et magisk lag rundt organisasjonen som man trodde IKT var på 90-tallet. Skal man oppnå gevinster må sosiale medier integreres i arbeidsoppgavene. Det gjør at flere involveres istedenfor at sosiale medier drives av et fåtall entusiaster som et hobbyprosjekt. Ledere har stor innflytelse og bør bruke den til å snu organisasjonen. Eksempelvis kan en leder gi beskjed om at prosjektrapporter kun blir lest dersom de blir lagt ut på den nye samarbeidsplattformen.
- (5) Mål fremgang, ikke «Return of Investment»(ROI), som brukes til å måle

hvor mye penger man får igjen for det man investerer. ROI er en populær metode blant ledere for å identifisere gevinst av en investering. McAfee mener ledere ikke skal kreve ROI-analyser hverken før eller under innføringen av sosiale medier. Han peker på Kaplans argumentasjon. Kaplan fastslår i boken *Strategy Maps*, at det ikke er mulig å måle verdien av IKT (som sosiale medier er en del av) direkte slik man kan ved for eksempelvis å studere hvor raskt biler produseres med roboter [Kaplan & Norton, 2004]. Verdien fra IKT-verktøy skapes indirekte gjennom anvendelse i andre arbeidsprosesser og sammenfletting av flere arbeidsprosesser. Derfor er det umulig å identifisere hvilken konkret nytte IKT har. Erik Eskedal, digital kommunikasjonsleder i Visma, mener man må snakke ledelsens språk. Man må streve etter å vise til konkret avkastning fra sosiale medier. Han tror at «de som nå jobber innen sosiale medier og som klarer å bevise avkastning og penger i kassa er de som kommer til å være de som faktisk lykkes og som blir attraktive for selskapene.» [Eskedal, 2.aug, 2012]. (6) McAfees sjette og siste strategi for å lykkes med sosiale medier er å vise tydelig at sosiale medier verdsettes i organisasjonen. Ledelsen må ha incentiver som skaper en følelse hos medarbeidene av å bli satt pris på. I tillegg viser slik verdsettelse forankring hos ledelsen. Difi mener god forankring hos toppledelsen gir aksept og trygghet i bruk av sosiale medier i organisasjonen [Difi, 2010]. Cecilie Staude deler dette synspunktet og mener det er avgjørende med bred forankring, inkludert ledelsen, for å lykkes med sosiale medier. Hun opplever at mange ildsjelder kjemper en seig kamp for å overbevise lederne sine om å bruke sosiale medier [Staude, 15.apr, 2012]. Ledere stiller ofte krav om budsjett, ROI og dokumentasjon noe ildsjelene misliker [Kjøkkenfesten, 23.mai, 2011].

Når man skal innføre noe nytt, er det viktig å innføre teknologi som blir brukt [McAfee, 2009]. McAfee viser til to innfallsvinkler som kan bidra til å senke terskelen for å ta i bruk teknologi. Det første er å innføre sosiale medier som

fungerer med eksisterende kommunikasjonskanaler. Kan medarbeiderne bruke epost til å legge ut meldinger, vil det kanskje bli mer brukt. Det andre er å fylle tomrom i organisasjon. Dersom det eksempelvis ikke eksisterer noe forum kan det være fornuftig å innføre det fremfor noe som organisasjonen allerede benytter. Til slutt beskriver McAfee to typer endringer som minimerer behovet for adferdendring: «Easy sells» og «smash hits». Disse karakteriserer han som mindre tidkrevende å innføre fordi motstanden mot endringen er mindre og gevinsten er tydeligere. Easy sells er endringer som krever lite adferdsendring. Smash hits er endringer som krever lite adferdsendring, men gir stor gevinst. Når det gjelder «smash hits», kan det være vanskelig å forutse at det blir en hit.

## **Ildsjel**

Gjennom sitt arbeid har Jørgen Helland oppdaget at de aller fleste sosiale medier-prosjekter har vært startet, drevet eller støttet av én person med et brennende engasjement - ildsjelen [Kjøkkenfesten, 23.mai, 2011]. Helland forklarer også at mange store organisasjoner har latt sosiale medier gå på dugnad, en lite bærekraftig modell for langsiktig planlegging. Han får med seg Hans-Petter Nygård-Hansen på disse påstandene [Nygård-Hansen, 19.mar, 2012]. Nygård-Hansen mener en årsak kan være at ledere ikke forstår at sosiale medier har noe for seg. Han forklarer videre at organisasjonene som har kommet lengst med sosiale medier har forstått at deltakelse i sosiale medier avhenger av at ansatte har lyst og mulighet til å representere organisasjonen. I tillegg må de ha tid til å delta. Dugnader er ikke varige og mangler forankring. De vil omsider dø ut på grunn av at folk ikke gidder å holde dem levende. Med lite forankring vil dugnader også føre til uheldig arbeidsfordeling ved at deltakerne blir sittende uoffisielt med ansvaret for driften. Derimot erfarer Helland at sosiale medier-tiltak som initieres av ledere har mye bedre levevilkår. Ved at lederne er ildsjelene blir jobben med forankring og ressurs-

allokering betydelig enklere. Nygård-Hansen er ute etter en kommersialisering av sosiale medier, ikke en idealisme som ildsjelene skal få dyrke for seg selv [Nygård-Hansen, 19.mar, 2012]. Han oppfatter at engasjerte i sosiale medier ikke evner å forstå dette når de på den ene siden krever en strategisk plan, men samtidig ikke ønsker kommersialisering.

## **Strategi**

Når man vil ta i bruk sosiale medier er det viktig å ha en plan [Kaplan & Haenlein, 2010]. Keitzmann et al. betoner viktigheten av å lage strategi for sosiale medier som følger organisasjonens målsetninger og er samkjørt med organisasjonens øvrige strategier [Keitzmann, 2011]. Jørgen Helland hevder de fleste rådgivere innen sosiale medier er enige om at organisasjonene må ha en strategi bak initiativ i sosiale medier [Kjøkkenfesten, 7.feb, 2012] - et syn han selv deler. Samtidig mener Helland det er viktig at organisasjonene faktisk gjør noe. Han legger til at etableringskostnadene for Facebook er lave og det er enkelt å komme i gang. Hans erfaring er at mange virksomheter har kommet langt med Facebook uten å ha konkrete målsetninger, uten klare tanker om læring og uten bred forankring i organisasjonen. Difi deler dette synspunktet. De mener det ikke er nødvendig å vente til strategien er klar med å utforske sosiale medier. Det er fullt mulig å starte forskningen internt i organisasjonen eller prøve ut sosiale medier i prosjekter. Prosjekter kan være egnet fordi det har avgrenset mandat. Skulle man mislykkes vil initiativet dø med prosjektet. Ved å prøve seg forsiktig skapes rom for prøving og feiling [Difi, 2010]. En alternativ tilnærming til prøving og feiling er å opprette en testside dedikert til utforskning. Noen organisasjoner i Norge har etablert slike. NRKBeta og BetaTrondheim er to kjente eksempler. Er man åpenlyst utforskende senkes forventningene hos folk og skaper aksept for prøving og feiling. For noen organisasjoner kan det riktignok være risikofyllt å sette i gang uten å ha en

god plan [Kjøkkenfesten, 28.jan, 2011]. Eksempelvis vil det være ulik risiko for en liten lokal bedrift og et departement.

## **Ledelse**

Jørgen Helland skrev et innlegg vinteren 2011 hvor han presenterte fire råd til personer som leder mennesker som jobber med sosiale medier [Kjøkkenfesten, 9.feb, 2012]. (1) Først må lederen sørge for kompetansebygging og kompetansespredning. I mange sosiale medier-tiltak er det noen få nøkkelpersoner som driver tiltaket, gjerne kalt ildsjeler. De må gis frihet og ansvar til å øke kompetansen i organisasjonen. (2) Fordel ressursene 20/80 på henholdsvis initiell investering og drift av tiltaket. Ofte brukes det for mye ressurser på planlegging og for lite på langsiktig drift. Da får man en kortsiktig flott presentasjon av organisasjonen. Men noen må alltid sørge for å drive tiltaket. Helland mener disse skal få størsteparten av ressursene for å sørge for en langsiktig strategi. (3) Vær tydelig på tidsforbruket. Helland anbefaler ledere å være klar på hva som er for høyt tidsforbruk, men se det over en lengre tidsperiode. Arbeidsmengden kan variere mye. (4) Unngå å ikke lære. Til syvende og sist handler lederes forhold til sosiale medier seg om læring. Sosiale medier har endret og fortsetter å endre medieforbruket. Organisasjonen må sørge for læring for å tilpasse seg de omskiftende omgivelsene, slik konvergensteorien beskriver.

## **Adferd**

Sosiale medier handler først og fremst om relasjoner [Kjøkkenfesten, 28.jan, 2011]. For å oppnå suksess i sosiale medier er det viktig å oppføre seg på en måte som appellerer til bygging og pleie av relasjoner. Det eksisterer mange ulike kodekser, uskrevne regler for hva som er forventet og akseptert adferd i de forskjellige nettsamfunnene. Cecilie

Staude mener det er nødvendig å forstå kulturene og fellestrekkene i sosiale medier for å møte kundene i kanalene på en god måte [Staude, 15.apr, 2012]. I tillegg mener hun det er nødvendig å forstå kanalenes egenart. Kaplan og Haenlein presenterer fem råd til forventet adferd som skal bidra til god relasjonsbygging [Kaplan & Haenlein, 2010]:

1. Vær aktiv. Det gjør man ved å dele innhold og holde innhold oppdatert. Det gjør man ved å delta i diskusjoner. Kaplan og Haenlein mener sosiale medier handler om mer enn å promotere nye produkter og fortelle hvor mye bedre egne produkter er enn andres. Det handler om å engasjere brukerne til åpen samtale. Dette synspunktet finner man igjen. Difi presiserer at det er viktig å være tydelig på hvor aktiv man vil være. Tilstedeværelse skaper forventninger. Folks forventninger kan styres ved å være tydelig på hva de kan forvente. Et blogginnlegg av Cecilie Staude, høyskolelektor på BI, viser tydelig hvordan tilstedeværelsen i sosiale medier kan være avgjørende for behandlingen av de som bruker organisasjonens produkter og tjenester. Her retter blant annet Staude kritikk til SAS i forbindelse med en hendelse på Gardermoen. I kommentarfeltet skriver Christian Kamhaug, lederen for sosiale medier i SAS, en beklagelse og en forklaring på problemet. Denne typen aktivitet er viktig når vi ser Staude i kommentaren under viser anerkjennelse for Kamhaugs oppklaring. Tidligere trakk jeg frem denne funksjonaliteten som vesentlig i sosiale medier. Dialogen mellom Staude og kommentatorene er synlig for alle.
2. Være interessant. Ingen vil ha med kjedelige personer å gjøre. Lytt til brukerne og finn ut hva de er interessert i. Finn ut hva de prater om slik Keitzmann et al. også betoner [Keitzmann, 2011]. På den måten deltar man på brukernes premisser og har mulighet til å oppfattes interessant. I følge Charlene Li må organisasjoner gjøre seg fortjent til å holde en

samtale [Li, 2010]. Brukerne lar seg ikke dirigere i sosiale medier. Cecilie Staude mener man bør belønne engasjement for å gjøre seg interessant nok til at andre ønsker å bygge relasjon med deg [Staude, 17.jan, 2012]. Staude presiserer også at folk ikke synes det er interessant å følge folk som bruker sosiale medier som reklamekanal. I sosiale medier er samtalen viktig, ikke enveis-talen. Tine Kvisle Sletterød fra Halogen formulerer det slik: Godt nettinnhold avhenger av hvem som skal si hva til hvem [Kjøkkenfesten, 29.feb, 2012].

3. Vær ydmyk. Folk har brukt sosiale medier før organisasjonene tok dem i bruk. Det er derfor uklokt med en holdning at man vet best selv. I sosiale medier forventes det mulighet for å kommentere på innlegg. Kaplan og Haenlein viser til et eksempel med Boeing som fjernet denne muligheten da de lanserte bedriftsblogg [Kaplan & Haenlein, 2010]. Det førte til at mange lesere oppfattet bloggen som spill for galleriet, -markedsføring forkledd som blogg. Den samsvarte ikke med forventningene. I følge Cecilie Staude er det bedre å lytte til andres innspill enn å belære andre med egne synspunkter [Staude, 17.jan, 2012]. Hans-Petter Nygård-Hansen mener man lett blir tilgitt for et feilsteg så lenge man er «mann» nok til å innrømme det [Nygård-Hansen, 27.des, 2011].
4. Vær uprofesjonell. Med dette mener Kaplan og Haenlein at man skal legge bort glansede og over-profesjonelle presentasjoner. I sosiale medier verdsettes de autentiske over det glorifiserte. Man må prøve å blande seg med folket. Vær heller ikke redd for å trække litt feil slik Charlene Li også betoner [Li, 2010]. Vær grei med folk så er folk grei med deg. Cecilie Thunem-Saanum, eier av kursleverandør CecilieTS, mener store organisasjoner bør de til de små organisasjonen, hvor kommunikasjonen er transparent og lite rigid [Thunem-Saanum, 6.aug, 2012]. Hun hevder store selskaper preges av formell sjargong, særlig når de «går digitalt».

5. Vær ærlig. Sosiale medier har en utsøkt evne til å avsløre deg dersom du forsøker å jukse [Kaplan & Haenlein, 2010]. Enten du utgir deg for å være noen andre eller gjemmer deg bak anonymitet. Man må huske at sosiale medier inkluderer noen av de mest teknisk kompetente personene som finnes. I tilfeller hvor man har forsøkt å dekke over et feilsteg, er det i følge Hans-Petter Nygård-Hansen alltid noen som klarer å fange det opp [Nygård-Hansen, 27.des, 2011]. Og da vil det trolig bli mer virilt enn om man hadde lagt seg flat og vært ærlig og ydmyk. En undersøkelse utført av PR- og kommunikasjonsselskapet Burson-Marsteller, viser at ærlighet og troverdighet er den viktigste faktoren ved et selskap når man skal vurdere hvem man skal handle av [Burson-Marsteller, 2011]. Like foran «god tjeneste- og produktkvalitet» med 39% oppslutning, svarte 40% av respondentene at «ærlighet og troverdighet» er viktig i en slik vurdering. I samme undersøkelse finner vi også at majoriteten av respondentene mener talspersoner i organisasjoner er uærlige og at det meste som blir sagt er løgn.

Når man skal være aktiv i sosiale medier er det nyttig å avstemme hvor aktiv man skal være. Difi presiserer at rask responstid ikke bør være et mål i seg selv [Difi, 2010]. Krav til responstid varierer fra kanal til kanal. For å kjenne til forventningen er det nødvendig å kjenne til kodeksene for de ulike kanalene, hva som er forventet. Eksempelvis ser vi på Twitter-kontoen til Operasjonssentralen i Oslo, at de ikke har anledning til å besvare henvendelser på Twitter. Det er også viktig å være klar over at engasjement i sosiale medier ikke er noen «9-16»-jobb. Det er gjerne utenfor arbeidstid folk er aktive. Og mange forventer svar raskt. I noen situasjoner holder det uansett ikke å svare på henvendelser dagen etter. Eksempelvis når en person er på konsert og ønsker informasjon om arrangementet. I følge Difi er det også viktig å ha et avklart forhold til hvem som skal svare på hva [Difi, 2010]. De hevder det er





Figur 2: Twitter-kontoen til operasjonsentralen i Oslo.

nødvendig for å ivareta spontanitet og mulighet for rask respons. Hans-Petter Nygård-Hansen mener man ikke er en sosial organisasjon bare fordi man har etablert seg på Twitter og Facebook [Nygård-Hansen, 5.jul, 2012]. En sosial organisasjon tar i bruk sosiale mekanismer for å komme tettere på sine interessenter. Han peker videre på statistikk fra Social Bakers<sup>5</sup> som viser at 95% av henvendelsene på bedriftenes Facebook-sider ikke blir besvart.

## Kriser

Det er mange bevis som viser at sosiale medier egner seg godt i håndteringen av kriser. Difi trekker frem sosiale medier som et nyttig verktøy i krisehåndtering [Difi, 2010]. I kriser er det behov for mye informasjon, hyppig oppdateringer og rask tilbakemelding. Samtidig kan hastigheten være en utfordring. Eksempelvis ble det tvitret mye i tiden etter bomben som eksploderte i Oslo 22.juli 2011. Der ble det sendt ut meldinger om at det var ytterligere en bombe som hadde eksplodert på Youngstorget like ved Regjeringskvartalet. Politiet, som er aktive i sosiale medier, er nødt til å ta slike meldinger alvorlig selv om det viser seg å være falsk alarm. Kriser er kaotiske og sosiale medier kan bidra til å intensivere kaoset. Ofte har organisasjonene egne planer i krisesituasjoner med egne retningslinjer for kommunikasjon.

<sup>5</sup>En nettside som presenterer statistikk fra flere sosiale medier.

### 3 Koordinering i Organisasjoner

Formålet med dette kapittelet er å presentere noen teorier omkring koordinering. Jeg vil benytte Henry Mintzberg sine teorier omkring organisasjonsstrukturer og ulike koordineringsmekanismer som korrelerer med ulike strukturer [Mintzberg, 1979]. Jeg vil også presentere ulike måter Mintzberg mener man kan studere organisasjoner slik at man bedre kan forstå helheten. I siste del av kapittelet vil jeg se koordinering i sammenheng med sosiale medier og IKT-verktøy som sosiale medier konkurrerer med.

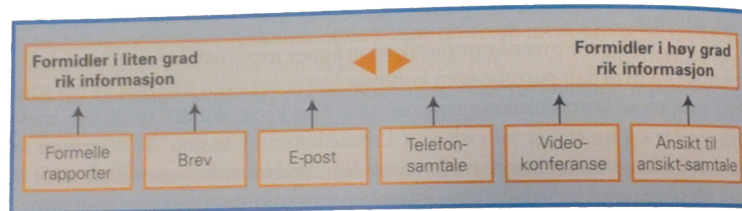
Men først vil jeg presentere teori omkring kommunikasjon. For å kunne svare på denne oppgaven er det vesentlig å ha klarhet i hva som inngår i formell og uformell kommunikasjon. Uten kommunikasjon vil det være umulig å koordinere noe som helst.

#### 3.1 Litt om kommunikasjon

Jeg starter med å presentere Jacobsen og Thorsvik sin forklaring på hva kommunikasjon er. De betoner kommunikasjon i organisasjoner som overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Måten vi oppfatter kommunikasjon mellom hverandre blir påvirket av informasjonen, assosiasjoner og ideer, samt holdninger og følelser.

Tradisjonelt har man laget et skille mellom skriftlig og verbal kommunikasjon [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Verbal kommunikasjon skiller seg fra den skriftlige ved at den er rikere. Når vi prater sammen ansikt til ansikt, bruker vi kroppspråk, blikk, stemmeleie osv. som vi mindre grad har tilgang til når vi kommuniserer skriftlig. I forsøk på å skape en rikere skriftlig kommunika-

sjonen benytter mange smilefjes sammen med den skriftlige informasjonen. Figur 1 viser graden av rikhet for ulike typer kommunikasjonskanaler.



Figur 3: Grad av rikhet for ulike kanaler [Jacobsen & Thorsvik, 2008].

Jacobsen og Thorsvik forklarer formell kommunikasjon som «alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringssystemer og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen» [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Videre beskriver de at «den formelle kommunikasjonen følger vanligvis organisasjonsstrukturen og er direkte relatert til virksomheten og arbeidet som utføres».

Jacobsen og Thorsvik definerer uformell kommunikasjon som all kommunikasjon som ikke inngår i beskrivelsen av formell kommunikasjon [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Mintzberg presenterer en definisjon på formell og uformell kommunikasjon fra Melville Dalton<sup>6</sup>: Formell betyr det som er planlagt og som det er enighet om. Uformell betyr det spontane og fleksible forholdet mellom personer. Dette forholdet styres av følelser og personlige interesser som henger sammen med det formelle, men som er for flytende til at det inngår som en del av det [Mintzberg, 1979].

Av egen erfaring ser jeg flere som tolker all skriftlig kommunikasjon som formell og all muntlig som uformell. Dette kan ha med at det skrevne

<sup>6</sup>Dalton studerte lederpraksis i USA og publiserte funn i publikasjonen «Men Who Manage» i 1959.

ord kan benyttes som bevismateriale i juridiske saker, gjerne omtalt som faktum. Under utspørringen av de psykiatrisk sakkyndige fra rettsaken mot Anders Behring Breivik, kom det tydelig frem hvordan fagpersoner tolker av informasjon ulikt. Da advokatene omtalte informasjon som faktum skapte det misforståelse hos de sakkyndige på grunn av ulik forståelse av begrepets betydning. Dette viser at man ikke bare kan legge til grunn teoretiske definisjoner av kommunikasjon, men at ulike oppfatninger (blant fagmiljøer og enkeltpersoner) må tas hensyn til.

Som regel handler uformell kommunikasjon om det man har til felles [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. I en organisasjon omfatter det eksempelvis forhold på arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, ledere og kolleger. Ledere er et sentralt tema i alle organisasjoner. Det ledere gjør og formidler bli gransket i de uformelle kanalene. Disse kanalene er det vanskelig å få innsyn i. Slik kommunikasjon kan gå på kryss og tvers mellom aktørene. Kartlegging av slike kanaler kan være svært nyttig, fordi det kan gi kunnskap om hvordan medarbeidere kommuniserer og samarbeider. Eksempelvis kan man finne ut at en mellomleder knapt kommuniserer med sine underordnede, noe som er uheldig. Tillit er et viktig element for mellomledere og det opparbeides blant annet gjennom uformell kommunikasjon [Ekman, 2004].

Den formelle kommunikasjonen mater de uformelle kanalene [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Der får de formelle temaene grobunn til uformell samtale som over tid vil dreie seg mer og mer om de formelle temaene. Etter en tid skapes en oppfatning av de formelle tiltakene som igjen slår ut i oppslutning eller motstand mot tiltakene. Det formelle systemet former det uformelle, men det uformelle har stor innvirkning på hva som fungerer i det formelle systemet [Mintzberg, 1979].

### 3.2 Ulike mekanismer for koordinering

Det er ulike måter å koordinere aktivitetene i en organisasjon. Mintzberg har identifisert fem grunnleggende mekanismer [Mintzberg, 1979]. Jeg skal presentere disse i de påfølgende avsnittene. En organisasjon velger mekanisme etter hva som er egnet til å løse arbeidsoppgavene. Dette betyr også at en organisasjon kan endre mekanisme og benytte flere mekanismer etterhvert som organisasjonen forandrer seg. En enkeltperson er i stand til å koordinere alle aktiviteter selv. Alt vil foregå i hodet på denne personen. Derimot vil det oppstå behov for koordinering når flere personer skal samarbeide. **Den første koordineringsmekanismen en organisasjon blir kjent med er koordinering med gjensidig tilpasning.** Kjennetegnet ved denne formen er at den er preget av uformell kommunikasjon. Derfor benyttes den hovedsakelig i svært små organisasjoner eller i organisasjoner hvor arbeidsoppgavene er utpreget komplekse. Uformell kommunikasjon er rask og gir rom for at aktørene kan gjøre seg forstått. For en liten gruppe som jobber fysisk tett sammen vil denne formen for koordinering falle naturlig. I komplekse situasjoner vil det være behov for kontinuerlige avklaringer. Eksempelvis vil det i perioden fra en trafikkulykke finner sted og til ambulanse, politi og brannvesen ankommer benyttes denne formen for koordinering. Situasjonen er uoversiktlig og kaotisk, noe som tvinger frem gjensidig tilpasning. Innen innovasjon, hvor arbeidsoppgavene ofte er komplekse, benyttes gjerne denne typen koordinering. I grupper med mye gjensidig tilpasning foregår kommunikasjon i stor grad uformelt. Uformell kommunikasjon fungerer best i små grupper.

Ettersom en gruppe vokser og blir mer spredt, samt oppgavene blir mer komplekse, får gruppen vanskeligheter med å koordinere uformelt gjennom gjensidig tilpasning. Det er lett å forstå at en stor gruppe som skal prate

i munnen på hverandre ikke vil være hensiktsmessig. **Da kan det være mer hensiktsmessig om en person tar styring og ansvaret for å koordinere de andres arbeid gjennom direkte styring.** Denne formen for koordinering er svært vanlig i militære organisasjoner. En prosjektleder vil også i stor grad benytte seg av direkte styring. Organisasjoner hvor gjensidig tilpasning eller direkte styring er mest utbredt kalles gjerne organiske fordi de ligner organismer. Et vesentlig kjennetegn ved en organisme er at den hele tiden må tilpasse seg for å overleve.

**Ettersom organisasjonen vokser, og arbeidet mer omfattende, oppstår et skifte mot standardisering.** Type standardisering velges avhengig av arbeidsoppgavens art. Grad av kompleksitet spiller en sentral rolle i dette valget. Enkle oppgaver kan koordineres gjennom standardisering av arbeidsoppgaver, mens i komplekse oppgaver bør det standardiseres på ferdigheter eller resultat.

Arbeidsoppgaver som kan beskrives stegvis kan standardiseres ved at man beskriver hvordan arbeidet skal utføres. **Dette kalles koordinering ved standardisering av arbeidsoppgaver.** Samlebåndsprosesser, eksempelvis produksjon av biler, benytter slik koordinering. Hele produksjonslinjen er planlagt på forhånd, og alle utfører oppgaver etter instruksjoner. Denne koordineringsmekanismen bryter ned en større oppgave i mindre og enkle arbeidsoppgaver. Eksempelvis kan en slik oppgave være å klistre ett av to typer klistremerker på en datamaskin avhengig av hvilken prosessor som maskinen har blitt utstyrt med. Henry Ford ble kjent for å ta i bruk denne koordineringsmekanismen i stor skala med sin samlebåndsproduksjon av T-Ford, på begynnelsen av 1900-tallet.

**Dersom det ikke er hensiktsmessig å beskrive arbeidet, kan man standardisere på resultat.** Det betyr at fremgangsmåten overlates til

medarbeiderne, så lenge de oppnår angitt resultat. Eksempelvis har en prosjektleder ansvaret for å levere et på forhånd avtalt resultat, men velger selv hvordan. En lærer har som oppgave å utdanne elevene i henhold til en læringsplan, men står selv fritt til å velge læringsmidler og metoder. En konsulent har vanligvis en faktureringsgrad, men få instruksjoner på hvordan arbeidet skal utføres.

**Dersom ingen av disse standardiseringsmekanismene egner seg, men det er allikevel behov for koordinering, kan man standardisere på ferdigheter.** Da definerer man at medarbeiderne skal inneha et minimum av kunnskap og/eller erfaring som tilsier at de er skikket til å utføre en angitt arbeidsoppgave. Eksempelvis vil det være stort behov for koordinering når en pilot skal frakte passasjerer. Da må piloten, besetning og kontrolltårnet samarbeide for at flyet skal komme trygt frem, sammen med alle de andre flyene. For å utføre sine oppgaver er aktørene trent i oppgavene slik at de kan opptre selvstendig. Tilsvarende eksempel finner vi på et sykehus. Gjennom omfattende trening har leger og sykepleiere blitt opplært til å utføre oppgaver slik at de er i stand til å håndtere alle mulige tilfeller. Ingen kan forutse hva som må gjøre når en pasient kommer inn døren. Under en operasjon vet kirurgene hva de skal gjøre og hvordan de koordinerer uten at noen instruerer dem, fordi de har fått omfattende trening i forkant.

Fordelen med standardisering er at det minimerer behovet for direkte styring og gjensidig tilpasning. Med standardisering har lederne kapasitet til å lede/styre et større antall medarbeidere enn i øvrige organisasjonstrukturer fordi behovet for koordinering i situasjonen er mindre. Man planlegger arbeidet i forkant. Sagt på en annen måte, gjør medarbeideren noe av den jobben som lederen ellers ville gjort, gjennom å utføre standardiserte prosesser. Organisasjoner som baserer seg på standardisering kalles gjerne byråkratier. Byråkratier blir noen ganger omtalt som rigide fordi standardiseringen fører

til at organisasjonen blir mindre smidig. Dette ser vi blant annet i offentlige virksomheter hvor innbyggerne gjerne møter et «skjemavelde». Eneste måten å bli håndtert av slike virksomheter er ved å fylle ut skjemaene korrekt.

I tilfeller hvor kompleksiteten blir så stor, og standardisering viser seg å ikke være til nytte, hevder Mintzberg at organisasjoner kan gå tilbake til å koordinere med gjensidig tilpasning. Dette skjer fordi oppgaver er så komplekse at koordinering kun kan foregå med uformell kommunikasjon.

Selv om koordineringsmekanismene her er presentert adskilt i en ordnet rekkefølge, presiserer Mintzberg at organisasjoner flest kombinerer ulike koordineringsmekanismer, gjerne alle fem. Organisasjoner flest er avhengig av noe ledelse og noe uformell kommunikasjon for å fungere. Dette kommer blant annet av at uforutsette hendelser forekommer. Det kan være maskiner som slutter å fungere, personer som blir syke slik at man må stokke om på vaktlister, eventuelt om organisasjonen blir påvirket av omgivelsene til å gjøre endringer. Slike situasjoner må håndteres, men kan sjelden løses ved hjelp av standardisering. Katastrofeplaner er delvis et unntak. Mange bedrifter har kriseplaner og gjennomfører øvelser for best mulig takle en katastrofe. Allikevel er det aldri mulig å være trent på alle aspekter ved en krise når det først oppstår.

### **3.3 Hvor foregår koordinering?**

Koordineringsmekanismene benyttes i og mellom ulike deler av organisasjonen. Mintzberg benytter en modell som viser organisasjonen inndelt i fem komponenter. De fleste organisasjoner av størrelse vil omfattes av alle disse komponentene:



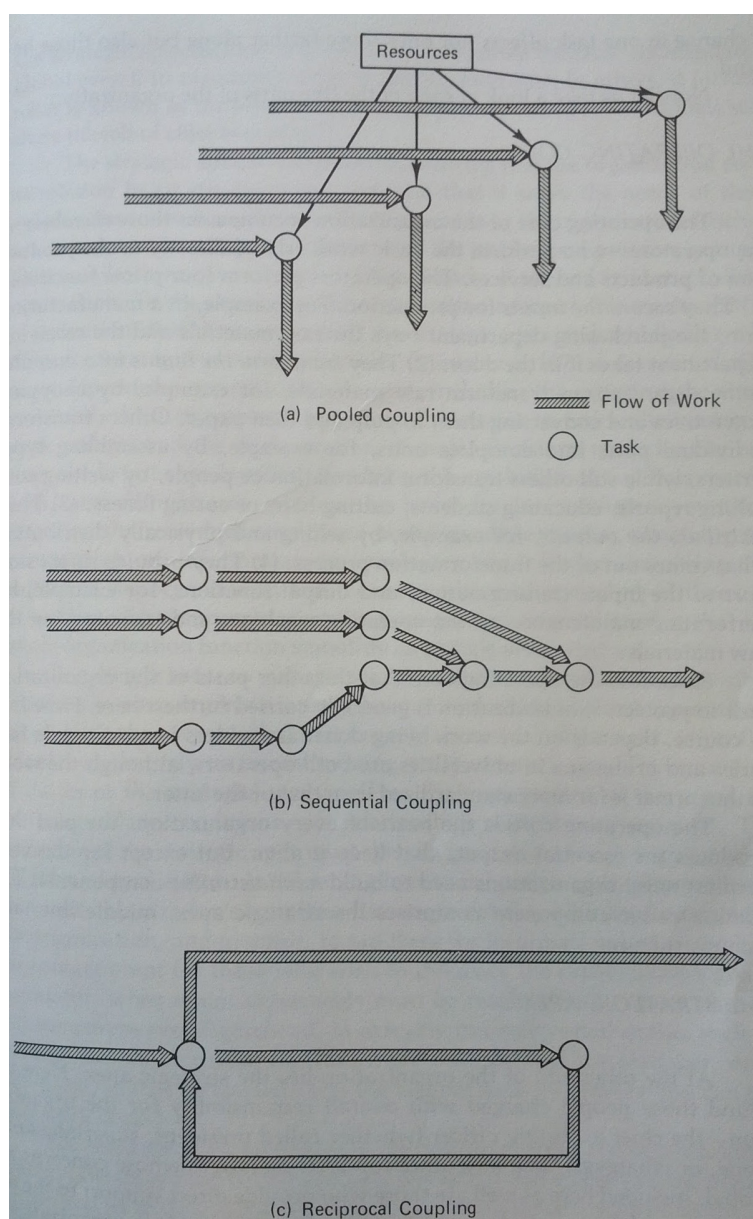
- Den operative kjernen: Her skapes verdigrunnlaget for at en organisasjon skal kunne eksistere.
- Det strategiske toppunktet: Består av toppledere som skal sørge for å utarbeide strategier og påse at organisasjonen beveger seg i ønsket retning.
- Mellomleddet: Her fordeles ledelse og styring på mellomledere fra det strategiske toppunktet og ned til operativ kjerne.
- Spesialistene: Består av analytikere, gjerne med omfattende kompetanse, som arbeider for å endre andres arbeid.
- Støttefunksjonene: Har ingen direkte relasjon til organisasjonens øvrige funksjoner, men utspiller en indirekte rolle. Eksempler på støttefunksjoner er regnskap, HR, treningsfasiliteter, daglige leveranser av frukt samt kantine.

Disse komponentene må fordele arbeid mellom seg for å utføre oppgavene som organisasjonen mener skal bidra til måloppnåelse og videre eksistens. Mintzberg viser til James D. Thompson<sup>7</sup> som har identifisert tre måter arbeid kan fordeles og koordineres mellom medarbeidere i en organisasjon, vist i figur 4.

Den første kalles «pooled coupling». Medarbeiderne har felles ressurser, men arbeider ellers individuelt. Et eksempel på det er lærer. Lærere utfører arbeidet sitt individuelt, gjerne uten gjensidig koordinering, men henter ressurser fra samme pott. Den andre kalles «sequential coupling». Medarbeiderne arbeider i sekvenser. Arbeidet blir avsluttet av noen og videreført av andre.

---

<sup>7</sup>James D. Thompson var amerikansk sosiolog. Argumentasjonen Mintzberg viser til er hentet fra boken *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* som Thompson skrev i 1967.



Figur 4: Tre måter å fordele og koordinere arbeidsoppgaver [Mintzberg, 1979].

Samlebåndsproduksjon er eksempel på denne typen arbeidsfordeling. Den tredje og siste kalles «reciprocal coupling». Medarbeiderne sender arbeid frem og tilbake mellom seg til arbeidet er utført. Informasjonsarbeid karakteriseres som en slik måte å arbeide på. Det vanlig å finne alle disse i en organisasjon.

### 3.4 Hvordan man kan forstå en organisasjon

Mintzberg er tydelig på at det er vanskelig å forstå hvordan en organisasjon fungerer i sin helhet. Allikevel er det mulig å forstå ulike kontekster hver for seg, og på den måten få en bedre forståelse av hvordan organisasjonen opererer.

Jeg vil nå presentere fem ulike måter å studere en organisasjon.

(1) Den første måten å studere en organisasjon på er ved studere organisasjonskartet. Den gir veldig liten kunnskap om organisasjonen, men Mintzberg har valgt å inkludere den fordi den kan fungere som et navigasjonskart. En organisasjon blir ofte presentert som et organisasjonskart som viser hvilke grupperinger organisasjonen er bygget opp av og hvem som er underlagt hvem. Koordinering foregår ved direkte styring. En slik beskrivelse viser hvordan formell autoritet er strukturert. Selv om det er en vanlig presentasjon av en organisasjon, sier den ingenting om hvordan organisasjonen faktisk fungerer.

(2) Den andre måten å se en organisasjon på er å studere hvordan fysiske materialer, informasjon og beslutningsprosesser sendes mellom aktørene i organisasjonen i regulerte arbeidsprosesser. Når det er korrelasjon mellom planlagt arbeidsprosess og måloppnåelse, vil virksomheten sørge for måloppnåelse ved å regulere flyt av materialer, informasjon og beslutninger.

Mens organisasjonskart beskriver koordinering gjennom direkte styring viser denne presentasjonen koordinering ved standardisering. Man kan identifisere tre ulike områder hvor regulerte systemer eksisterer: Operasjonelt arbeid, virksomhetsstyring, samt informasjonsflyt.

I det **operative arbeidet** fordeles fysiske materialer og informasjon mellom

ulike roller for å oppnå ønsket resultat. Eksempelvis vil en produsent av leker trenge materialer til å produsere lekene og en metode for produksjon. Fra råvare blir leken formet og satt sammen gjennom flere definerte steg. Et annet eksempel er hvordan en kommune behandler en byggesøknad. Det er gjerne en prosess som er regulert gjennom lover og kommunale reguleringsplaner, som styrer utfallet av søknaden og informasjonsflyten under behandlingen.

**Virksomhetsstyring** representerer en alternativ reguleringsaspekt. Det gjenspeiles som instruksjoner sendt fra ledelsen nedover og rapporteringskanaler opp mot toppledelsen. Instruksjoner sendes nedover, og fanges opp og utføres der de trengs. Informasjon om ytelse lenger ned i organisasjonen sendes oppover mot toppledelsen. Ledelsen tar beslutninger basert på rapportert informasjon, og eventuelt nye instruksjoner blir sendt ned. Et slikt aspekt viser også hvor beslutninger blir tatt; hvem som har anledning til å beslutte hva. Et enkelt eksempel er hvor mye penger ledere i ulike ledd har mandat til å bruke hvert år. Ser man tilbake på byggesøknads-eksempelet fra forrige avsnitt og sender inn en sak som faller utenfor de standardiserte rutine vil man fort kunne identifisere mandatfordelingen. Dersom saksbehandler ikke kan avgjøre godkjenning, blir saken sendt videre til noen med større mandat. Dette gjentar seg helt til noen med riktig beslutningsmyndighet kan avgjøre godkjenning eller ikke.

Det siste aspektet på regulerte systemer viser **informasjonsflyt** mellom linjen (operasjonell drift, mellomledd og toppledelse) og spesialistene og støttefunksjonene. Hovedformålet med disse kanalene er å gi linjen informasjonsgrunnlag til å ta mest mulig hensiktsmessige beslutninger. Eksempelvis vil en controller gi toppledelsen informasjonsgrunnlag til å styre virksomheten. En IT-arkitekt vil gi operativt ansatte støtte til å sette opp IT-systemer som passer sammen. Et bibliotek benyttes dersom linjen har behov for litteratur til kompetanseheving.

(3) En tredje måte å studere en organisasjon er ved å studere uformell kommunikasjon. Denne typen kommunikasjon foregår i nettverk. Jeg skal gå nærmere inn på nettverksteori i et senere kapittel. Uformell kommunikasjon kan gi stor innflytelse og dermed benyttes til å bryte med de regulerte strømmene. Mens de to foregående måtene å se en organisasjon på sees fra et formelt ståsted, er dette en uformell side. En alternativ måte å uttrykke det på er å se på forskjellen mellom teori og praksis. En kartlegging av uformell kommunikasjon viser hvordan kommunikasjon faktisk foregår i organisasjonen uten hensyn til de regulerte strømmene. Man kan få seg noen overraskelser av å kartlegge uformell kommunikasjon. Eksempelvis kan man kanskje identifisere at medarbeidere ikke snakker sammen. I organisasjoner hvor det er nødvendig vil det være av stor nytte å finne ut av det. Kanskje er det en av medarbeiderne i den operative kjernen som har uformell makt som lederen formelt sett skal ha.

Det er to årsaker til uformell kommunikasjon. Den første er arbeidsrelatert. Mesteparten arbeid kan ikke utføres uten uformell kommunikasjon. Det er ikke mulig å regulere alt. Ingen kan forutse alle situasjoner som kan oppstå på en arbeidsplass. Når det uforutsette skjer tvinges man til å koordinere gjennom gjensidig tilpasning. Som nevnt tidligere foregår gjensidig tilpasning stort sett gjennom uformelt samspill.

Mintzberg viser til at flere studier har dokumentert at ledere foretrekker verbale kommunikasjonskanaler (over formelle), samt at de bruker nesten like mye tid i de uformelle som de formelle kanalene. Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Årsaken er at regulerte systemer ofte er trege, upålitelige og inneholder ikke tilstrekkelig informasjon. For å gi et godt bilde av forskjellen mellom formell og uformell kommunikasjon forklarer Mintzberg hvor vanskelig det er og til kan være å beskrive på ark hvordan et leketøy skal settes sammen, men hvor enkelt det kan forklares

muntlig av en som har gjort det før [Mintzberg, 1979]. Ledere har også en sterk tendens til å benytte nærere kontakter fremfor mer perifere kontakter. Ledere vil gjennom uformelt engasjement bygge seg nettverk av personer som gjerne strekker seg langt utenfor organisasjonens grenser. Det er naturlig ettersom det er vanlig å ha relasjoner til personer hos tidligere arbeidsgivere, i tillegg til det personlige nettverket. Lederen trekker på nettverket sitt etter behov.

Den andre årsaken bak uformell kommunikasjon er sosial. Folk trenger menneskelig kontakt, enten det er for vennskap eller for å ha noen å prate med. Å være forankret i sosiale nettverk er en avgjørende faktor for livskvalitet [Bø & Schiefloe, 2007]. I mange tilfeller viser det seg at sosial kommunikasjon er en kilde til suksess for organisasjonen [Mintzberg, 1979]. Et begrep som ofte benyttes om uformell kommunikasjon er «jungeltelegrafene».

Uformell kommunikasjon kan misbrukes. Eksempelvis ved at sensitiv informasjon kommer på avveie eller at viktig informasjon blir holdt hemmelig. I nettverk kan noen opptre som portvakter for informasjonsflyt. En portvakt er en aktør i et nettverk som har eksklusive relasjoner til andre nettverk. Portvakten avgjør selv hvorvidt informasjon fra disse nettverken skal stoppe hos seg eller bli sendt videre. Mintzberg viser til et studie utført av Sutton og Porter hvor det viser seg at ledere i stor grad har slike sentrale roller i organisasjonens uformelle nettverk [Mintzberg, 1979].

(4) Den fjerde måte å studere en organisasjon på, er å identifisere dannelsen av arbeidsgrupper. Mintzberg peker på studier som viser hvordan slik dannelse oppstår der arbeidet er spesialisert og i arbeidsområder hvor folk jobber tett sammen fysisk. Slike grupperinger plasseres et sted mellom den formelle organisasjonen og den uformelle. De er mindre ordnet enn de formelle grupperingene, men mer ordnet enn det uformelle systemet. Grupper av formell

natur gjenspeiles i organisasjonens hierarki. Mer uformelle grupperinger brer om seg horisontalt i organisasjonen, på tvers av enheter.

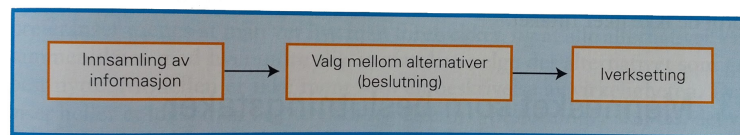
Mintzberg viser til studier som har identifisert at medarbeidere kommuniserer mesteparten av tiden *innenfor* slike grupperinger. Andre studier har identifisert at ledere i stor grad kommuniserer på *tvers* av arbeidsområder. Ledere tenderer til å danne grupperinger mellom seg, gjerne på tre-fire personer, hvor de bruker like mye tid til å kommunisere seg i mellom som med den øvrige organisasjonen.

Fra dette perspektivet (dannelsen av arbeidsgrupper) ser organisasjonen ut som en samling arbeidsorienterte grupperinger, delvis uavhengige, hvor medarbeiderne arbeider med beslutninger som passer innenfor hvert enkelts mandat. Mintzberg hevder grupperingene man finner i den operasjonelle kjernen forventes å samsvare med arbeidsflyten i organisasjonen, og sett på som formelle enheter.

Mye uformell kommunikasjon vil finne sted i slike grupperinger. Kommunikasjon innad styres i stor grad av det man kan kalle nerveceller. I et nettverk karakteriseres nerveceller ved å ha utpreget mange relasjoner innad i nettverket. En nervecelle oppnår innflytelse ved at vedkommende er deltaker i de fleste samtaler. Portvaktene vil styre kommunikasjonen mellom gruppen og omgivelsene slik tidligere beskrevet. En aktør som både er nervecelle og portvakt har svært mye innflytelse i en gruppe.

(5) Den femte og siste måten å studere en organisasjon er ved å se organisasjonen som et sett av ad hoc-beslutninger. Mintzberg forklarer begrepet beslutning som en forpliktelse til å handle. Et valg mellom alternativer [Jacobsen & Thorsvik, 2008], og bevisst handling for å gjøre noe [Mintzberg, 1979]. Beslutninger kan også betraktes som det endelige utfal-

let av en prosess [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Beslutningen omfatter prosessen fra man har fått en impuls til å handle til handlingen er utført [Mintzberg, 1979].



Figur 5: Beslutningsprosess i tre deler [Jacobsen & Thorsvik, 2008].

Beslutninger dreier seg om å ta stilling til informasjon [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Det innebærer innsamling, systematisering, analysering, tolking og kommunisering av informasjon, til det blir tatt et valg mellom flere alternativer. Beslutningsprosesser kan være alt fra enkle og standardiserte til komplekse og strategiske [Mintzberg, 1979]. Mintzberg presenterer tre typer: Operasjonelle, administrative og strategiske.

Operasjonelle beslutninger er rutine-preget og har normalt liten innvirkning på organisasjonen. De er gjerne standardiserte slik: Dersom a oppstår skal jeg gjøre y, dersom b oppstår skal jeg gjøre x. Slike beslutninger kan automatiseres dersom de er strengt regulert. Selv om slike beslutninger normalt har liten innvirkning på organisasjonen som helhet, kan de få konsekvenser som får uante følger. Dette ser vi fra tid til annen i nyhetene etter at en organisasjon har havnet i medias søkelyset på grunn av en liten feil, som har fått alvorlige konsekvenser. Vanligvis uttaler organisasjonens talsperson at de skal gjennomgå rutineene for å sørge for at slike feil ikke skal gjenta seg.

I noen tilfeller har det skjedd en feil i den operasjonelle beslutningen. I andre tilfeller er det de som har besluttet rutineene som er skyldig. De som bestemmer hvordan operasjonelle beslutninger skal fattes, inngår i den andre typen beslutning Mintzberg presenterer, kalt administrative beslutninger.



Det eksisterer to typer administrative beslutninger. Den typen, som akkurat beskrevet, kalles koordineringsbeslutninger. Den andre avgjør hva som skal gjøres som følge av uforventede hendelser. Håndtering av uforutsette hendelser må gjøres ad hoc og kan i liten eller ingen grad automatiseres. Uforutsette hendelser oppstår på tre måter:

- På *et punkt* i organisasjonen, eksempelvis dersom en leverandør går konkurs og en avdeling må sette i gang et arbeid for å finne en ny.
- Ved at omstendighetene omkring en hendelse blir rapportert *oppover* i hierarkiet. Eksempelvis ved klage fra en kunde blir sendt opp til en salgssjef for behandling.
- Ved at toppledelsen setter i gang en endring som får konsekvens for ulike deler *nedover* i organisasjonen. Eksempelvis dersom en mellomleder sier opp en ansatt som følge av en beslutning fra toppledelsen om å kutte utgifter.

Administrative beslutninger har normalt lav konsekvens for organisasjonen, men som vi har sett kan man ikke utelukke at konsekvensen blir uforventet stor.

Den tredje og siste av Mintzbergs beslutningstyper kalles strategiske og karakteriseres for å ha størst innvirkning på organisasjonen. Et kjennetegn er at de må gjøres ad hoc. De oppstår som følge av uforutsette hendelser, og har normalt stor innflytelse på organisasjonen. Da IBM valgte å selge ut avdelingen som solgte bærbare datamaskiner, gjorde de en strategisk beslutning. Mintzberg presiserer at strategiske beslutninger kun er strategiske sett i forhold til en sammenheng. På børs er endring av pris på råvarer noe som gjøres daglig. En beslutninger om endring av prisen på produksjon av oljerigger er derimot strategisk. Strategiske beslutninger er betegnet å være

den minst automatiserbare typen av alle beslutninger. Det ligger mye innsats og mange personer bak strategiske beslutninger. Samtidig står det mye på spill.

I en organisasjonen utføres alle typer beslutninger i samspill med hverandre. Dersom toppledelsen skal iverksette en ny strategi fra toppledelsen vil det medføre ringvirkninger i organisasjonen. Mellomledere og spesialister må ta administrative beslutninger om hvordan strategien skal gjennomføres. Det fører til endring i operasjonelle beslutninger. Operativt ansatte må endre arbeidsmønsteret for å arbeide i henhold til strategien. Ofte beveger beslutninger seg på kryss og tvers i en organisasjon, mellom ulike funksjoner, før beslutningen har resultert i ønskede handlinger.

**Det vi med sikkerhet kan si er at en organisasjon forutsetter at medlemmene koordinerer aktivitetene mellom seg.** Det kan vi påstå fordi organisasjoner har felles målsetninger. Uten koordinering vil man ikke kunne kalle det en organisasjon. Det vil kun være en gruppe selvstendige individ som gjør gjør adskilte selvstendige aktiviteter. For at koordinering skal være mulig må medlemmene som samarbeider ha en felles intensjon om å nå målet [Tomasello et al, 2005]. Det betyr at de må ha en felles intensjon om å kommunisere med hverandre slik at de kan etablere en felles forståelse om hvordan de skal nå målet.

For å belyse ulike elementer ved koordinering kan vi tenke oss en veksling i en 4x100m stafett. Alle løperne forstår at målet er å ta med stafett-pinnen fra start til mål så raskt som mulig. Kvaliteten på resultatet måles kun etter hvor lang tid de bruker og hvor lang tid de andre bruker. Løperne kjenner sin egen oppgave og har kjennskap til hva som forventes av de andre for at veksling skal gjennomføres riktig. I dét en løper nærmer seg en veksling må neste løper sende signaler slik at den ankommende løperen forstår at det er

klart for veksling. Dette har aktørene øvd på utenfor konkurranse for å være i stand til å gjennomføre vekslingen på mest mulig optimal måte. Under selve vekslingen sendes det hurtige signaler mellom løperne slik at pinnen kan overføres fra en hånd til neste. Når pinnen er overført bruker neste løper sine ferdigheter til å bringe den til neste veksling.

I dette eksempelet er det flere ting som innvirker på det avsluttende resultatet. Løperne kan falle. De kan miste stafettpinnen. Kanskje bruker de så lang tid på veksling at de ikke rekker den innenfor den angitt strekningen og blir diskvalifisert. På den andre siden, dersom alt gjøres optimalt, vil laget kunne fullføre raskt og ha sjansen til å vinne. Men seier avhenger også av hvor godt hver enkelt aktør presterer. I tillegg til å være best på koordinering må hver enkelts ferdigheter samlet utkonkurrere de andre lags ferdigheter. I spennet mellom seier og fiasko finner vi alle tilfeller hvor koordinering og ferdigheter, sett i sammenheng med målet (vanligvis å vinne) gjøres suboptimalt.

Eksempelet forteller oss at evnen til å koordinere påvirkes av evnen til å kommunisere mellom aktørene. Samtidig forteller det oss at sluttresultatet påvirkes av hvor godt trent aktørene er til å utføre sine egne oppgaver. Kommunikasjonen mellom løperne innebærer at de klarer å observere og tolke hverandres kroppslige adferd slik at de forstår hverandre godt nok til å koordinere vekslingen riktig. I en slik situasjon vil det åpenbart gå for fort til at det er tid til å prate. Jacobsen og Thorsvik argumenterer for at kommunikasjon, i tillegg til å innebære informasjonsoverføring, inkluderer slike elementer som spiller inn på hvordan kommunikasjon blir oppfattet og tolket [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Disse elementene inkluderer assosiasjoner, idéer, holdninger og følelser. De forklarer at kommunikasjon, i tillegg til informasjonsoverføring, innebærer mye ikke-verbale signaler (kroppspråk, tonefall osv.) som bidrar til forståelsen av informasjonen som blir overført. Ser vi for oss vekslingen fra eksempelet er det tydelig at mesteparten av

kommunikasjon innebærer slike signaler. Løperne må belage seg på denne kommunikasjonen for å være i stand til å koordinere raskt nok. I tillegg har de trent på dette i forkant for at koordineringen mellom dem skal være så effektiv som mulig.

Sammenlignet med en stafett er koordinering i organisasjoner mer kompleks. Koordinering innebærer mange medarbeidere, mye informasjon som skal bearbeides, og kanskje utstyr som skal brukes til å produsere et produkt eller levere en tjeneste. I tillegg vil kvaliteten på resultatet måles etter mange flere parametere enn tid, som eksempelvis kostnader, utseende og kvalitet. Til forskjell fra et stafett-lag vil medarbeiderne i en organisasjon ha større vanskeligheter med å trene så målrettet, fordi oppgavene er mer utforutsigbare og komplekse. Allikevel har ledere virkemiddel som kan forberede organisasjonen. Det kan de oppnå blant annet ved å ansette medarbeidere som de mener har relevant og tilstrekkelig kunnskap og erfaring for arbeidsoppgavene. I tillegg kan de gjøre det enklere for medarbeiderne ved å innføre rutiner og veiledere. Et slikt virkemiddel vil kunne hjelpe medarbeiderne til å gjøre arbeid likt hver gang, samtidig som medarbeiderne blir øvet i arbeidsoppgaven som følge av å gjenta sammen arbeidsoppgave likt flere ganger.

Gjentakelse er vesentlig element i prosjektstyringsmetodikken Scrum, som vi benytter i min organisasjon. Vi fikk erfart dette på et kurs, da vi ble delt inn i to grupper (vi var omtrent ti personer i hver gruppe) og skulle gjennomføre et eksperiment. Hver gruppe fikk utdelt en pose med baller, og en oppgave. Vi skulle sende ballene mellom oss, men bare én person fikk lov til å berøre en ball om gangen. Når en ball hadde vært innom alle i gruppen fikk vi et poeng. Gruppen fikk noen sekunder før øvelsen begynte, til å bli enige om hvordan gruppen skulle utføre oppgaven. Deretter fikk vi noen få minutter til å utføre oppgaven. Før hver øvelse skulle vi sette oss et mål på hvor mange poeng vi trodde vi skulle oppnå. Mellom hver øvelse fikk vi vite hva den andre

gruppen hadde fått til, og den høyeste poengsummen kursholderen hadde sett fra sine tidligere kurs. Etter å ha gjentatt øvelsen fem ganger avsluttet vi eksperimentet. Vi fikk se at antallet poeng hadde steget betraktelig fra første til siste repetisjon. Stigningen hadde riktignok ikke vært lineær, fordi gruppene ved en eller to anledninger hadde valgt å endre fremgangsmåte. I tillegg fikk vi vite at rekord-poengsummene som kurslederen hadde opplyst oss om, viste seg å være oppfunnet.

Denne øvelsen kan fortelle oss flere ting som har relevans til koordinering. For det første spiller koordinering i forkant, gjerne kalt planlegging, av en øvelse mye inn på utøvelsen av oppgaven. Dette er gjerne koordineringen som spesialistene i en organisasjon sørger for. For å kunne forbedre fremgangsmåten må man kjenne resultatet av siste repetisjon. Man kan vurdere fordelene og ulempene med fremgangsmåten, og diskutere seg frem til om det finnes en mer optimal fremgangsmåte. I dette arbeidet erfarte vi det Mintzberg hevder, at gjensidig tilpasning egner seg best i mindre grupper. Det var krevende å komme til enighet. En annen lærdom fra eksperimentet, er at evnen til å utføre oppgaven stiger med antall repetisjoner av samme fremgangsmåte. I en organisasjon er det gjerne medarbeiderne i den operative kjernen som står for denne koordineringen. Da gruppen valgte å endre taktikk, for å øke effektiviteten, kunne gruppen erfare at poengsummen gikk ned. Allikevel erfarte gruppen at poengsummen hadde en bedre økning totalt sett. En tredje lærdom er muligens at tålmodighet og utholdenhet er nødvendig dersom man vil øke koordineringsevnen. Selv om man opplever motstand kan det lønne seg å stole på sin beslutning over tid før man endrer taktikk. En fjerde lærdom er at målsetning og konkurranse trolig spiller inn på hvor god man klarer å forbedre evnen til å koordinere en oppgave. Gruppene hadde hverandres poengsummer å konkurrere mot, men også den fiktive rekorden som kursholderen opplyste om. Disse motiverte gruppen til å jobbe

mer effektivt og søke mer effektive måte å koordinere øvelsen. En femte og siste mulig lærdom er at eierskap til hvordan man skal bidra til å koordinere en oppgave er viktig for motivasjonen til å forbedre seg. Det var ingen som instruerte hvordan gruppene skulle utføre oppgaven.

Dette eksperimentet er en forenkling av virkeligheten, men gir oss innsikt som vi kan ta med inn i organisasjoner. Det belyser at en organisasjon må øve seg på å koordinere for å bli mer effektiv. En organisasjon bør hele tiden vurdere nye løsninger som kan øke effektiviteten, men ikke forkaste dem bare det butter litt. Det forteller oss også at medarbeiderne bør oppleve en viss forutsigbarhet og rammevilkår, men som de gjerne medvirker til selv, for å ha forutsetning til å bli bedre til å koordinere.

Dersom en medarbeider derimot opplever at rutiner blir tredd ned over hodet på dem, eller at de begrenser medarbeidernes spillerom, kan det kunne medføre ulempe. Kanskje er de ikke enig i måten arbeidet er planlagt. Kanskje medarbeidere oppfatter det som et tegn på mistillit. Dette er kanskje særlig relevant i organisasjoner hvor medarbeiderne utfører kunnskapsintensive oppgaver, og er sin leder kunnskapsmessig overlegen.

Fra både stafett-eksempelet og Scrum-eksperimentet kan vi se at koordineringsevnen påvirkes av aktørens evne til kommunisere slik at de gjør seg forstått. I overgangen mellom en oppgave går fra en aktør til en annen må senderen gjøre seg forstått, slik at mottakeren kan ta i mot arbeidet og videreføre det uten at det går ut over måloppnåelsen. I kunnskapsintensivt arbeid er dette krevende fordi oppgavene er kompliserte og det foreligger mange avhengigheter som man kan risikere å glemme, eller ta for gitt. Eksempelvis dersom en medarbeider får et oppdrag som vedkommende ikke forstår, vil det sannsynligvis forsinke arbeidet, fordi medarbeideren må innhente nødvendig informasjon til å forstå oppgaven. Enten ved å gjøre undersøkelser på

egenhånd, eller ved å gå tilbake til senderen av oppgaven og be om forklaring. Problemer kan oppstå i situasjoner hvor en medarbeider tror han eller hun har forstått oppgaven. Da vil vedkommende kunne arbeide lenge mot galt mål. Det vil trolig føre til forsinkelser og kostnadsoverskridelser.

### **3.5 Koordinering og teknologi**

Mennesker har koordinert aktiviteter i alle tider. Men teknologisk utvikling har gitt oss verktøy som har gjort oss i stand til å koordinere mer effektivt. Siden Mintzberg publiserte teorier omkring koordinering i 1979, har organisasjoner fått tilgang en rekke teknologiske verktøy som har utfordret måten arbeid blir koordinert. På den ene siden blir medarbeiderne introdusert for verktøy som kan bidra til å gjøre dem mer effektiv og forhåpentligvis bidra til bedre resultater. På den andre siden settes medarbeiderne på prøve ved å bryte med etablerte vaner. Folk flest trives gjerne best med å utføre arbeid på en måte de er vant med.

Mange moderne kommunikasjonsverktøy har fått fotfeste i organisasjoner. Blant annet er trolig epost nærmest standard kommunikasjonsverktøy for mange organisasjoner. Løsninger for lynmeldinger(chat) har også bredt om seg i organisasjonene. I senere tid har løsninger for avanserte video-konferanser begynt å bli populære. Alle disse verktøyene er ment for å øke medarbeidernes evne til å koordinere sine oppgaver, ved å tilby nye og mer effektive måter å kommunisere på.

#### **Telefon**

Telefon er en av de mest brukte kommunikasjonsverktøyene en organisasjon har. Sammenlignet med sosiale medier tilbyr telefon en rikere og mer direkte

kommunikasjonsform. En fordel ved telefon, i motsetning til sosiale medier, er at man kan komme i kontakt med hvem man vil, så lenge de har en telefon. I sosiale medier kan man kun komme i kontakt med de andre i det sosiale mediet. Dersom man ønsker å kontakte noen i et annet sosialt medium, vil ikke det være mulig. En annen fordel med telefonen er at kommunikasjonskanalen er rik, fordi man kan benytte signaler som tonefall, ironi osv. En tredje fordel er at kommunikasjonen er synkron. De to siste fordelene gjør at telefon egner seg godt til å koordinere oppgaver som er komplekse å overføre til andre, eksempelvis dersom man trenger å forklare en avansert funksjon. I tillegg egner telefon seg godt i situasjoner hvor behovet for raske respons i samtalen er nødvendig, eksempelvis ved IKT-brukerstøtte. Sammenlignet med sosiale medier kan telefon kun brukes en til en. Det gjør at ingen andre har innsyn i det som blir sagt. Det vil være en fordel dersom man ønsker å stenge andre ute. I motsetning til sosiale medier, blir ikke kommunikasjonen over telefon lagret, - med mindre man tar opp samtaler. Men selv da er det upraktisk å gjenfinne relevant informasjon. En tredje ulempe med telefon er at verktøye i seg selv tilbyr muligheten til å finne andre personer. I sosiale medier vil brukerne ha tilgang til å «gå rundt og kikke» på de andre brukerne. For å kompensere for denne mangelen benyttes telefonkataloger.

## **Epost**

I likhet med telefon, vil man med epost, til forskjell fra sosiale medier, kunne komme i kontakt med hvem man ønsker, så lenge de har en epost-konto. Epost er en forlengelse av det tradisjonelle brevet, som mange (særlig eldre) er vant med. Jeg vil påstå at disse to tingene utgjør en av årsakene til at epost har blitt så populært. En fordel med epost, likhet med sosiale medier, er at man kan kommunisere uavhengig av tid og sted. Det betyr at man kan kommunisere uten at andre er tilgjengelig der og da. Sammenlignet med telefon, har epost en fordel ved at man kan koordinere en oppgave



med mange, fordi man kan overføre informasjon til flere personer samtidig. På en annen side vil man gjerne oppleve, i motsetning til sosiale medier, at kommunikasjon blir uoversiktlig når man skal kommunisere med mange samtidig. Kommunikasjonen blir strukturert visuelt på en måte, som gjør det vanskelig få oversikt over tidslinjen i kommunikasjonen, og hvem som har sagt hva til hvem. Dermed vil man kunne oppleve koordineringsutfordringer. Epost kan, i likhet med sosiale medier, egne seg til å koordinere arbeid der man godtar det vi kan kalle selektiv oppmerksomhet. Med telefon må begge parter være konsentrert omkring samtalen der og da. Med epost svarer man når man er tilgjengelig. Så lenge man ikke trenger umiddelbar respons i kommunikasjonen kan epost egne seg som koordineringsverktøy. I motsetning til telefon, lagres kommunikasjon via epost. Ulempen, til forskjell fra sosiale medier, er at informasjonen kun lagres i hver enkelt brukers epost-konto. Det betyr at utenforstående ikke får innsyn. For gjøre kommunikasjon mellom flere enklere, kan man benytte epost-lister. Epost-lister ved at brukerne melder seg på epost-adressen som representerer listen. De vil motta alle eposter sendt til denne listen. Ulempen, til forskjell fra sosiale medier, er at man i utgangspunktet ikke får tilgang til historisk kommunikasjon, etter at man har meldt seg på en liste.

### **Lynmelding(chat)**

Lynmeldinger(chat) har, i likhet med telefon, sin styrke ved å tilby synkron kommunikasjon, men ikke-verbalt. Samtidig vil man kunne oppnå asynkron kommunikasjon, med de fordelene og ulempene det medfører. Lynmelding har samme ulempe som telefon, ved at kommunikasjon stort sett foregår en til en. Det er allikevel mulighet å etablere kommunikasjon mange til mange, ved å invitere andre til samtalen. Sosiale medier, på sin side, kan tilby hvem som helst å delta uten invitasjon. En ulempe, til forskjell fra telefon, men i likhet med sosiale medier, er at kommunikasjonen er mindre rik. Samtidig

kan dette være en fordel når man skal dele informasjon som er vanskelig å formidle verbalt, eksempelvis et dokument eller en lydfil. I mangel på rik kanal, har flere verktøy av denne typen fått mulighet til etablere verbal samtale i samme verktøyet. Det blir i prinsippet det samme som å sitte i telefonen og chatte samtidig. Sammenlignet med epost, vil tidsforsinkelsen til respons trolig være kortere med lynmelding. Det holder gjerne ikke å svare to dager i etterkant, fordi det eksisterer en forventning til at responsen skal komme nokså raskt.

### **Videokonferanse**

Legger man til video, får man løsninger for videokonferanse. Fordelen med slike verktøy er at det gir den rikeste formen for kommunikasjon av IKT-verktøy. Virtuelle verdener er de eneste sosiale mediene som kan tilnærme seg denne rikheten. Allikevel vil ikke slike verdener kunne oppnå tilsvarende rikhet, fordi man ikke kan se hverandre ansikt til ansikt, men som en avatar i en virtuell verden. Til forskjell fra sosiale medier, er en vesentlig ulempe med slike verktøy er, at tilgjengeligheten kan være lav. Dette avhenger av hvor rik kommunikasjon man ønsker å oppnå. De mest avanserte løsningene, krever mye utstyr og er kostbare. Video-konferanse ligner tradisjonelle møter. Man kan derfor anta at oppgaver som egner seg til å koordinere med møter, også kan koordineres med video-konferanse. En vesentlig årsak til at man ønsker å benytte video-konferanse, er i situasjoner hvor man er geografisk adskilt.

Slik jeg har definert sosiale medier kan ingen av disse IKT-verktøyene karakteriseres som sosiale medier, fordi de ikke oppfyller alle kravene. Allikevel kan de naturligvis være egnet til koordinering, så lenge man forstår hvilke muligheter og begrensninger de ulike verktøyene har i forbindelse med koordinering. Det betyr også at sosiale medier ikke nødvendigvis egner seg

som koordineringsverktøy i alle sammenhenger. Det som kanskje gjør sosiale medier facinerende er at vi har fått se noen imponerende eksempler på omfattende koordinering mellom mennesker. Blant annet har sosiale medier vist seg som en effektiv måte å koordinere aktiviteter mellom et stort antall mennesker i det offentlige rom. Eksempelvis ved å se hvordan Facebook ble brukt til å koordinere innbyggerne under opptøyene i Nord-Afrika, eller hvordan Facebook ble brukt til å engasjere til minnemarkeringen på Rådhusplassen etter terror-angrepet 22.juli, ser vi at sosiale medier har egenskaper som gjør oss i stand til å koordinere på en måte som før ikke var mulig. Eksemplene viser at sosiale medier har vist seg å være effektiv til å mobilisere og engasjere mange mennesker omkring situasjoner som har oppstått.

Det er fristende å stille seg spørsmålet: Har sosiale medier egenskaper som utfordrer Mintzbergs koordineringsmekanismer?

Ser vi tilbake på Mintzbergs fem mekanismer, kan dette ligne på koordinering ved gjensidig tilpasning. Det er ingen sentral aktør som styrer gruppen, eller har avgjort hvordan gruppen skal opptre. Hver enkelt deltaker har, uavhengig av de andre, selv tatt initiativ til å engasjere seg. Dette står i kontrast til Mintzbergs påstand om at koordinering ved gjensidig tilpasning egner seg for mindre grupper. Hvordan har sosiale medier gjort det mulig å samle så mange personer omkring et felles mål uten at det har skapt kaos? Har sosiale medier egenskaper som gjør at Mintzbergs påstand ikke er gyldig, eller er det andre forhold som gjør at dette er mulig?

Vi kan finne et mulig svar ved å se på oppgavens kompleksitet. I eksemplene over er oppgavene enkle for folk å forstå, i tillegg til å være enkle å formidle. Det krever liten kunnskap for å forstå hvordan man skal møte på Rådhusplassen for å delta på en minnemarkering. Det er også trivielt å forstå hvordan man skal samles for å gjøre opprør mot et regime. Men hva skjer

dersom oppgaven blir mer kompleks? I følge Kittur og Kraut, vil behovet for koordinering stige med oppgavens kompleksitet [Kittur & Kraut, 2008]. Samtidig vil koordinering av komplekse oppgaver ved gjensidig tilpasning bli ineffektivt, når gruppen som skal samarbeide vokser. Årsaken til det er at behovet for kommunikasjon stiger eksponensielt med antall aktører som skal koordinere. Kittur og Kraut identifiserte dette da de studerte hvordan koordinering omkring produksjonen av artikler på Wikipedia foregikk. I forbindelse med artikler med mange bidragsytere var det fordelaktig dersom en liten gruppe tok styringen over arbeidet i sin helhet. Det gjorde de enten ved at gruppen diskuterte seg frem underveis til hvordan arbeidet skulle koordineres, eller ved at de utviklet et rammeverk i forkant som alle skulle innpasse sitt arbeid i. Det reduserte behovet for koordinering, fordi de øvrige bidragsyterne på en enkel måte fant plass for sitt bidrag. I Facebook-eksemplene fra Rådhusplassen og Nord-Afrika, var kompleksiteten lav og motivet appellerte til folk. I tillegg hadde initiativtakeren satt agendaen, og tok dermed styringen. Det gjorde at terskelen for å delta ble lav, fordi det overløt lite arbeid til deltakerne. Initiativet solgte seg selv. Hadde vi byttet ut arrangering av minnemarking, med å utvikle en ny type kondensator ville vi nok sett at interessen ville vært lavere.

**Dette gir en tydelig antakelse av at Mintzbergs teorier er gyldige selv om en organisasjon benytter sosiale medier.** Denne antakelsen kan kanskje også forklares, når vi peker på at teknologien har utviklet seg, men mennesket er det samme. Det som er ulikt er måten vi anvender teknologi, forhåpentligvis for å gjøre oss mer effektive og produktive.

I dette kapitlet har jeg presentert Mintzbergs koordineringsmekanismer og beskrevet hvordan organisasjoner kan studeres for å gi en bedre forståelse av koordinering i en organisasjon. Jeg har sammenlignet sosiale medier med andre IKT-kommunikasjonsverktøy, og pekt på muligheter og begrensninger

disse verktøyene har når det gjelder koordinering. Jeg har også vist at sosiale medier har gitt oss noen imponerende eksempler på omfattende koordinering mellom mennesker, men at dette trolig må forklares av andre faktorer enn at spillereglene ved koordinering har endret seg.

## 4 Innføring av sosiale medier i organisasjoner

Formålet med dette kapittelet er å drøfte sosiale medier som endring i organisasjoner. For å gjøre det vil jeg peke på hva slags endring sosiale medier er, hvordan holdninger og kunnskap til sosiale medier innvirker inn på endringsprosessen. Avslutningsvis vil jeg synliggjøre hvordan sosiale medier tenderer til å bli håndtert i organisasjoner.

### 4.1 Hva slags endring er sosiale medier?

I kapittel 2.6 laget jeg et skille mellom sosiale medier og øvrige IKT-kommunikasjonsverktøy. Men sosiale medier er like fullt et IKT-system, bare ikke helt som de andre. Et spørsmål som kan være interessant å reise, er hvilken grad innføringen av sosiale medier innebærer innføring av IKT, eller om det er en organisasjonsendring. For ledere vil dette være interessant spørsmål, fordi det kan gi dem veiledning i hvordan de skal håndtere sosiale medier.

I følge Lars Groth er nøkkelen til å lykkes med IKT, å forstå hvordan man kan anvende IKT til å oppnå målsetninger. Ikke teknologien i seg selv. Dette oppnår man, i følge Groth, ved å utarbeidet en IKT-strategi. Som vi så i kapittel 2.7 er de aller fleste enige om at det er nødvendig med en strategi eller plan, for hvordan man skal dra nytte av sosiale medier. Spørsmålet er hvilken type strategi. De fleste som uttaler seg om strategier for sosiale medier, snakker om kommunikasjonsstrategier. Betyr det at sosiale medier ikke hører hjemme i en IKT-strategi? Ser vi til Groth innebærer arbeidet med IKT-strategi kort oppsummert: Start med å se på organisasjonens målsetninger, utnytt styrkene ved IKT til å nå målsetningene, prioritéér prosjektene, velg teknologier, sørg for en hensiktsmessig organisering og iverksett i henhold til

handlingsplan. Ser vi på IKT-strategi slik Groth gjør, er det helt tydelig at sosiale medier hører hjemme i en IKT-strategi. Sosiale medier er teknologi som kan bidra til at organisasjonen lykkes med å nå sine målsetninger.

På en annen side handler også sosiale medier om mennesker, og kommunikasjon og koordinering mellom dem. Derfor vil det også være nærliggende å knytte sosiale medier til en kommunikasjonsstrategi.

La oss se problemstillingen fra en annen side, og peke på hva som inngår i organisasjonsendringer. Jacobsen og Thorsvik viser til at organisasjonsendringer inkluderer «endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi», «endring i organisasjonens struktur», «endring i organisasjonens kultur» og «endring i adferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring». Sosiale medier kan inngå i alle disse elementene. Sosiale medier er endring ved teknologi. Sosiale medier kan føre til strukturendringer, ved eksempelvis å gjøre organisasjonen flatere, eller myke opp stivheten i formelle organisasjoner. Sosiale medier kan endre kultur, ved at folk eksempelvis forventes å være tilgjengelige utenfor arbeidstid, eller ved å skape en kultur for å dele sine erfaringer. Sosiale medier kan også endre hvordan medarbeidere kommuniserer, og hvordan enkelte beslutninger fattes i organisasjonen.

Basert på denne argumentasjonen er det ikke mulig å si at sosiale medier alene er innføring av IKT, eller organisasjonsendring. Derfor blir ledere nødt til å forholde seg til sosiale medier fra begge perspektiver. Det man allikevel kan hevde er at sosiale medier i større grad er organisasjonsendring, mer enn innføring av IKT.

Det kan man hevde fordi, innføringen av sosiale medier handler mer om mennesker, enn teknologi. Som tidligere vist til i denne oppgaven, er sosiale medier i stor grad fundert på at teknologien skal være så tilgjengelig og bru-

kervennlig som mulig. Dette vil dreie oppmerksomheten bort fra teknologien, mot det teknologien kan bidra til å oppnå. Oppmerksomheten dreies mot mennesker, og kommunikasjon og koordinering mellom dem. I sin studie av endringer i organisasjoner, legger Amundsen og Kongsvik vekt på det de kaller «praktikernes egne oppfatninger og forståelse». De knytter dermed menneskers holdninger til organisasjonsendringer. Det gir oss gode indikasjoner på at sosiale medier i størst grad handler om organisasjonsendring.

## 4.2 Holdninger, kunnskap og sosiale medier

Det eksisterer ulike holdninger til sosiale medier. Blant informantene til denne oppgaven, blir holdninger til sosiale medier blant medarbeidere synliggjort:

*Jeg tror fortsatt det er litt ukjent, de nye sosiale medie-kanalene. Og en viss skepsis fordi man tror at Facebook er bare å legge ut bilder og snakke om hva man spiste til middag. Det er en del uvitenhet rundt det.*(Informant en)

*Det er nok ganske mange som føler at det ikke har noe med jobb å gjøre. Det der jobber vi litt med i kursene. Få folk til å forstå at Twitter ikke bare er en kanal Jenny Skavlan snakker om hva hun har på seg. Men at det er en kjempemulighet for deg til å følge med på hva som rører seg innenfor ditt fagfelt. Og det er en sånn «oj!» for mange på kurset.*(Informant tre)

*Det er mange som setter likhetstegn mellom sosiale medier og Facebook. «Hva skal vi med det tullet der. Jeg er ikke interessert i å vite hva folk spiste til middag i går.»*(Informant tre)



Folks holdninger omkring sosiale medier er mange. Noen bruker sosiale medier aktivt i livet. Noen er så oppslukt av sosiale medier at det går på bekostning av oppgavene man skal gjøre i jobben. Andre synes sosiale medier er helt unødvendig. De ser ikke nytten av å sosiale medier hverken privat eller i arbeidslivet. Noen er kanskje ikke kjent med hva sosiale medier er i det hele tatt. På samme tid er kunnskapen omkring sosiale medier varierende. Dette gjelder både kunnskap rundt hva sosiale medier er, og hva man kan bruke sosiale medier til. Med tanke på at sosiale medier er et relativt nytt fenomen for samfunnet, er det ytterligere grunn til å tro at variasjonen i holdninger og kunnskap er stor.

Når folk tar disse holdningene med inn i arbeidslivet, oppstår en mer eller mindre bevisst holdningsendring. De nye holdningene skapes i et kontinuerlig samspill mellom medarbeidernes forutinntatte holdninger og erfaringer de får når de møter sosiale medier i arbeidslivet. I en organisasjon vil det alltid være medarbeidere som har gjort sine erfaringer med slike verktøy, eventuelt gjort seg ingen erfaringer. Mange medarbeidere tenker på sosiale medier som irrelevante statusoppdateringer på Facebook, som ikke har noe med arbeid å gjøre. Enkelte har kanskje aldri tatt del i et sosialt medium, og vil dermed enten være likegyldig eller negativ til å ta i bruk slike. Organisasjoner har mange ulike medarbeidere som har ulik tilnærming til endringer. **Forskjeller blant medarbeidere skaper utfordringer for gjennomføring av endringer som innebærer bruk av sosiale medier, fordi organisasjonen inneholder ulike holdninger man bør ta hensyn til i endringsarbeidet.** Ser vi eksempelvis på alder er det ikke unaturlig at de aller yngste som har vokst opp med sosiale medier tar det for gitt. For disse er det gjerne en selvfølge at de har tilgang til dem i organisasjonen. McAfee hevder de yngste medarbeiderne er de mest entusiastiske for å innføre sosiale medier i organisasjoner [McAfee, 2009]. Dersom eldre medarbeidere har kjennskap

til sosiale medier, er det gjerne for å holde kontakt med familie og gamle klassekamerater på Facebook.

For mange ledere oppfattes sosiale medier som en trussel. En trussel mot det som er ledernes domene. Ser vi på toppledelser, er gjerne en av oppgavene å opptre som organisasjonens talspersoner mot [Mintzberg, 1979]. Disse blir utfordret av Internett, fordi tilnærmet hvem som helst å uttrykke seg i det offentlige rom uten sensur. Etter at sosiale medier begynte å bre om seg for noen år siden tok medarbeiderne de private sosiale mediene inn i organisasjon. Lederne ble redde for at medarbeiderne skulle gjøre noe dumt. I et forsøk på å skape kontroll, var det mange ledere som valgte å sperre medarbeidernes tilgang til en rekke tjenester på Internett, og særlig sosiale medier. Slike beslutninger kan skape en holdning hos medarbeiderne at sosiale medier ikke har noe med jobb å gjøre. I tillegg gir det et signal til omgivelsene at organisasjonen ikke ser nytten med sosiale medier. Det kan være uheldig, blant annet når man søker yngre arbeidsøkere. De yngste har større forventning til at sosiale medier skal være tilgjengelig i arbeidstiden, og vil kanskje velge en arbeidsgiver bort på grunn av slike beslutninger. Man må spørre seg om organisasjonen forstår den teknologiske utviklingen, for etterhvert som medarbeidere har fått tilgang til smarttelefoner (gjærne dekket av arbeidsgiver), har sperring vist seg å være nytteløst. Ved å benytte teleoperatørens datanettverk (som ikke har slike sperrer), har medarbeiderne fått tilgang til sosiale medier utenfor organisasjonens sperringer.

I tillegg til å være en trussel mot ledernes domenet, er mange redd for at sosiale medier skal komme i veien for arbeidet. Det er redd for at sosiale medier skal hindre at organisasjonen når sine målsetninger. Man bør stille seg spørsmålet om det er de sosiale mediene som utgjør en trussel. Det finnes mange andre distraherende elementer på en arbeidsplass. Eksempelvis småprat blant medarbeidere, private ærend, lange lunsjer, osv. Det er også

en umulig oppgave å sperre alt av innhold på Internett som kan være distraherende. En av informantene uttrykte sin oppfatning av organisasjoner som sperrer sosiale medier slik:

*Jeg tror bedrifter som stenger sosiale medier ute, de har vel ikke helt skjønt poenget. Hvis man er redd for at folk skal sitte på Facebook hele dagen har du mer et ledelsesproblem, enn et du har et teknisk problem.*

Informanten er tydelig i sitt budskap, om at ledelsen må se seg i speilet dersom de opplever sosiale medier som et problem på arbeidsplassen. Det blir for lett vint og naivt å sperre medarbeiderne ute. Som om det automatisk skal føre til at medarbeiderne gjør jobben sin. Samtidig tror lederne at den saken er ute av verden, og lederne kan fortsette med tilsynelatende mer fornuftige ledelsesoppgaver. **Min påstand er at lederne heller bør arbeide for å skape en interessant arbeidshverdag for sine medarbeidere, ved å gi medarbeiderne utfordringer, og tillitt til at disse blir håndtert på en god måte. Heller det, enn kontroll.** Jeg kan støtte meg til Charlene Li, som mener ledere er nødt til å slippe opp kontrollen [Li, 2010]. Ledere som tvivholder på tradisjonelle lederstiler hvor styring og kontroll er foretrukket, vil oppleve at organisasjonen vil endre seg enten lederne vil det eller ikke. Lis forskning viser at en åpen holdning er en av de største indikatorene til suksess for organisasjoner. Jeg kan også støtte meg til Nygård-Hansen som skriver: «Bedrifter må bli klar over at [sosiale medier] ikke kun er et blaff, slik mange trodde Internett ville være (Jeg vil minne om at over 60 prosent av norske bedrifter var skeptiske til e-handel så sent som i 2007), men at sosiale medier i all sin forstand er en evolusjon og representerer en ny fase i bedrifts- og forretningsutvikling. Sosiale medier vil på godt og vondt påvirke mer eller mindre alle ansatte, avdelinger og operasjoner i hvilken

som helst virksomhet.»

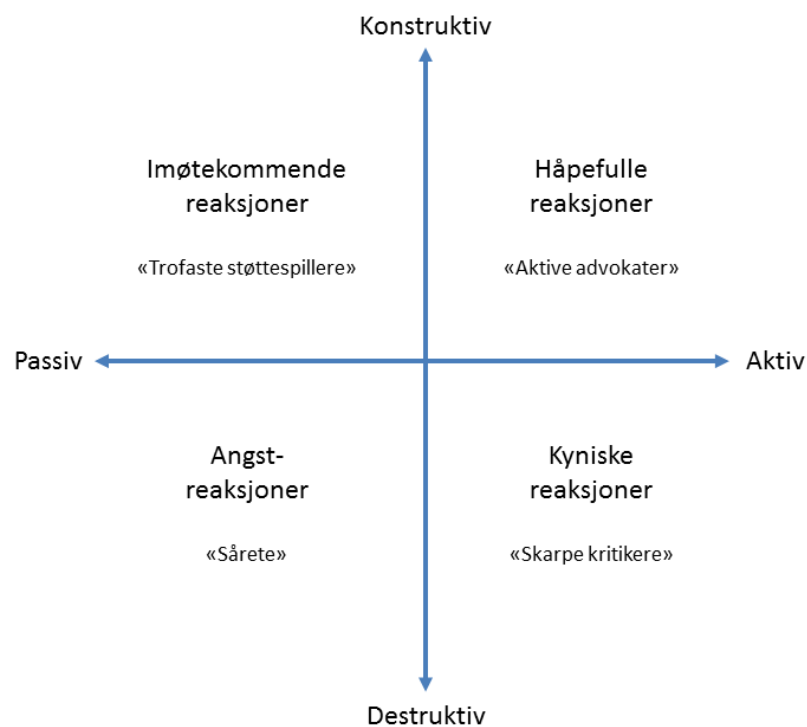
For å forstå hva som kan være til hinder for endringsprosesser, bør man stille seg spørsmålet: Hvordan innvirker holdninger og kunnskap på innføringen av sosiale medier?

I forbindelse med endringer oppstår det gjerne reaksjoner blant medarbeiderne. Man må skille mellom reaksjoner som er følelsesladet og reaksjoner som er basert på fornuft[Piderit, 2000]. Noen kan oppleve en endring som etterlengtet. Andre ser på det som noe tull. Noen mener en endring er nødvendig for at organisasjonen for å lykkes. Andre kan mene en endring vil ødelegge livsgrunnlaget for organisasjonen. Mellom ytterpunktene finner man de mer likegyldige som kanskje ikke har noe sterke preferanser omkring endringen. Ulike reaksjoner som beskrevet her vil allid innvirke på en endrings utfall. Piderit viser til tre eksempler som antyder et kompleks landskap man skal navigere en endring gjennom. Det første eksempelet beskriver en medarbeider som reagerte følelsesmessig negativt på en endring, fordi den ble introdusert sent i planleggingen, noe som førte til sjokk og frustrasjon. Samtidig reagerte vedkommende positivt fornuftsmessig, fordi endringen viste seg å ha et godt utfall for personens evne til å tilby et bedre produkt. Det andre eksempelet beskriver hvordan en medarbeiders reaksjon utviklet seg fra å være følelsesmessig og fornuftsmessig positiv, til å bli negativ på alle måter som følge av negative erfaringer underveis. I det tredje eksempelet beskriver Piderit en medarbeider, som var både begeistret og redd for en endring som følge av usikkerhet. For å redusere usikkerheten gjorde medarbeideren egne undersøkelser, som førte til at vedkommende økte sin forståelse for endringen. Det førte til at medarbeideren ble en aktiv tilhenger av endringen.

Eksemplene fra Piderit viser at forkjemperne for endringer må forstå medarbeidernes holdninger og kunnskap til endringen gjennom hele endringsforløpet.

Det holder ikke bare å kartlegge medarbeidernes oppfatninger i forkant. En endring kan bli fiasko, som følge av forhold som oppstår underveis.

I tillegg til Piderits perspektiv, kan det gi bedre forståelse ved å plassere holdninger til endring i figuren til Mishra og Spreitzers [Mishra & Spreitzer, 1998]. Figuren beskriver fire typer av reaksjoner på endring. Reaksjonene i orga-



Figur 6: Mishra og Spreitzers typologisering av reaksjoner på endring.

nisasjonen vil fordele seg i denne figuren. Dersom man får en overvekt av medarbeidere i den øvre del av figuren vil det være et signal på gode intensjoner og et godt utgangspunkt for en vellykket endringsprosess. Legger majoriteten seg i den nedre delen, vil det være et signal på motstand. Men motstanden kan være berettiget. Da kan man bli nødt til å revurdere

endringen. I motsatt fall vil man bli nødt til å starte holdningsendrende arbeid. Med tanke på at motstand alltid forekommer i forbindelse med endring ser vi tydelig at organisasjonens primære virkemiddel bør være å sørge for å flytte medarbeidere over fra destruktiv til konstruktiv side. Når det gjelder sosiale medier vil det være uheldig om flesteparten legger seg langt til venstre (passiv). Det kommer av at sosiale medier i stor grad er tuftet på frivillighet (jeg kommer tilbake til dette litt senere). Passive medarbeidere vil gjøre innføringen av sosiale medier utfordrende fordi sosiale medier betinger brukergenerert innhold fra medarbeiderne. Passive medarbeidere vil kunne hindre organisasjonen å lykkes med sosiale medier.

### 4.3 Sosiale medier som endring

Endring innebærer gjerne at man må lære seg nye måter å utføre arbeidet sitt, slik denne informanten uttrykker:

*Adferd endrer man kun ved å innføre nye måter å jobbe på.*  
(Informant fire)

Men i tillegg til å lære nye ting, innebærer endringer at medarbeiderne avlærer gamle metoder [Kolb, 1984]. På den måten vil man kunne oppnå endring. Dersom folk tillates å bevare gamle metoder vil endringen kunne bli mer problematisk fordi medarbeiderne tenderer til å falle tilbake til det som var trygt. Det er verdt å legge til at jo lengre en person får mulighet til å etablere vaner, jo lengre vil vedkommende kunne handle i henhold til vanene uten å føle behov for belønning [Kolb, 1984]. Hvilke virkemiddel har en organisasjon til å sørge for endring gjennom læring?

Kursing, slik denne informanten uttrykker, er et godt virkemiddel for slik omstilling:

*Vi startet med kurs i januar, februar. Etter at vi gjorde det eskalerte det vanvittig mye fortere. (Informant tre)*

Informanten forklarer hvordan kursing hadde umiddelbar effekt etter at kursene var gjennomført. Allikevel advarer McAfee mot å legge for mye vekt på kurs og opplæring slik at det overskygger andre virkemiddel. Det kan føre til at medarbeiderne blir kunnskapsrike, men usikre på hvordan de skal anvende kunnskapen [Li, 2010]. Medarbeiderne trenger veiledning til å skape erfaringer som gjør at de kan bli mer selvgående.

Det er også mulig å ta en annen innfallsvinkel, ved å minimere behovet for opplæring. Li viser til selskapet «UBM», som var dette bevisst da de valgte verktøy. Dersom verktøyet ville gjøre dem avhengig av å drive mye opplæring, mente de at sosiale medier aldri ville bli en suksess. De valgte heller å ansette en person som fikk ansvaret for å overbevise medarbeiderne at verktøyet bidro til å forbedre arbeidsprosessene. Over tid ble flere medarbeidere tatt inn i dette ansvaret slik at organisasjonen hadde flere motivatorer spredt omkring i organisasjonen. Dette belyses av to informanter. Den ene beskriver seg selv som «gartner» i arbeidet for å adoptere medarbeidere. Den andre ser på seg selv som en «evangelist»:

*Flere og flere stemmer begynner å komme fram. Det går ikke så utrolig fort, men det kommer flere og nye stemmer. Da jobber vi som gartnere å prøver og «Like» og kommentere og få positivitet rundt det å dele. Og da ser du jo potensialet og nytten mye tydeligere. Når andre begynner blomstringen, så er det kjempeartig! (Informant fire)*

*Så har vi vært flinke å jobbe med endel intern evangeliseringer. Fortelle om hva vi gjør. Og gjøre bra ting. Så internt har man stadig mer kunnskap om og interesse for og synes mye godt om jobben som gjøres i sosiale medier, for de ser at det her har effekter og det har positive effekter både internt og eksternt. (Informant to)*

Den første informanten viser hvordan de jobber for å «plante» positive erfaringer hos medarbeiderne. Det gjør de ved å være der og gir eksempler på hvordan sosiale medier kan benyttes. Informanten beskriver her en annen måte å skape positiv assosiasjon omkring sosiale medier som arbeidsverktøy. Det handler om å vise medarbeiderne at engasjement blir verdsatt. Den andre informanten viser at det ligger mye arbeid bak sosiale medier. Sosiale medier må markedsføres i organisasjonen. Informanten forteller hvordan arbeidet med å øke kunnskapen, interessen og forståelsen omkring sosiale medier bidrar til å gi positive effekter. I tillegg handler det om å bevisstgjøre medarbeiderne, slik denne informanten uttrykker:

*Vi har jobbet en del med bevisstgjøring i forhold til hva man som ansatt bør og kan uttale seg om i sosiale medier og vi har regler for taushetsplikt, vi har en egen Code of Conduct som bestemmer hvordan folk skal oppføre seg. Den gjelder også på nettet. Det er jo en del som tror at den ikke gjelder der ute. Og det vi har jobbet med er både opplæring på intranettet, men også når jeg har vært ute å snakket med forskjellige grupper, ansattgrupper rundt omkring så tar jeg også opp det her i forhold til hvordan man skal oppføre seg. Og hva skal man passe seg for ikke å gjøre. Og hvordan skal man bidra positivt. (Informant to)*



Informanten peker på at flere medarbeidere har manglende kunnskap omkring hvordan de skal og bør opptre i sosiale medier. Informanten arbeider aktivt med et opplysningsarbeid og et holdningsskapende arbeid. Sett i lys av holdningene og kunnskapen, presentert i denne oppgaven, er informantens arbeid avgjørende for å lykkes. Det kan være skummelt å være passiv og tro at medarbeiderne har forstått budskapet. Budskap kan misforstås, slik informanten belyser med at medarbeiderne tror etablerte regler ikke gjelder på Internett.

Et veldig mye brukt virkemiddel for styring og kontroll blant ledere, er rutiner og retningslinjer. Denne typen virkemiddel er ment for å standardisere oppførselen i sosiale medier ved å fortelle hva man bør/skal gjøre og hva man ikke skal/bør gjøre. Mange ledere har en opplevelse av å ikke kunne stole på at medarbeiderne ivaretar organisasjonens interesser i sosiale medier [Li, 2010]. Li, som er ivrig talskvinne for økt åpenhet i organisasjoner, mener det er helt avgjørende å ha rutiner og retningslinjer. Uten retningslinjer vil det være åpent for kaos. Rutiner og retningslinjer bidrar til å skape orden [Li, 2010]. Li betoner at det er nødvendig å være klar på spillereglene når lederne slipper kontrollen og medarbeiderne involveres i oppgaver som tradisjonelt var forbeholdt ledere. Dette har ikke nødvendigvis med kontroll og styring slik man tradisjonelt betoner det, men et virkemiddel for at organisasjonen skal fremstå konsekvent og enhetlig [Difi, 2010]. En organisasjon bør fremstå som én entitet for at omgivelsene ikke skal oppfatte den fragmentert.

I tillegg til å skape orden, er det er også mange medarbeidere som *ønsker* å ha rutiner og retningslinjer for sosiale medier. Årsaken er at de trenger å bli rettleidet i sitt engasjement. Medarbeiderne benytter kanskje sosiale medier, men de lurer på hvordan de skal opptre. Det vil også være en fordel om medarbeiderne fremstår samlet omkring organisasjonen. En fragmentert organisasjon vil kunne skape forvirring omkring hva organisasjonen vil oppnå,

hvor forbrukere kan henvende seg og hva som er merkevaren - som i sin tur er uheldig for organisasjonen. Sosiale medier gjør medarbeiderne kapable til å være en stemme på vegne av organisasjonen. Det vil derfor være formålstjenlig å tilby medarbeiderne én stemme de kan knytte seg til. Det kan kanskje også skape lojalitet, ved at medarbeiderne identifiserer seg med denne stemmen, fremfor å skape sin egen identitet.

For strenge og omfattende retningslinjer vil kunne drepe engasjement fremfor å rettlede. Dersom medarbeiderne opplever å få lenker på hendene, vil de kunne oppfatte det som et signal på at lederne ikke stoler på dem. Det er det ikke alle som liker, og vil kunne skape mistillit. I tillegg vil for spesifikke retningslinjer kunne ha negativ effekt. Medarbeidere er gjerne lite villig til å sette seg inn i store dokumenter. I slike situasjoner kan det hende medarbeiderne gir opp, fordi det blir for omfattende å sette seg inn i og for omfattende å tilpasse seg. Det er trolig fordelaktig å utarbeide retningslinjene sammen med medarbeiderne, slik at gjensidige forventninger blir avklart, og man bygger relasjoner mellom ledere og medarbeidere tuftet på tillit.

Hvordan kan ledere selv bidra til å fremme endring?

Det er gjerne lederne som igangsetter tiltak, som andre skal utføre, for å fremme endringsprosessen. Men ledernes egen deltakelse kan være gull verdt. Ledere har stor påvirkningskraft på medarbeiderne sine. McAfees erfaring er at mange ledere ikke forstår at de må involvere seg [McAfee, 2009]. Mange ledere forventer at gevinstene ved å benytte sosiale medier skal høste seg selv. Ledernes egne deltakelse i sosiale medier bidrar å involvere medarbeiderne. Det er to årsaker til det. For det første kan ledere bevisst flytte medarbeiderne over i de sosiale mediene ved å flytte arbeidsoppgavene over i disse verktøyene. Eksempelvis kan medarbeiderne bli bedt om å rapportere i de sosiale mediene fremfor å bruke de gamle kanalene (epost,

dokumenter, osv.). For det andre bidrar lederes engasjement alene til å spre signaler i organisasjonen som påvirker medarbeidernes holdninger. Ved at ledere tar rollen som gartnere, ved å kommentere på blogger, stille spørsmål på wikien og løfte frem medarbeideres engasjement i interne møter, kan de være sentrale motivatorer. En av informantene fortalte om en hendelse hvor vedkommende fikk annerkjennelse fra en av toppsjefene i selskapet:

*I de sosiale mediene blir man synlig. Man blir synlig også for den store toppsjefen. Jeg har selv opplevd det. [Navn på toppsjef], som er sånn sjefsevangelist og vice-president i [organisasjonen], så hva jeg hadde gjort hos en norsk kunde. Også kom hun inn på min oppslagstavle og sa «hey [navn på informant], this is very good». Fikk en klapp på skulderen fra en som er helt fjern langt borti USA. Som flyr sånne business-jets og greier. Det var en stor ting for meg. Så du blir veldig synlig. Og får mye kortere vei i systemet. (Informant fire)*

Denne typen annerkjennelse oppleves veldig stort for medarbeideren, og vil ha positiv effekt. McAfee opplever verdsetting av medarbeidernes engasjement, som et av de mest effektive virkemidlene ledere har til å oppmuntre til bruk av sosiale medier [McAfee, 2009]. Det er ikke så vanskelig å forestille seg at skryt fra toppledelsen vil ha en motiverende effekt på de fleste medarbeidere.

En måte for organisasjoner å skape engasjement omkring sosiale medier, er ved å benytte et konsept som på engelsk kalles «gamification». Formålet med gamification (gjerne kalt spillteori), er å belønne handlinger med poeng, slik man gjør i spill. Flyselskapet Norwegian gir medarbeiderne poeng, når de engasjerer seg i sosiale medier [BT, 19.sept, 2012]. Hensikten er å trigge konkurransementaliteten i organisasjonen. I begynnelsen var det ansatte skeptisk til dette, men etterhvert viste det seg at medarbeiderne økte aktiviteten på

intranettet.

Selv om belønningsmetoder kan gi gevinster, kan det også gi negative effekter. Det kan blant annet føre til polarisering av medarbeidere. Det kan etablere seg et skille mellom de passive og de aktive, som kan gjøre at noen blir sett på som tapere og andre vinnere. Man bør også ta hensyn til kultur, før man setter i gang slike tiltak. Den mye omtalte janteloven i Norge, vil kunne føre dit hen. Belønning kan også føre til at medarbeidere opplever et uheldig arbeidspress. Medarbeidere kan oppleve å måtte yte unormalt mye for å få anerkjennelse, i konkurranse med sine kollegaer. I rette omgivelser vil konkurranse kunne være uheldig, og skape konflikter mellom medarbeidere, og mellom ledere og medarbeider. Unormalt arbeidspress kan også medføre sykemelding som følge av at medarbeiderne blir overarbeidet.

I nesten alle endringer vil det være oppturer og nedturer. Oppturer bør løftes frem slik at de kan være til motivasjon og inspirasjon. Men det vil alltid være medarbeidere som nekter å være med, og problemer og utfordringer som må håndteres underveis. Hva kan en organisasjon gjøre for å redusere motstanden mot endring, og sørge for at endringsprosessen får ønsket utfall?

Jo mer omfattende endring, og jo flere som involveres av endringen, desto større blir motstanden [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Det kan være mange ulike årsaker til endringsmotstand. Eksempelvis kan det komme av at medarbeiderne har etablerte vaner og opplever en frykt for det nye og ukjente. Motstand kan også komme av at etablerte forventninger blir brutt og medarbeiderne sitter igjen med en følelse av å ha blitt lurt. Medarbeidere som opplever arbeidet som en del av sin person, kan oppleve å miste deler av sin egen identitet, dersom noen fratar dem arbeidet. Den gangen bankene digitaliserte seg, og byttet ut de fleste skrankene til fordel for nettbank og selv-hjelpsløsninger, ble særlig eldre bank-kunder frustrert. De var vant med

å gå til de lokale kontoret, og mislikte de nye løsningene bankene hadde innført.

Det er ikke all endringsmotstand som er dysfunksjonell [Jacobsen & Thorsvik, 2008]. Motstand kan være fornuftig fundert, som en forsvarsmekanisme omkring noe man mener er riktig og godt. Eksempelvis kan kritiske røster komme fra personer som innehar informasjon som tydelig viser at endringen er ufordelaktig. Dersom ledelsen velger å trosse denne typen motstand vil det kunne føre til tap av tillit, om endringen feiler. Ledelsen kan oppfattes å ha manglende dømmekraft. Amundsen og Kongsvik mener endringsarbeidet bør «trekke veksler på de erfaringer og perspektiver som finnes blant ansatte i organisasjonen» [Amundsen & Kongsvik, 2008]. Allikevel er det mye endringsmotstand som virker hemmende på endringer.

Amundsen og Kongsvik peker på aktiv medvirkning av ansatte som et sentralt virkemiddel for å lykkes med endring(og redusere motstand) [Amundsen & Kongsvik, 2008]. Aktiv medvirkning innebærer at medarbeiderne involveres og deltar i hele eller deler av endringsprosessen, og får myndighet til å påvirke utfallet. Man kan gjøre dette på flere måter. Enten ved å plukke ut et utvalg av de ansatte til å delta i arbeidet. En annen måte er å gjøre arbeidet omkring endringen synlig, slik at medarbeiderne kan gi tilbakemeldinger. Amundsen og Kongsvik presiserer at ledelsen må vise tydelig at de tar hensyn til medarbeidernes kommentarer, eventuelt argumentere for hvorfor tilbakemeldingene ikke har fått gjennomslag. Dersom ledelsen velger å ignorere innspill, vil det føre til økt motstand. Sett i lys av denne argumentasjonen, vil eksempelvis involvering av medarbeiderne under utarbeidelse av rutiner og retningslinjer være fordelaktig.

Når man skal innføre sosiale medier, er det nødvendig at medarbeiderne opplever at tiltaket har et formål. Denne påstanden får støtte fra svært

mange. Dette gjenspeiles av at de fleste ser nytten av å skape en retning for arbeidet [McAfee, 2009] [Keitzmann, 2011] [Kaplan & Haenlein, 2010] [Kjøkkenfesten, 7.feb, 2012] [Nygård-Hansen, 19.mar, 2012]. Planer og strategier uten visjon er meningsløse. Det er vanlig å finne en rekke planer og strategier i forbindelse med mislykkede endringsforsøk, men ingen visjon [Kotter, 1995]. Det er avgjørende for en organisasjon at medarbeiderne har et formål med arbeidet de utfører. Disse bør korrelere med organisasjonens målsetninger. Mennesker som arbeider uten mål og mening kan føre organisasjonen på ville veier, eller ingen steder i det hele tatt [Kotter, 1995]. Et poeng det er nyttig å inkludere i denne sammenhengen er at medarbeideres yteevne henger sammen med hvor utfordrende målet er og hvor oppnåelig medarbeideren opplever at det er. Dersom medarbeideren opplever målene som utfordrende, men overkommelige vil det øke personens yteevne, fremfor at medarbeideren bare skal gjøre sitt beste [Locke & Latham, 1990].

Med sosiale medier som med andre endringer er det avgjørende for endringens utfall at tiltaket holdes levende slik at det ikke råtner på rot. Innføringen av sosiale medier er tidkrevende arbeid. For det første er det viktig at prosjektet har en fanebærer [Groth, 2005]. Alle prosjekter opplever motgang og medgang. Det er viktig at prosjektet har en person som kan synliggjøre medgangen, og bane vei gjennom motgangen. Innføringen av sosiale medier er tidkrevende arbeid [McAfee, 2009]. Dermed er det nødvendig å ha en person som kan forplikte seg til å bære fanen i lang tid. For det andre er det viktig at prosjektet følger med på hvordan organisasjonen utvikler seg, slik at man kan identifisere forhold som bør håndteres. Organisasjonen må vurdere hvor aktiv den skal være til å følge organisasjonen, fordi slikt arbeid er ressurskrevende. Det er ikke noe man nødvendigvis gjør i kvartalsvise revisjoner, men som et kontinuerlig arbeid. Det vil være en fordel dersom medarbeiderne selv tar initiativ til å formidle informasjon og erfaringer omkring endringen. Men

skal man oppnå det, må kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere være preget av tillit. Tillit skaper rom for at informasjon og erfaringer deles [Bø & Schiefloe, 2007]. Har man ikke tillit, vil det ta lang tid å bygge den opp [Ekman, 2004]. I følge Ekman, er noe man må opparbeide seg over tid og gjøre seg fortjent til. Og det skal lite til for å bryte den ned. Et tredje, og minst like viktig virkemiddel for å holde prosjektet levende, er å jobbe kontinuerlig med å adoptere nye medarbeidere i de sosiale verktøyene. En mulig metode for å oppnå det er å systematisk benytte seg av endringsagenter. Når det gjelder sosiale medier kan de yngre medarbeiderne være gode ambassadører, fordi de gjerne har et større engasjement omkring sosiale medier. Deres ungdommelige overmot kan smitte over på kollegaene. De aller mest engasjerte medarbeiderne, kalles gjerne *ildsjeler*. Ildsjeler har et brennende engasjement, og er kunnskapsrike. Ildsjeler som endringsagenter vil være nyttig til å lære opp og inspirere kollegaene, og dermed få folk med på initiativet. Dersom de i tillegg er høyt respektert i organisasjonen, vil de kunne ha ekstra stor innvirkning på kollegaene [McAfee, 2009]. **Med sin interesse for sosiale medier, er gjerne ildsjelene som er det største pågangsyterne til å ta i bruk slike verktøy i organisasjonen.**

#### 4.4 Sosiale medier - ildsjeldrevet grasrot-fenomén

Sosiale medier viser seg, i mange tilfeller, å være drevet på grasrot-nivå. Det betyr at medarbeidere, gjerne ildsjeler, tar initiativ til å innføre sosiale medier, og tar aktive grep for å få dette gjort. Disse uttalelsene fra tre av informantene, belyser dette:

*[Initiativet] startet på IT-tjenesten. Der jeg og noen til her satt og surfet på nett og så på det som foregikk utenfor [organisasjonen]. Det er noe som holder på, i retrospekt, det noe som holder på*

*å skje. Oj, hva er Facebook? Det høres kult ut. Hva er Web2.0? Hva er det? Også begynte vi å se på det. (Informant fire)*

*Vi kjøpte oss et webhotell. Også begynte vi å installere interne nettsamfunn til [organisasjonen] der. (Informant fire)*

*Jeg: Det var mye prøving og feiling og hacking?*

*Ja, kjempemasse! (Informant fire)*

Informanten forteller også senere i samtalen at sosiale medier er ildsjel-drevet:

*Det er jo ildsjel-drevet fortsatt. Det er jo folk er gira på å bruke og snakke og lære. Spesielt type folk. (Informant fire)*

Neste informant beskrev det slik:

*Det begynte faktisk for tre år siden. Jeg så at [sosiale medier] begynte å bli aktuelt. Vi så flere andre selskaper som etablerte seg på Facebook, Twitter og andre sosiale mediekkanaler. (Informant to)*

*Det begynte fra meg når jeg jobbet innenfor handelsavdelingen også jobbet parallelt kommunikasjonsavdelingen med strategi for hvordan vi skulle jobbe med det. (Informant to)*

Neste informant beskrev det slik:



*Det jeg så var at andre tok i bruk [organisasjons]-navnet i sosiale medier. Informasjonsavdelingen skal pleie merkevaren til [organisasjonen]. Jeg så på Facebook at andre opererte som [organisasjonen] og jeg synes ikke det var bra. Twitter var det en som hadde fått tak i navnet og spurte om vi ville ha det. Og vi sa ja til det. Vi var veldig sent ute med Facebook, fordi jeg tror for noen i avdelingen[...]det er jo nytt for veldig mange, men jeg tror at noen av oss kanskje ventet litt på at noen skulle bestemme at det her skal vi begynne med. Og når det ikke kom så måtte vi bare begynne selv. Så jeg bare opprettet noen kontoer selv og sa i fra til sjefen at «kan vi gå ut og si at dette er vårt?». Ja, det var greit. (Informant en)*

Som vi ser er sosiale medier preget av initiativ fra grasrota med liten eller ingen innblanding av ledelse. Hvilke utfordringer medfører det?

Hovedutfordringen er at ildsjelen er avhengig av ledelsen for å kunne få gjennomslag for initiativet, slik at det får utbredelse i organisasjonen. Det er tross alt ledelsen som styrer ressursene. Ledelsens drivkraft gjenspeiles i hva de kan få ut av et begrenset antall ressurser. Ildsjelen, på sin side, er drevet av egen forlystelse. Nygård-Hansen hevder ildsjelene er drevet av idealisme, fremfor realisme [Nygård-Hansen, 19.mar, 2012]. Men for at ildsjelen skal lykkes med å innføre sosiale medier i organisasjonen, må ledelsen overbevises til å investere ressurser i det.

Her er det fornutig å stille seg spørsmålet hvorfor ildsjelen tar sakene i egne hender og ikke går til ledelsen først. En årsak kan være at ildsjelen glemmer at ledelsen bør involveres for å få dette innført. En annen årsak kan være at ildsjelen i utgangspunktet oppfatter ledelsen som negativ til sosiale medier, og snik-innfører sosiale medier selv. Kanskje er det et forsøk på gjøre sosiale

medier uoffisielt så etablert, at ledelsen opplever at de ikke har noe annet valgt enn å gjøre det offisielt. Tiltaket gjøres da til brekkstang for egen vinning. Det kan være uheldig at ildsjelen tar sakene i egne hender. Ildsjelen styrer etter følelser fremfor fornuft og kan i verste fall føre organisasjonen på ville veier. Kanskje har ildsjelen fått avslag på første forsøk, men velger å ikke gi seg. Ledelsen på sin side kan ha gode argumenter for ikke å innføre sosiale medier. De vurderer trolig situasjonen fornuftsmessig fordi det korrelerer med organisasjons målsetninger. Ledelsen kan allikevel velge å avvise som følge av personlige preferanser. Da kan det kanskje være lurt av ildsjelen å gå veien rundt de formelle strukturene.

Tidligere i oppgaven viste jeg til en påstand fra Cecilie Staude, som mener ildsjeler kjemper en seig kamp for å overbevise lederne om å ta i bruk sosiale medier [Staude, 15.apr, 2012]. Årsaken til at dette oppfattes som en «seig kamp», er at avstanden mellom ildsjelens og lederens perspektiv er nokså stor. Ledere er vant med å kreve økonomiske bevis(ROI) for at investeringen skal gi avkastning [McAfee, 2009]. Ildsjelen ser på sosiale medier med idealistiske øyne. Disse perspektivene passer sjelden sammen, fordi idealisme gjerne ikke følger økonomiske prinsipper.

Hva må til for at ildsjelen og lederen kan bli enige?

For det første må ildsjelen lære seg å forstå hvordan en organisasjon drives og hvilke faktorer som innvirker. Sagt på en annen måte må ildsjelen lære seg å snakke lederens språk. Problemet er at lederne er opptatt av økonomiske bevis, som ikke er mulig å frembringe, slik presisert i kapittel 2.7. Ildsjelen må derfor finne måter å vise lederen hvordan sosiale medier kan gi nytte, på andre måter enn ved økonomiske bevis. Ildsjelen må tilegne seg rollen som det Groth kaller *oversetter* [Groth, 2005]. En oversetter er en person med svært gode kunnskaper om forretningsrelaterte forhold, samtidig med å ha

god IT-kompetanse. De evner dermed å forstå hvordan man kan anvende IKT til å oppnå målsetninger, eller omvendt. Men er sosiale medier noe som alle organisasjoner bør ta i bruk?

Det er grunn til å hevde at mange organisasjoners eksistens ikke er truet, dersom de velger å overse sosiale medier. Det er mangfoldige bevis på organisasjoner som fungerer utmerket uten sosiale medier. For bedrifter hvor kommunikasjon og håndtering av informasjon ikke er avgjørende for å lykkes kan sosiale medier være av mindre nytte. Særlig gjelder dette omsorgsykker. Organisasjoner som allerede har fungerende arenaer for kommunikasjon og informasjonsdeling (som ikke er sosiale medier) vil kanskje ikke få nevneverdig nytte av sosiale medier. Sosiale medier kan tross alt bare håndtere kommunikasjon og informasjon. Dette gjelder trolig organisasjoner hvor medarbeiderne jobber fysisk nært hverandre. Som vi ser av fra Mintzberg vil små organisasjoner og arbeidsgrupper i organisasjonen ha slike egenskaper som gjør at de samarbeider og kommuniserer tett verbalt - uten sosiale medier [Mintzberg, 1979]. Organisasjoner har i generasjoner klart seg fint uten. Men det vil være uklokt av ledere å avfeie sosiale medier, uten å vite hvorfor det eventuelt ikke er noe for organisasjonen.

Dette leder oss over på oppgavens andre problemstilling: Hvordan kan en organisasjon utnytte sosiale medier som koordineringsmekanisme?

## 5 Sosiale medier som koordineringsmekanisme i organisasjoner

Formålet med dette kapitlet er å vise hvordan sosiale medier kan egne seg som mekanisme til å koordinere oppgaver av mindre kompleks art.

På en annen siden kan systematisk bruk av sosiale medier som arbeidsverktøy, flytte mer ansvar over på medarbeideren fordi det legges opp til at medarbeideren blir mer selvstendig. Det reiser spørsmål om hvilke konsekvenser denne selvstendigheten har for organisasjonen. En vesentlig utfordring ved slik praksis, kan derfor bli å sørge for at medarbeiderne evner å prioritere arbeidstiden sin slik at det hverken går ut over organisasjonens måloppnåelse eller medarbeidernes helse.

I alle organisasjoner må det utføres oppgaver. Oppgaver gir resultater, som forhåpentligvis fører til ønsket måloppnåelse. Mintzberg hevder, som tidligere presentert, at mindre organisasjoner gjerne koordinerer oppgaver ved gjensidig tilpasning [Mintzberg, 1979]. Denne mekanismen for koordinering er effektiv, fordi det tillater en uformell kommunikasjonsform som er rask, og som gjør de koordinerende aktørene i stand til å gjøre seg forstått. Men, som Mintzberg presiserer, vil denne koordineringsmekanismen kun fungere i mindre grupper [Mintzberg, 1979]. Årsaken er at koordinering ved gjensidig tilpasning i store grupper blir kaotisk og dysfunksjonell. Kostnaden ved å benytte gjensidig tilpasning blir uhensiktsmessig høy, og vil føre til at man går over til andre koordineringsmekanismer.

Mintzbergs påstand stammer fra en tid hvor IKT-kommunikasjonsverktøy var lite utbredt. Det betyr at kommunikasjonen i all hovedsak foregikk ansikt-til-ansikt(og uformelt). I dag har vi en rekke moderne kommunikasjonsmidler

som tillater uformell kommunikasjon. Sosiale medier er tuftet på uformell kommunikasjon, slik denne informanten presierer:

*Sosiale medier er uformell av natur. (Informant tre)*

Dermed vil det være interessant å utfordre Mintzbergs påstand, med å stille seg spørsmålet: Endrer sosiale medier spillereglene for hvilke begrensninger som eksisterer når man koordinerer oppgaver ved gjensidig tilpasning?

Et eksempel fra en av informantene forteller oss at sosiale medier kan vise seg å være effektive til å koordinere aktiviteter mellom et stort antall mennesker ved gjensidig tilpasning:

*Jeg hadde problemer med en Mac. En liten programsnitt som ikke funket hvor jeg gikk inn og la inn et spørsmål på...vi har et community som vi kaller Mac@[organisasjon]. For det er 6-7000 ansatte som bruker Mac. Så la jeg inn spørsmålet der også tok det en halv time så fikk jeg en liten epost med en attachment, - en liten fil. «Installér denne», stod det. Stod på norsk. Så viste det seg at det var en nyansatt kar her i Norge som satt rett rundt hjørnet som ikke jeg hadde hatt tid til å møte enda, eller hilse på. Så da var mitt problem løst.*

Informanten presenterer her et eksempel hvor de har utført en oppgave (fikse problemet med Mac'en), ved å koordinere oppgaven ved gjensidig tilpasning, i en stor gruppe. I følge Mintzberg skal ikke dette være mulig. Noen vil kanskje hevde at dette var en oppgave kun utført av to personer, men det er ikke helt riktig. Da informanten la ut spørsmålet i organisasjonens «community», var det potensielt 6-7000 personer som kunne involvere seg

i oppgaven. Kanskje har 100 personer sett og lest meldingen, men bare én kunne svare. Dette vet man nødvendigvis ikke. Men hva er det som gjør dette mulig? For å svare på dette må vi se på to elementer:

- Egenskaper ved sosiale medier
- Egenskaper ved oppgaven

Sosiale medier har egenskaper som kan bidra til å gi koordineringsgevinst, ut over det man kan oppnå med øvrige IKT-kommunikasjonsverktøy. Men som vi skal se kan gevinsten ved å benytte sosiale medier reduseres, når oppgaver endrer kompleksitet.

## 5.1 Egenskaper ved sosiale medier

Når det gjelder egenskaper ved sosiale medier, er det særlig to aspekter jeg mener er relevant i sammenheng med koordinering:

- Sosiale medier er basert på arenaer, med spredningsmekanismer.
- Sosiale medier bidrar til å bygge sosiale nettverk.

### **Arenaer og spredningsmekanismer**

Arenaer, til forskjell fra kanaler, har den egenskapen at man kan dele innhold med andre uten å henvende seg direkte til dem - slik informantene gjorde i Mac-eksempelet. Øvrige IKT-kommunikasjonsverktøy er person-orientert, ved at man tar eksplisitt kontakt med en eller flere utvalgte personer. Denne forskjellen gir utslag i en koordineringsprosess. Fremfor at en medarbeider *tar oppgaven med til utvalgte kollegaer*, vil man med sosiale medier *skape*

*oppmerksomhet omkring oppgaven, ved at innholdet deles på arenaen og plukkes opp av kollegaene som har oppmerksomheten rettet mot arenaen.* Det er dette som gjør at en oppgave potensielt kan koordineres i store grupper. Ingen andre IKT-kommunikasjonsvektøy har denne egenskapen. Og ved at all kommunikasjon foregår mediert, vil ingen snakke i munnen på hverandre, slik tilfellet er ved kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Teknologien sørger for at innleggene blir strukturert på en hensiktsmessig måte, slik at man kan skaffe seg oversikt over hvem som har uttalt hva i ulike sammenhenger.

For at budskap kan «nå ut» til medarbeiderne i organisasjonen, har arenaer spredningsmekanismer som sørger for at innhold blir spredt. Spredning foregår ved at medarbeiderne blir eksponert for innhold fra arenaene som medarbeiderne har valgt å følge med på. I noen tilfeller er det arenaer de bevisst følger med på av egen interesse. I andre tilfeller er det forhåndsdefinerte arenaer, eksempelvis en fellesarena, hvor alle innlegg i organisasjonen blir publisert. Spredning foregår ved at innlegg som blir publisert på disse arenaene, blir eksponert for medarbeideren, i en nyhetsstrøm. Innlegg blir gjerne presenterert i en tidslinje med de nyeste innleggene øverst. Denne måten å spre innhold sørger for at spørsmål, tilsvarende informantens, kan få oppmerksomhet fra andre i organisasjonen.

For å belyse hvordan arener og spredningemekanismer kan gi koordineringsgevinst, vil jeg presentere et eksempel fra min egen arbeidshverdag.

I forbindelse med en IKT-relatert utredning jeg skulle utføre, ønsket jeg å innhente informasjon og erfaringer fra andre i organisasjonen omkring temaet. Heldigvis hadde vi for kun få måneder siden innført et nytt intranett for hele organisasjonen, som har egenskaper til et sosialt medium. I tillegg hadde jeg tidlig opprettet en arena for IKT i organisasjonen, som mange hadde begynt å følge med på. Jeg la derfor ut et spørsmål der, og ba om tilbakemeldinger.

I løpet av noen få timer, fikk jeg syv gode svar, både fra kollegaer jeg visste hadde kunnskap på området og andre som jeg ikke trodde hadde kjennskap til problemstillingen. Det hadde ikke vært mulig å innhente denne informasjonen så effektivt i en stor organisasjon uten et sosialt medium. Et av svarene var i tillegg en referanse til en prosjekt-wiki, hvor jeg fant ytterligere relevant informasjon. I et kommentarfelt der, fant jeg informasjon som gjorde at jeg kunne ta et møte med noen av de mest erfarne i organisasjonen innen temaet for utredningen. Ved hjelp av spredningmekanismene hadde jeg på kun kort tid, innhentet relevant kunnskap og erfaring.

Dette ville jeg ikke hatt mulighet til å utføre med andre arbeidsverktøy. En informant belyser et aspektet ved mitt eksempel:

*Genialt hvis du lurer på noe, så kan du slenge ut spørsmålet på Yammer. Plutselig svarer noen du ikke visste fantes en gang.*  
(Informant tre)

Yammer er sosialt medie som er beregnet på organisasjoner. Det informanten forteller oss er at sosiale medier har egenskaper som gjør medarbeidere i stand til å koordinere oppgaver uten å vite hvem som vil involvere seg. Det eksempelet mitt og informantens sitat også forteller oss, er at sosiale medier bidrar til at medarbeidere kan koordinere oppgaver på tvers av formelle strukturer. Dette kommer frem på spørsmål om hvilke styrker sosiale medier organisasjonen har, ved å benytte sosiale medier:

*Utnyttelse av den kollektive hukommelsen. Bryte ned siloer. Kommunikasjon på tvers.* (Informant tre)

Sosiale medier gjør det mulig å dra nytte av hele organisasjonens kompetanse. Det kan de oppnå ved at alle medarbeiderne har tilgang til arenaer, hvor de



kan koordinere oppgaver mellom seg.

Et annet element ved eksempelet fra min arbeidshverdag er tidsaspektet. Det er mulig å koordinere oppgaver mer effektivt enn man tidligere hadde mulighet til. En annen informant svarte følgende på spørsmålet om styrkene ved sosiale medier:

*Du blir mer produktiv. Du trenger ikke finne opp hjulet på nytt. Det finnes alltid noen andre der, som har den kunnskapen og de erfaringene du trenger. Og de kan få tak i løpet av noen få minutter.*

Informanten forteller at sosiale medier gjør medarbeiderne i stand til å skaffe seg nødvendig bistand på kort tid. Alternativet er at medarbeiderne må løpe rundt, eller sendt ut meldinger, til kollegaene for å be om hjelp.

Som nevnt foregår spredning av informasjon, gjerne som følge av at medarbeidere følger med på ulike arenaer. I dette ligger det et element av frivillighet. Denne frivilligheten gjør at man ikke kan gi noen garanti for at andre gir respons på et innlegg. I min avdeling har dette blitt fremmet som et motargument mot å benytte sosiale medier som arbeidsverktøy. Øvrige IKT-kommunikasjonverktøy har gjerne varslingsmekanismer, som fanger folks oppmerksomhet. Sosiale medier er ikke basert på varslinger i samme grad, selv om det også er mulig her. På en annen side har jeg pratet med folk i andre bedrifter, som ikke kjenner seg igjen i denne problemstillingen. Det har trolig med at disse bedriftene har lyktes å skape tilstrekkelig engasjement omkring sosiale medier. Desto flere som tar del i sosiale medier, desto høyre er sannsynligheten for at innlegg får respons. Dermed vil denne problemstillingen trolig være mest gjeldende i en innkjøringsfase.

## Sosiale nettverk

Sosiale medier kan bidra til å bygge sosiale nettverk. Sosiale nettverk er gunstig for en organisasjons koordineringsevne, fordi det har innvirkning på medarbeidernes sosiale kapital. Sosial kapital bidrar blant annet til å øke tilgangen til informasjon, og å kunne dra nytte av andres innflytelse [Bø & Schiefloe, 2007]. Dette er elementer som har positiv effekt på koordineringsevnen, fordi koordinering avhenger av kommunikasjon og informasjonsflyt. Sosiale relasjoner senker terskelen til å ta kontakt med folk, og dermed bidrar til at informasjon kan flyte. I alle sosiale relasjoner eksisterer en grad av tillit, som vil innvirke på informasjonsflyten mellom aktørene, slik Bø og Schiefloe betoner [Bø & Schiefloe, 2007].

En av informantene belyser hvordan medarbeiderne i organisasjonen knytter relasjoner mellom seg, på en annen måte enn tidligere mulig:

*Du får knytta sammen og du får skapt nettverk. Så jeg har for eksempel folk jeg aldri har møtt fysisk i mitt liv. Men som jeg samhandler med hele tiden, og som vi er nesten personlige venner.*

(Informant fire)

Informanten beskriver hvordan sosiale medier gjør det mulig for medarbeidere å etablere relasjoner til kollegaer som de aldri fysisk møter. Mange vil sikkert hevde at dette også er mulig med andre IKT-kommunikasjonsverktøy også. Men sosiale medier skaper en større sosial tilstedeværelse, slik Kaplan og Haenlein peker på, som i større grad legger opp til at medarbeiderne kan bygge sosiale nettverk mellom seg på tvers av organisasjonen.

Men har medarbeidere et ønske om å knytte medierte relasjoner med sine kollegaer? I sitt studie av IBM, gjorde DiMicco et al et interessant funn

[DiMicco et al, 2008]. Som tidligere nevnt oppdaget Ellison et al i 2007 at medierte relasjoner blant privatpersoner på Facebook, i hovedsak kom fra ikke-medierte relasjoner[Ellison et. al., 2007]. Derimot oppdaget DiMicco et al at medarbeiderne foretrakk å knytte medierte relasjoner til kollegaer de hadde svake eller ingen relasjon til på forhånd. Dette antyder at medarbeidere har annen motivasjon til å skape nettverk omkring seg på arbeidsplassen, enn de har privat. Ser vi logisk på dette er det kanskje ikke så overraskende. Man er tross alt på jobb og omgås kollegaene primært for å gjøre et arbeid. Når man kommer hjem har man gjerne andre motiver for å omgås folk. Med tanke på at sosiale nettverk kan øke en organisasjons koordineringsevne, identifiserer DiMicco et al at sosiale medier indirekte kan bidra til å øke denne koordineringsevnen.

**Som vi ser av de presenterte egenskapene utvider sosiale medier rekkevidden av koordinering mellom medarbeidere.** Det blir mulig å koordinere oppgaver med folk man ikke kjenner. Det blir mulig å finne personer med kompetanse, som man på forhånd ikke visste de innehadde. Man kan bli kjent med folk, man tidligere ikke hadde mulighet til å bli kjent med, og på den måten bygge seg nettverk som kan bli verdifullt i ettertid. Skal man gjøre det samme uten sosiale medier, vil man tegne et bilde av en organisasjon med medarbeidere som løper omkring i organisasjonen for å forhøre seg hos medarbeiderne sine.

## 5.2 Oppgavekompleksitet

Men som jeg har antydnet vil egenskaper ved oppgaven ha innvirkning på nytteverdien ved å koordinere oppgaver i sosiale medier.

Kittur og Kraut har gjennomført en studie hvor de har studert koordinering

i forbindelse med utarbeidelsen av artikler på Wikipedia. Wikipedia er som nevnt et av de eldste og mest kjente sosiale mediene. I følge Kittur og Kraut, vokser behovet for kommunikasjon med størrelsen på gruppen som skal bidra til en artikkel [Kittur & Kraut, 2008]. Blir gruppen tilstrekkelig stor, antyder de at koordineringsevnen reduseres ved gjensidig tilpasning<sup>8</sup>. Det kommer av at behovet for kommunikasjon øker kraftig, og gjør koordinering ineffektiv. Hver Wikipedia-artikkel har en egen diskusjons-side hvor denne kommunikasjonen foregår. Dersom alle endringer i en artikkel må diskuteres mellom alle i en stor gruppe, blir tidskostnaden ved å koordinere arbeidet ved gjensidig tilpasning uhensiktsmessig høy. Kittur og Kraut antyder at koordineringsevnen kan bedres, dersom koordineringen håndteres av en mindre sub-gruppe bidragsyttere. Det oppnår man ved at denne sub-gruppen etablerer en felles tankegang, eller et felles rammeverk. På den måten vil øvrige bidragsyttere enklere finne plass til sine bidrag, uten at det skaper diskusjon hver gang.

Studiet fra Kittur og Kraut antyder at sosiale medier ikke alltid gir ekstra nytteverdi til koordinering av oppgaver ved gjensidig tilpasning. Ser vi studiet sammen med eksempelet innledningsvis i dette kapittelet, hvor det var problemer med en Mac, kan vi se at det utkrystalliserer seg et mønster vi kan kjenne igjen. Dette mønsteret karakteriseres som kompleksiteten i en oppgave. Sosiale medier kan gi merverdi i oppgaver med lav kompleksitet. Dersom kompleksiteten stiger vil man på et punkt krysse en grense, hvor det tvinger seg frem behov for andre koordineringsmekanismer. I det øyeblikket mister sosiale medier noe av sin nytteverdi, slik at nytten ved å benytte sosiale medier ikke nødvendigvis overstiger andre måter å arbeide på. Det skal jeg argumentere for i de neste avsnittene.

Liu og Li identifiserte i sitt studie, ti dimensjoner ved oppgaver som karak-

---

<sup>8</sup>Kittur og Kraut bruker begrepet «eksplisitt koordinering».

teriserer oppgavekompleksitet [Liu & Li, 2012], presentert i figur 7. Disse elementene beskriver kompleksiteten i en oppgave uavhengig av kontekst. Det gjør at vi kan overføre disse til eksemplene i denne oppgaven. Ved å

Complexity dimensions.

Dimensions	Definition
Size	Number of task components.
Variety	Diversity in terms of the number of distinguishable and dissimilar task components.
Ambiguity	Degree of unclear, incomplete, or non-specific task components.
Relationship	Interdependency (e.g., conflict, redundancy, dependency) between task components.
Variability	Changes or unstable characteristics of task components.
Unreliability	Inaccurate and misleading information.
Novelty	Appearance of novel, irregular and non-routine events (e.g., interruption) or tasks that are not performed with regularity.
Incongruity	Inconsistency, mismatch, incompatibility, and heterogeneity of task components.
Action complexity	Cognitive and physical requirements inherent in human actions during the performance of a task
Temporal demand	Task requirement caused by time pressure, concurrency between tasks and between presentations, or other time-related constraints.

Figur 7: Dimensjoner som bidrar til oppgavekompleksitet [Liu & Li, 2012].

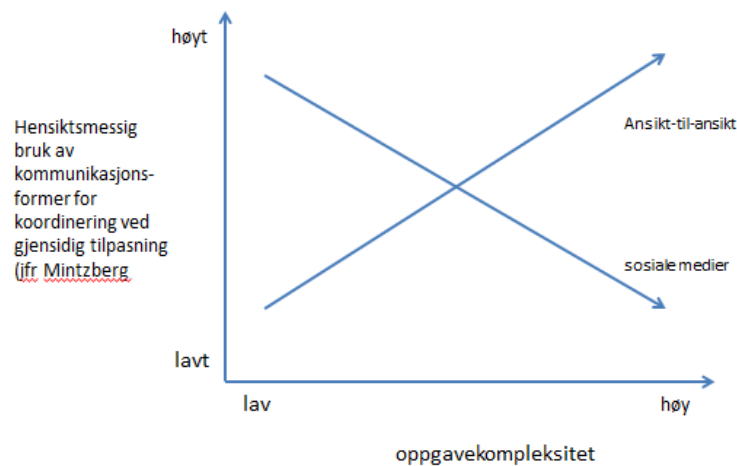
sette disse elementene i sammenheng med de to presenterte eksemplene, vil vi se at oppgavene i eksemplene har ulik kompleksitet. I tillegg kan vi antyde en årsak til at dette oppstår ved å se elementene i sammenheng med funn fra Kittur og Krauts studie.

Element ved kompleksitet	Mac-eksempelet	Studie fra Kittur og Kraut
Size	Få personer	Flere personer
Size	Lite informasjon	Mer informasjon
Size	Lite kommunikasjon	Mer kommunikasjon
Ambiguity	Entydig oppgave	Flertydig oppgave
Relationship	Få avhengigheter	Flere avhengigheter
Variability	Stabil oppgave	Mindre stabil oppgave
Novelty	Standard løsning	Ustandard løsning
Action complexity	Liten menneskelig innstas	Større menneskelig innsats
Temporal demand	Ingen parallele opppgaver	Parallele oppgaver

Tabell 2: Elementer som angir oppgavekompleksitet

Ser vi på tabell 2, kan vi identifisere elementer fra Liu og Li, som gir oss indikasjoner på at oppgaven i Mac-eksempelet har lavere kompleksitet, enn utarbeiding av Wikipedia-artikler. Selv om det kan være verdifull informasjon at oppgavekompleksitet går ut over koordineringsevnen ved gjensidig tilpasning, ville det vært ytterligere verdifullt om man kunne identifisert grensen for når koordineringsgevinsten utlignes av koordineringskostnaden. Denne grensen vil være svært vanskelig (om ikke umulig) å identifisere på generelt grunnlag. Det er altfor mange elementer som kan avgjøre oppgavekompleksitet. Det vil være vanskelig å peke på hvordan elementene samlet utgjør en begrensning. I tillegg er det grunn til å tro at elementene har innbyrdes innvirkning. Eksempelvis vil trolig størrelsen på en oppgave innvirke på antall avhengigheter, fordi antallet delementer det kan eksistere avhengigheter mellom øker.

Det vi allikevel kan argumentere for er at disse begrensningene vil gjøre utslag, ved at behovet for alternative kommunikasjonskanaler endrer seg. Figur 8

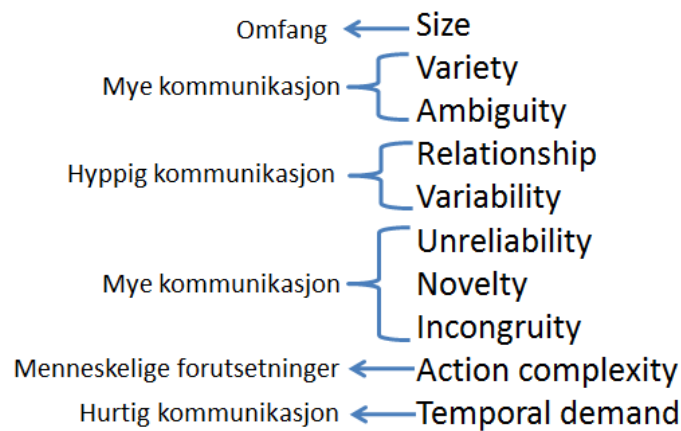


Figur 8: Forholdet mellom oppgavekompleksitet og sosiale medier.

viser at nytteverdien ved kommunikasjon i sosiale medier, degraderes med økt oppgavekompleksitet. Samtidig ser vi at behovet for kommunikasjon

ansikt-til-ansikt øker i takt med oppgavekompleksitet.

Kittur og Kraut trakk frem økt behov for kommunikasjon som en sentral årsak til at koordineringsevnen ved gjensidig tilpasning ble redusert. Dette oppstod som følge av at gruppen vokste. Ser vi på de kompliserende elementene fra Liu og Li, kan vi identifisere at flere av disse vil gjøre utslag i kommunikasjonsbehovet, slik presentert i figur 9.

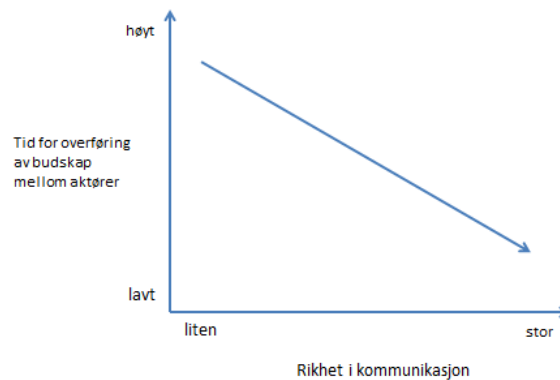


Figur 9: Forholdet mellom kommunikasjon og kompliserende elementer.

Disse gjør utslag på to måter. Først vil en oppgave, som blir tilstrekkelig kompleks, føre til at aktørene som skal koordinere den, må kommunisere mer for å fullføre den. Det kan oppstå blant annet ved at informasjonsmengden vokser, slik at aktørene må overføre mer informasjon mellom seg. I tillegg oppstår det trolig flere avhengigheter slik at aktørene må kommunisere oftere. En annen årsak kan være at uklare løsninger vil tvinge frem flere og mer omfattende diskusjoner, for at aktørene skal kunne komme frem til hvordan de skal koordinere oppgaven.

Dette kan vi sette i sammenheng med rikhet i kommunikasjonskanalen. Figur 10 viser at dersom man kommuniserer over kommunikasjonskanaler

som har liten rikhet (slik tilfellet er for mediert kommunikasjon), vil det ta lengre tid å overføre et budskap, og dermed vil kommunikasjon ta lengre tid. Har man derimot tilgang til en rik kommunikasjonskanal (kommunikasjon ansikt-til-ansikt) vil kommunikasjon ta kortere tid, fordi det tar kortere tid å overføre budskapet. Sammenlignet med kommunikasjon ansikt-til-ansikt, har

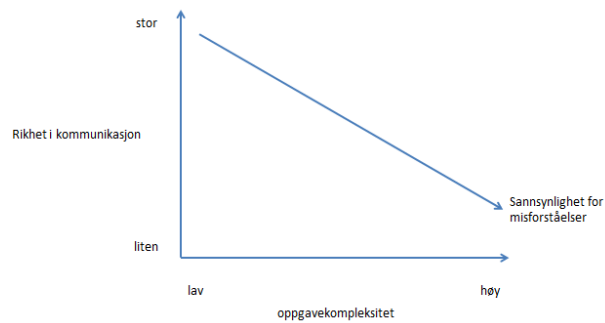


Figur 10: Forholdet mellom rikhet i kommunikasjon og tidsforbruk.

sosiale medier lavere rikhet. De er både tregere, ved at tilbakemeldingene mellom aktørene går saktere. De er også smalere, slik at man ikke får tilgang til kroppspråk, tonefall, osv. Dersom kompleksiteten i en oppgave stiger, og behovet for økt kommunikasjon følgelig stiger, vil vi se at det blir mindre hensiktsmessig å benytte sosiale medier til koordinering ved gjensidig tilpassning. Det er grunn til å tro at økt kommunikasjon vil presse frem behovet for rikere kommunikasjonsformer. Det vil være mer tidsbesparende å benytte rikere kommunikasjonsformer. Dermed vil det presse ut sosiale medier som koordineringsverktøy.

Det andre området vi trolig vil se utslag i kommunikasjonsbehovet, er omfanget av misforståelser. Dette er beskrevet i figur 11. Eksempelvis en oppgave som er uklar og ufullstendig, og kanskje til og med varierende, vil trolig føre med seg misforståelser dersom man ikke evner å dekke kommunikasjonsbeho-





Figur 11: Sannsynligheten for misforståelser.

vet. Dermed vil det oppstå ytterligere kommunikasjonbehov, for å oppklare misforståelsene, og skape en uheldig domino-effekt. Av egen erfaringer utgjør misforståelser en stor merkostnad i koordineringen av oppgaver.

Vi ser at sosiale medier har egenskaper og begrensninger som organisasjoner bør være oppmerksomme på når de velger å benytte det som et arbeidsverktøy. Sosiale medier har egenskaper som gir utvidet nytteverdi, sammenlignet med øvrige IKT-kommunikasjonsverktøy, som kan gjøre organisasjonen mer effektiv. Begrensningene ved sosiale medier gjør at nytteverdien som vi ser ved mindre komplekse oppgaver, utlignes når oppgaven blir tilstrekkelig kompleks. Det er ikke dermed sagt at sosiale medier blir uegnet, men at sosiale medier mister sin fremtredende posisjon. Fordelene ved sosiale medier vil da sidestilles med fordelene ved flere andre IKT-kommunikasjonverktøy.

### 5.3 En sentral utfordring

Til slutt i dette kapitlet skal jeg trekke frem en sentral utfordring ved å benytte sosiale medier systematisk som arbeidsverktøy i en organisasjon. Det er synliggjort av denne informantene:

*Man kan bli litt hekta. Det gjelder som med sosiale medier akkurat som med dataspill og sånne ting at man kan bruke litt for mye fritid på å jobbe. At arbeidsdagen ikke tar slutt[...]Sånn som vi har det her [i organisasjon] så er det ikke alle som har faste plasser. Men vi jobber såpass mye ute hos kunder. Vi er ikke her på kontoret hver dag. Det er ingen som krever at du skal være der. Det eneste vi ser på det er, hva skaper du av resultater. Det er det som teller. (Informant fire)*

Informanten peker på to aspekter. På den ene siden står medarbeiderne fritt til å jobbe hvor de vil, så lenge de skaper godt nok resultat. På den andre siden antyder vedkommende en underholdningsverdi ved å benytte sosiale medier, ved å sammenligne det med å bli hekta på dataspill. Informanten belyser dette et annet sted i samtalen:

*Det er litt kule verktøy. De unga folka synes at dette her er kult og bare grafser etter å få tak i de siste verktøyene og siste versjon. (Informant fire)*

Kombinasjonen mellom tilgjengelighet og underholdningverdi kan føre til at, slik informanten sier, arbeidsdagen ikke tar slutt. Det kan også føre til at medarbeiderne får vanskeligere med å prioritere arbeidsoppgavene, ved at underholdning går foran måloppnåelse. Dersom medarbeideren klarer å styre dette selv vil det kunne utgjøre en fordel fordi medarbeiderne får større frihet til å arbeide der de vil, og kanskje også når de vil. På den andre siden, dersom medarbeideren ikke klarer å styre arbeidsdagen, vil det kunne føre til at medarbeidere påfører seg selv så mye arbeid at de blir overarbeidet. Informanten forklarer at sykemeldinger som følge av overarbeidede medarbeidere er en vesentlig utfordring:

*[...]det er hovedutfordringen[...]på grunn av den overload'en av informasjon og altfor mange baller i luften. (Informant fire)*

Det er viktig at medarbeiderne evner å strukturere arbeidsdagen sin og sette grenser for sitt eget liv. Som informanten peker på kan sosiale medier føre til at medarbeiderne får altfor mye informasjon å håndtere, og altfor mange oppgaver på en gang. Samtidig er det viktig for organisasjonene å være klar over dette potensielle faremomentet. Bevisstgjøring kan bidra til å forebygge uheldig konsekvenser, samtidig som det vil gjøre organisasjonen bedre i stand til å håndtere dem når de oppstår.

## 6 Konklusjon

Innføringen av sosiale medier må ansees å være en blanding mellom innføring av teknologi og organisasjonsendring. Men mest av alt organisasjonsendring. Det har med at sosiale medier i størst grad involverer mennesker, fremfor teknologi.

Blant mange medarbeidere eksisterer det en misoppfatning av at sosiale medier er irrelevant for arbeidshverdagen. Flere har blant annet en assosiasjon til Facebook, og statusoppdateringer som ikke har noe med arbeidet å gjøre. For å bøte på denne utfordringen vil det være nødvendig for en organisasjon å arbeide for å engasjere sine medarbeidere til å ta del i sosiale medier. Dette kan oppnås blant annet ved kurs og opplæring. En annen viktig påvirkningskraft er lederes egen innflytelse. Det kan de oppnå ved selv å engasjere seg, og motivere og styre medarbeiderne i de sosiale mediene.

En utfordring i fagområdet sosiale medier, er at innføringen i organisasjoner ofte er ildsjeldrevet. Det er noen få veldig engasjerte personer som driver tiltaket. Et problem er at ildsjelen gjerne er idealister, og snakker ikke ledelsens språk. Ledelsen på sin side er mer opptatt av hvor mye de kan få igjen for sine investerte kroner, fremfor å tenke ideologi. Disse motpolene fører gjerne til at sosiale medier i organisasjoner har en tendens til å bli dugnadsbasert, og kortvarige. For at sosiale medier skal få tilstrekkelig forankring, er det nødvendig at ildsjeler og ledere tilegner seg forståelser for hverandres fagområder, og dermed møter hverandre på midten.

En annen sentral utfordring er at ledere har noe av samme oppfatning omkring sosiale medier, som de hadde til IKT på slutten av 1990-tallet. De forventer at sosiale medier skal gi gevinster, uten å gjøre en egeninnsats. Dette fører til at ledere undrer seg over at sosiale medier ikke får de forventede effektene.

Det er viktig at ledere forstår at innføringen av sosiale medier er tidkrevende, og vil kreve mange av de samme tiltakene som organisasjonsendringer flest.

Sosiale medier har egenskaper som gjør dem spesielt egnet til å utføre oppgaver av mindre kompleks art. Det kommer blant annet av at komplekse oppgaver medfører økt behov for kommunikasjon, som vil føre til at tidskostnaden ved å benytte sosiale medier utligner eller overstiger nytteverdien. På et punkt vil rikere kommunikasjonskanaler være foretrukket, både for å gjøre kommunikasjon mer effektiv, men også for å redusere omfanget av misforståelser.

Selv om sosiale medier kan gi nyttverdi er det også viktig å være klar over at egenskapene også kan medføre ulemper. En sentral utfordring for organisasjoner som systematisk benytter sosiale medier, er at medarbeidernes arbeidsdager aldri tar slutt. Sosiale medier gjør informasjon veldig tilgjengelig, uavhengig av tid og sted. Det kan føre til at medarbeidere i verste fall blir sykemeldt som følge av overarbeid.

## Referanser

- [Mintzberg, 1979] Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations, 1979.
- [Li, 2010] Charlene Li, Open Leadership, 2010.
- [McAfee, 2009] Andrew McAfee, Enterprise 2.0, 2009.
- [Kaplan & Haenlein, 2010] Kaplan og Haenlein, Users of the world, unite - The challenges and opportunities of Social Media, 2010.
- [Kaplan, 2011] Andreas M. Kaplan, If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4, 2011.
- [Keitzmann, 2011] Keitzmann et al., Social media Get serious Understanding the functional building blocks of social media, 2011.
- [Bø & Schiefloe, 2007] Inge Bø og Per Morten Schiefloe, Sosiale landskap og sosial kapital: Innføring i nettverkstenking, 2007.
- [Jacobsen & Thorsvik, 2008] Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer - 3.utgave, 2008.
- [Groth, 2005] Lars Groth, Lederen, organisasjonen og informasjonsteknologien: Det du må vite for ikke å bli overkjørt av IT-folk!, 2005.
- [Ekman, 2004] Gunnar Ekman, Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen, 2004.
- [Burt, 1995] Ronald Burt, Structural Holes: The Social Structure of Competition, 1995.
- [Granovetter, 1973] Mark S. Granovetter, The Strength of Weak Ties, 1973.
- [Kaplan & Norton, 2004] Robert S. Kaplan og Davis P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, 2004.

- [Jenkins, 2006] Henry Jenkins, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, 2006.
- [Bingham & Conner, 2010] Tony Bingham og Marcia Conner, *The New Social Learning: A Guide to Transforming Organizations Through Social Media*, 2010.
- [Kolb, 1984] D.A. Kolb, *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, 1984.
- [Amundsen & Kongsvik, 2008] Oscar Amundsen og Trond Kongsvik, *Endringskynisme*, 2008.
- [Elkin-Koren, 2010] Niva Elkin-Koren, *User-generated platforms*, 2010.
- [Ellison et. al., 2007] Ellison et al, *The Benefits of Facebook «Friends:» Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites*, 2007.
- [Boyd & Ellison, 2007] Danah M. Boyd og Nicole B. Ellison, *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*, 2007.
- [Kotter, 1995] John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, 1995.
- [Anderson, 2007] Paul Anderson, *All That Glisters Is Not Gold- Web 2.0 And The Librarian*, 2007.
- [OECD, 2007] OECD, *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, 2007.
- [Harzing, 2008] Anne-Wil K. Harzing & Ron van der Wal, *Google Scholar as a new source for citation analysis*, 2008.
- [Aalen, 2011] Masteroppgave: *Fra Poke til Like Facebook-forskningen fra 2007 til 2011*, Ida Aalen, 2011.

- [Cameron & Webster, 2004] Ann Frances Cameron og Jane Webster, United consequences of emerging communication technologies: Instant Messaging in the workplace, 2004.
- [Tomasello et al, 2005] Michael Tomasello, Malinda Carpenter, Josep Call, Tanya Behne og Henrike Moll, Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition, 2005.
- [Kittur & Kraut, 2008] Aniket Kittur og Robert E. Kraut, Harnessing the Wisdom of Crowds in Wikipedia: Quality Through Coordination, 2008.
- [Piderit, 2000] Sandy Kristin Piderit, Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change, 2000.
- [Mishra & Spreitzer, 1998] Anil K. Mishra og Gretchen M. Spreitzer, Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, 1998.
- [Locke & Latham, 1990] Edwin A. Locke og Gary P. Latham, WORK MOTIVATION AND SATISFACTION: Light at the End of the Tunnel, 1990.
- [DiMicco et al, 2008] Joan DiMicco, David R. Millen, Werner Geyer, Casey Dugan, Beth Brownholtz og Michael Muller, Motivations for Social Networking at Work, 2008.
- [Liu & Li, 2012] Peng Liu og Zhizong Li, Task complexity: A review and conceptualization framework, 2012.
- [NRKbeta, 17.feb, 2009] NRKbeta, <http://nrkbeta.no/2009/02/17/demokratiseringen-i-praksis/>, 17.februar, 2009.
- [Youtube:Lovers Only] YouTube, For Lovers Only, [http://www.youtube.com/watch?v=HzDLnV\\\_5\\\_Qo](http://www.youtube.com/watch?v=HzDLnV\_5\_Qo) 2011.



- [IKEA:Sharing, 2009] IKEAfans, IKEA Malmö's Facebook Showroom: A Viral Social Media Success, <http://www.ikeafans.com/home/ikea-malmos-facebook-showroom-a-viral-social-media-success-2/>, 2009.
- [Engeström, 2007] Jyri Engeström, Why some social network services work and others don't — Or: the case for object-centered sociality, <http://www.zengestrom.com/blog/2005/04/why-some-social-network-services-work-and-others-dont-or-the-case-for-object-centered-sociality.html>, April 15, 2007.
- [Paul Lewis, 2011] Paul Lewis, Crowdsourcing the news, [http://www.ted.com/talks/paul\\_lewis\\_crowdsourcing\\_the\\_news.html](http://www.ted.com/talks/paul_lewis_crowdsourcing_the_news.html) november, 2011.
- [Tim O'reilly, 30.sept, 2005] Tim O'Reilly, What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, 30.september, 2005.
- [BT, 30.mai, 2009] Bergens Tidende, #drittunge, 30.mai, 2009.
- [BT, 19.sept, 2012] Bergens Tidende, Gir ansatte poeng for å blogge, <http://www.bt.no/jobb/Gir-ansatte-poeng-for-a-blogge-2767762.html>, 19.september, 2012.
- [Aftenposten, 2012] Aftenposten, Twitter er for demokratiet, ikke for eliten, [http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Twitter-er-for-demokratiet\\_-ikke-for-eliten-6751372.html](http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Twitter-er-for-demokratiet_-ikke-for-eliten-6751372.html), 28.januar, 2012.
- [TED - Hertz, 2010] Noreena Hertz, How to use experts – and when not to, [http://www.ted.com/talks/lang/en/noreena\\_hertz\\_how\\_to\\_use\\_experts\\_and\\_when\\_not\\_to.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/noreena_hertz_how_to_use_experts_and_when_not_to.html), November, 2010.

- [Difi, 2010] Direktoratet for forvaltning og IKT, Veileder i sosiale medier for forvaltningen, <http://www.difi.no/filearchive/veileder-i-sosiale-medier-for-forvaltningen-pdf-.pdf>, Oktober, 2010.
- [Staude, 15.apr, 2012] Cecilie Staude - førsteamanuensis BI, <http://ceciliestaude.no/2012/04/sosial-kommunikasjon-pa-kjopesenteret/>, 15.april, 2012.
- [Staude, 17.jan, 2012] Cecilie Staude - førsteamanuensis BI, <http://ceciliestaude.no/2012/01/analyse-at-partier-og-partiledere-i-sosiale-medier-\voppsummering/>, 17.januar, 2012.
- [Kjøkkenfesten, 29.feb, 2012] Tone Kvisle Sletterød - konsultentselskapet Halogen, <http://www.kjokkenfesten.no/2012/02/29/verdi-framfor-lengde-la-innhold-vaere-helt/>, 29.februar, 2012.
- [Kjøkkenfesten, 9.feb, 2012] Jørgen Helland - konsultentselskapet Halogen, <http://www.kjokkenfesten.no/2012/02/09/konsensuskulturen/>, 9.februar, 2012.
- [Kjøkkenfesten, 7.feb, 2012] Jørgen Helland - konsultentselskapet Halogen, <http://www.kjokkenfesten.no/2012/02/07/norske-virksomheter-pa-facebook/>, 7.februar, 2012.
- [Kjøkkenfesten, 23.mai, 2011] Jørgen Helland - konsultentselskapet Halogen, <http://www.kjokkenfesten.no/2011/05/23/ildsjelen-blomstrer/>, 23.mai, 2011.
- [Kjøkkenfesten, 28.jan, 2011] Jørgen Helland - konsultentselskapet Halogen, <http://www.kjokkenfesten.no/2011/01/28/3-klisjeer-om-sosiale-medier/>, 28.januar, 2011.

- [Nygård-Hansen, 17.sept, 2012] Hans-Petter Nygård-Hansen - rådgiver i PR & Kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese, [hanspetter.info/2012/09/sosiale-medier-er-et-belastende-begrep/](http://hanspetter.info/2012/09/sosiale-medier-er-et-belastende-begrep/), 17.september, 2012.
- [Nygård-Hansen, 5.jul, 2012] Hans-Petter Nygård-Hansen - rådgiver i PR & Kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese, <http://hanspetter.info/2012/07/ikke-spor-for-jeg-gidder-ikke-svare/>, 5.juli, 2012.
- [Nygård-Hansen, 27.des, 2011] Hans-Petter Nygård-Hansen - rådgiver i PR & Kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese, <http://hanspetter.info/2011/12/roi-eller-ikke-vet-du-hva-du-driver-med-i-sosiale-medier/>, 27.desember, 2011.
- [Nygård-Hansen, 19.mar, 2012] Hans-Petter Nygård-Hansen - rådgiver i PR & Kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese, <http://hanspetter.info/2012/03/sosiale-medier-2012-optimistisk-realisme-foran-idealisme/>, 19.mars, 2012.
- [TNS Digital Life] TNS Digital Life, <http://tnsdigitalallife.com/view/consumer-voice>.
- [Burson-Marsteller, 2011] Burson-Marsteller, <http://burson-marsteller.eu/wp-content/uploads/2011/06/Trust-brochure.pdf>, 2011.
- [Finn.no, 5.apr, 2011] Finn.no, Webstatistikken for FINN.no mars 2011, <http://labs.finn.no/webstatistikken-for-finn-no-mars-2011/>, 5.april, 2011.
- [Finn.no, 19.apr, 2012] Finn.no, Webstatistikken for FINN.no mars 2012, <http://labs.finn.no/webstatistikken-for-finn-no-mars-2012/>, 19.april, 2012.

[Eskedal, 2.aug, 2012] Erik Eskedal - Digital Communications Manager i Visma, Kem faen e Roi – Social Summer 2012, <http://erikeskedal.com/2012/08/02/kem-faen-e-roi-social-summer-2012/>, 2.august, 2012.

[Thunem-Saanum, 6.aug, 2012] Cecilie Thunem-Saanum - eier av CecilieTS: Leverandør av trening, kurs og foredrag, Hvordan fenge i sosiale medier? Være genuin., 6.august, 2012.

[BBC, 15.des, 2012] BBC News, Wikipedia survives research test, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4530930.stm>, 15.desember, 2005.