



TORILL
IVERSEN

LEDELSE 2.0

Samhandling, sosiale nettverk og IKT | SOS6507, NTNU 2010

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Sammendrag | 2 |
| 1. Tema | 3 |
| 2. Sentrale begreper | 5 |
| Enterprise 2.0 og delingskulturen | 5 |
| Ledelse og åpenhet | 6 |
| 3. Metode | 8 |
| Formål og respondenter | 8 |
| 4. Resultater | 9 |
| Vurdering av kvaliteten på det innsamlede materialet | 9 |
| Analyse og tolkning av dataene | 9 |
| 5. Drøfting | 16 |
| 6. Konklusjon | 19 |
| 7. Referanseliste | 20 |
| 8. Vedlegg | 21 |

Sammendrag

Bruken av samhandlingsplattformer i organisasjoner kommer på bakgrunn av sosiale, teknologiske og samfunnsmessige endringer. Mennesker bruker sosiale media i sitt private liv, og organisasjoner innser at de trenger samme type kommunikasjons plattformer i sine organisasjoner for å dra nytte av de samme effektene vi ser på internett.

I denne oppgaven har jeg sett etter trekk i lederstilen hos ledere som benytter samhandlingsplattformer og jeg har brukt intervjuer som empirisk grunnlag for å undersøke dette.

Oppgaven viser at lederstil og lederfokus er forskjellig hos respondentene. Likevel er det fellestrekk i adferden hos lederne. Ved å tilpasse hvilken kanal de bruker for samhandling understøtter de sin egen lederfilosofi. Denne kommer frem gjennom deres adferd på samhandlingsplattformen. De er også veldig beviste på hvordan de kommuniserer på de ulike verktøyene, og tilpasser sin egen kommunikasjon i forhold til dette.

Oppgaven konkluderer med at det ikke kreves en egen form for lederstil for å kunne lede via samhandlingsplattformer. Ledere må ha kjennskap til hvilke kanaler som finnes og hvordan de enkelte benyttes. Kjennskap og erfaring om kommunikasjonsformen fremstår som en viktig forutsetning for å kunne benytte verktøyene til å lede medarbeiderne eller andre. På samhandlingsplattformer og som ellers i arbeidslivet må ledere gå foran som gode rollemodeller.

1. Tema

Gjennom flere års studier har jeg fulgt utviklingen av det som skjer på internett når det gjelder bruk av sosiale media, endret delingskultur og nye former for kommunikasjon.

Interessen for dette startet med et ønske om å lære mer om kunnskapsledelse og om å skape en lærende organisasjon. Teorien bak kunnskapsledelse har vært at noen i organisasjonen skulle forvalte og ta vare på de ansattes kunnskap, helst i en organisasjons databaser, og så skulle det gjøres søkbart til resten av organisasjonen. Dette har i liten grad fungert, av flere årsaker. Det er vanskelig å trekke ut eksplisitt og taus kunnskap og omgjøre dette til noe strukturert og søkbart. De ansatte har ikke sett nytten av å dele sin kunnskap. Videre krevde mye innsats å dele og man følte ikke man fikk mye igjen for dette.

Samtidig ser vi at “alle” deler på nett via sosiale media, også kalt web 2.0. Bruk av sosiale medier sprer seg også når det gjelder bruk internt i organisasjoner. Sosiale mediers suksess har gjort sitt til at flere og flere organisasjoner adopterer konseptet for å oppnå økt intern samhandling og innovasjon (Enterprise 2.0). Dette åpner for flere spørsmål:

- ✓ Hva betyr dette for lederne i denne type organisasjoner?
- ✓ Hvem er de lederne som tar det i bruk
- ✓ Hvordan og hvorfor gjør de dette?

Disse spørsmålene danner grunnlaget for problemstillingen i oppgaven:

Finnes det fellesnevne ved ledere som bruker samhandling plattformer i sitt lederskap?

Jeg ønsket også å se på hva som kreves av ledere i organisasjoner som har innført denne type samhandlingsplattformer. Jeg har ikke skilt på type organisasjon, eller på hvilket nivå av ledelse man er. Videre vil oppgavens størrelse sette noen begrensninger i forhold til grad av konklusjon. Jeg har derfor valgt å søke etter teori rundt området, samt intervjuere ledere som bruker samhandlingsplattformer, for å se om jeg finner felles trekk i deres lederskapsplattform. Jeg vil videre i oppgaven også bruke ordet samhandlingsplattformer, eller samhandlingsverktøy for å beskrive ulike sosiale medier, uavhengig om det er basert på Enterprise 2.0 eller web 2.0.

2. Sentrale begreper

Enterprise 2.0 og delingskulturen

Den viktigste faktoren for den nye kulturen kommer fra det som blir betegnet som web 2.0. Web 2.0 er karakterisert som en tilrettelegger for kommunikasjon, informasjonsdeling, digital samhandling og samarbeid på WorldWideWeb (http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0). Et annet ord for web 2.0 er sosiale medier, som betegner innhold skap av mennesker ved hjelp av lett tilgjengelige og ekspanderende publiseringsteknologier. I sin enkleste form, er sosiale medier et skifte i hvordan mennesker oppdager, leser og deler nyheter, informasjon og innhold. Det er en fusjon av sosiologi og teknologi, som omdanner monologer (en til mange) til dialoger (mange til mange) og er demokratisering av informasjon, som forandrer mennesker fra leser av innhold til publiserer. Sosiale media har blitt ekstremt populær fordi det gjør mennesker i stand til å koble mennesker i en online verden og forme både personlig og jobbrelatert forhold.

Enterprise 2.0 (E2.0). er et begrep som ble innført av Harvard professor Andrew McAfee (2006), som beskriver det som virksomheter som bruker sosiale nett tjenester som plattform for å kommunisere internt og mellom selskaper, deres partnere og kunder. Likheter mellom web 2.0 og E2.0 er at de bruker de samme sosiale verktøyene som plattform for kommunikasjon og kunnskapsdeling. Formålet og konteksten er derimot ulikt. Mens web 2.0 er eksternt rettet og gjelder deling av tilfeldige ting, er E2.0 rettet innover i organisasjonen og har et jobb og samarbeidsfokus.

Li (2010) beskriver det som skjer på nettet som et fundamentalt maktskifte, hvor individet er blitt en publiserer. Hun mener maktskifte kommer ut av tre trender:

1. Mer mennesker er på nett
2. Den utstrakte bruken av sosiale medier
3. En fremvoksende delingskultur, alle kan dele og det er lett å gjøre det.

Selv om denne delingskulturen har vokst frem på internett kan man ikke uten videre plassere sosiale verktøy på innsiden av en organisasjon og forvente de samme effektene. De sosiale verktøyene er kun et middel for å oppnå større kollektiv kunnskap, og har ingen verdi om organisasjonen tilrettelegger for bruken av dem.

Ledelse og åpenhet

Det har i alle tider vært diskutert hva god ledelse er, og gjennom historien har synet på hva dette er endret seg. Man har gått fra den “lydige og selvutslettede underordnede” til den “selvledete og stolte servicemedarbeider. Tilbake på begynnelsen av 1900 tallet introduserte Frederick Taylor “Scientific Management”, en ledertilnærming som handlet om rasjonalitet og effektivitet, og som så på mennesket som en maskin. Lederskapet var veldig autoritært. Mayo mente at mennesker påvirkes fordi de er selvstendige, følende, tenkende og opplevende mennesker og introduserte “Human relations”, som innebar at jobben var en trivselsarena og det skulle være demokratisk lederskap. Douglas McGregor mente at trivsel ikke var nok, og mente lederen skulle være en ressursutvikler som sørget for at synlige og skjulte ressurser ble brukt. Denne ledelsesteorien kalte han Human Resource. Etter dette har mange flere teorier vokst frem, f. eks selvledelse (Simz og Lorenzi), relasjonsledelse (Danile Goleman), transformasjonsledelse (Bass og Aviolo), situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard), Management by Walking around (Tom Peters and Robert Waterman), lærende organisasjon (Peter Senge) og kunnskapsledelse (Nonaka,Takeuchi, Davenport).

Nye typer lederskap vil fortsette å oppstå etter hvert som sosiale, teknologiske og samfunnsmessige endringer trer frem. I 1995 hevdet Nonaka og Takeuchi (95) at det er fysisk nærhet som muliggjør dialog, og det at man gjør ting sammen er essensielt for kunnskapsdeling. Tidligere har man vært avhengig av fysisk tilstedeværelse for dialog, men i 2010 (15 år etter) har verden forandret seg og vi går igjennom en kommunikasjonsrevolusjon. Dette gir seg utslag i arbeidslivet, og er med på å påvirke hvordan moderne ledelse må utøves.

En av endringene vi ser er hvordan medarbeiderne ønsker å bli ledet. En ny generasjon med ansatte har andre forventninger til arbeidslivet enn det generasjonen som i dag leder organisasjoner har hatt. Denne generasjonen betegnes ofte som generasjon Y (født etter 1977)

Det er hevdet at det er tre kjerneelementer som er driver generasjon Y`s ambisjoner på en arbeidsplass (Portuesi, 2009):

- Påvirkning. Generasjon Y ønsker å påvirke og utgjøre en forskjell. Etter lønn og goder er dette deres viktigste motivasjon.
- Kommunikasjon. generasjon Y har gjennom utstrakt pc-bruk utviklet et behov for mer profesjonelt tilbakemeldingssystem enn for de forrige generasjonene.
- Fleksibilitet. Skillet mellom arbeidsliv og privatlivet viskes stadig mer ut idet hjemmekontor o.l. blir mer og mer vanlig.

Dette er noen av endringen Li (2010) har tatt sett når hun definerer en ny type lederskap, som hun har kalt “Åpen lederskap”:

”å ha den tillit og ydmykhet til å gi opp behovet for å ha kontroll mens man inspirerer til engasjement hos mennesker til å oppnå mål.”

Selv har jeg definert en lignende type lederskap, men ved bruk av samhandlingsplattformer:

”Sosial IT ledelse er ledelse som utøves via organisasjonens interne sosiale medier (Enterprise 2.0) og som har som funksjon å spre visjoner, gi tilbakemeldinger, utvikle og formidle organisasjonskultur, samt motivere kunnskapsarbeidere for kunnskapsdeling og samvirke på tvers av organisasjonsstrukturen. Ledelsesformen har et sosialt og relasjonsartet preg, og bruker sosiale mekanismer til hjelp i utførelsen.”(Iversen, 2009)

Begge definisjonene oppfordrer til åpenhet hos lederen for å inspirere og motivere medarbeiderne for å oppnå mål.

3. Metode

Jeg har valgt en kvalitativ metode for å søke etter fellestrekk hos ledere. Både bruk av samhandlingsplattformer og ikke minst erfaring fra å lede via dem er relativt nytt, og jeg ønsket å gå i dybden med noen utvalgte for å få en større forståelse for bruken og motivasjonen.

Formål og respondenter

Formålet med intervjuene var å undersøke om det var spesielle særtrekk i ledelsesstilen som fremkom blant ledere som aktivt benytter seg av samhandlingsplattformer som et verktøy for kommunikasjon. Jeg intervjuet alle med åpne spørsmål, og styrte i liten grad samtalen. Jeg brukte oppfølgingsspørsmål der jeg trengte det for å få utdypet svaret til respondenten.

Spørsmålene omhandlet to hovedakser;

- Lederstil
- Bruk av samhandlingsplattformer

Intervjuene foregikk ansikt til ansikt i to av tilfellene, og et ble gjennomført over telefon.

Jeg snakket med ledere som har erfaring fra ledelse i organisasjoner med samhandlingsplattformer. Respondentene hadde erfaring med bruk av sosiale media ut til publikum, til internt bruk i prosjekt og en til intern kommunikasjon i enheten sin. Jeg brukte nettverket mitt når jeg skulle finne intervjuobjekter. Bruken av samhandlingsplattformer er relativt nytt, og jeg valgte respondenter ut fra mitt kjennskap til deres bruk.

4. Resultater

Vurdering av kvaliteten på det innsamlede materialet

Det at respondentene har ulike formål og mottakere til sin kommunikasjon gjør at man ikke direkte kan sammenligne verken ledelsestrekk eller bruken av plattformene. Men på den andre siden belyser og viser dette et mangfold i bruken, noe som jeg også tror vil være realiteten både innad i organisasjoner, men også mellom dem eller ut fra hvilken rolle man har idet man bruker de.

Analyse og tolkning av dataene

Bakgrunn

Jeg intervjuet en dame og to menn og jeg innledet med å spørre om utdanningsnivå, lederbakgrunn og ledererfaring. Alle hadde utdanning på minimum Bachelornivå, en på masternivå. Av yrker representerte de: Politimester (PM), Prosjektleder (PL) og økonomisjef (ØKO).

Spennet på hvor mange de ledet var stort. ØKO ledet to personer i en operativ økonomiavdeling i et stort konsern. PL ledet ca 15 personer i et prosjektteam i et konsulentfirma, mens PM leder et politidistrikt med ca 430 ansatte. Perioden de hadde erfaring som leder spente fra 2 til 10 år.

Ledelse

Jeg ønsket å finne mer om den enkeltes lederplattform og hva som var viktige stolper i deres lederskap.

PM fremholdt kommunikasjon med publikum og viktigheten av å forankre saker som en viktig erfaring hun hadde tatt med seg fra tidligere jobb i politikken. Hun hadde ingen spesifikk lederfilosofi, men mente at det å se mennesket og være tilstede, kombinert med sunt

bondevett kunne beskrive hennes. Hun liker også lederstilen “Managaing By Walking Around” og praktiserer denne:

“Det er viktig for meg å være tydelig, kommuniserende og lyttende. Jeg går ofte inn ydmykt til jeg har fått nødvendig kontroll og oversikt, og så er jeg veldig tydelig.”

PL beskrev sin lederstil som delegerende og fasiliterende. Han var opptatt av å gi dem frihet og stole på deres kompetanse og kunnskap. Han så på sin rolle å sørge for at man leverte innenfor tid og ha fokus på målet, og eventuelt korrigere om han så at det var behov for det:

“Skal jeg beskrive lederstilen min med ett ord er det nok respekt. Respekt for ansattes kompetanse, for deres behov for å forme sin arbeidsplass og respekt for kundens forventinger.”

For enhetslederen på ØKO var det viktigste fokuset å få teamet til å fungere sammen. Han mente at summen av teamet skal være mer verdt enn summen av de enkelte, og ønsket å få dem til å samarbeide godt samt å videreutvikle dem.

For å få dette til var kommunikasjon et viktig verktøy for utøvelse av hans ledelse.

Tilgjengelige samhandlingsverktøy

For PM sin del var det bruk av Twitter og Facebook som var hennes verktøy for samhandling. Kommunikasjonen var rettet utover mot publikum og befolkningen. Når det gjaldt interne verktøy ble chat (MSN) nevnt.

I sin rolle som leverandør hadde PL et større utvalg av tilgjengelige verktøy. Noen ble brukt internt i egen bedrift (Mikrobloggingsverktøy, diskusjonsfora, og wiki), mens andre var kundens verktøy som han brukte for å være tilstede og støtte om kunden (Blogspot, Sametime). I tillegg brukte de spesifikke videoer og skjermdelingsverktøy (Nefsis) for direkte kommunikasjon mellom egen prosjektgruppe og avdeling som etter en stund skulle overta deres oppgaver.

I økonomienheten hadde bedriften nylig lansert konseptet Samordnet kommunikasjon, med internt navn "Way Of Work". Dette er en implementering av ulike IT verktøy; herunder Office Communicator og Live Meeting. Office Kommunikator er en integrasjon av Outlook (mail) og MSN. Integrert var også MySite, en side som kan beskrives som en blanding av LinkedIn og Facebook. Ellers hadde man blogger og et hjelpetorg for spørsmål og svar.

Bruken av verktøyene

Alle tre bemerket at de var ekstra bevisst på hva og hvordan de kommuniserte på de ulike verktøyene. PM bruker mediene forskjellig:

"Jeg skiller på hvilken rolle jeg har i forhold til de ulike mediene. På Twitter har jeg en politirole mens jeg er privat på Facebook. Selv om Facebook er privat ønsker jeg å bli kjent med befolkningen i mitt politidistrikt og derfor er jeg åpen for å bli venner med ukjente derfra."

ØKO brukte chatèn mye med medarbeideren som er lokalisert i Gjøvik. Han mente at kommunikasjonsformen på chatèn var mindre formell da han som regel bare brukte den til folk han egentlig kjenner. I tillegg var dette et hurtig verktøy for han:

"Chatèn blir som en hurtigversjon av e-post. Jeg sender e-post når det ikke haster, og når det haster sender jeg med en gang melding på chatèn."

PL fremhevet videokonferansene som et av de verktøyene som de brukte mest.

Videokonferansen med bruk av elektronisk tavle for utviklingsfremdrift var noe de brukte daglig for å gjennomføre felles møter med avdelingen i Polen:

"Når vi har disse møtene føles det nesten som om vi er i det samme rommet, og det skaper teamfølelse. Har man telefonkonferanse blir det fort at vi som sitter i samme rom er "vi" og den/dem på tlf er "den/m". Slik oppleves det ikke via dette videoutstyret som Tandberg har lånt ut til oss."

Ledelse og samhandlingsplattformer

PM og PL mente de utøvde ledelse via samhandlingsplattformene. PM ledet ved å vise hva hun anser som viktige temaer å diskutere:

“Jeg leder via sosiale medier ved at jeg er med på å sette dagsorden ved hva som skal diskuteres: Jeg tar gjerne opp temaer som f.eks. fokus på barnevern, sammenslåing av kontorer, utvikling av politiet, ledelselementer, saker man velger å lenke, bakgrunn for diskusjon med skjenketider og generell oppførsel”

Som Prosjektleder må PL være i dialog og opprettholde en god relasjon til sine kunder. PL var bevisst på og også å gjøre dette på samhandlingsplattformen. Ved å være tilstede på den arenaen jobbet han både med kunderelasjonen samtidig som han ledet resten av prosjektgruppen:

“På kundens blog er jeg veldig bevisst på å svare; jeg ønsker å være synlighet og rask på pletten! Der leder jeg ann i forhold til hvordan man skal svare og agerer på kundeforhold, og ønsker å sette et eksempel. Jeg fungerer som en veileder og lager eksempler for en adferd eg ønsker de skal adoptere på samhandlingsplattformene.”

Når det gjaldt ØKO fremkom det ikke klart om han utøvde ledelse via samhandlingsplattformene. Chat ble brukt til å gi raske beskjeder, og dette er jo en kommunikasjonsform som han utøver som leder til medarbeideren sin. Samtidig ble mail og telefon også hyppig brukt, slik at det er vanskelig å peke konkret på hvordan ledelse evt blir utført.

Likheter og ulikheter

Respondentene har veldig forskjellig utgangspunkt for sitt bruk av samhandlingsplattformer. Målgruppene deres og hensikten er også ulik. PM er tilstede på web 2.0, en ny arena for befolkningen, og hvor mange av dem er tilstede. Hun ønsker å nå publikum og skape et synlig politidistrikt og fokuset hennes er tilstedeværelse og dialog.

PM bruker mange av verktøyene for å sikre kommunikasjon med egne medarbeidere, samarbeidspartnere og kunder, og er sånn sett en leder i et E2.0 miljø. Hvilket verktøy som ble brukt er avhengig av hvilket budskap som skal frem, formålet og til hvem man skal kommunisere det til. Verktøyene brukes til å gjennomføre konkrete aktiviteter, som f. eks videokonferansemøter med avdelingen i Polen, eller å svare kunder på deres eget diskusjonsfora.

ØKO har et begrenset utvalg interne samhandlingsverktøy, og bruker dem til å kommunisere både med over og underordnede. Organisasjonen har i stor grad lagt opp til at man skal kunne jobber fra ulike geografiske lokasjoner, og de ansatte må bruke flere verktøy for å kompensere for fysisk avstand. Selv om ØKO bare ser medarbeideren i Gjøvik 2-3 ganger i året mener han at arbeidsforholdet fungerer veldig bra likevel.

Man kan se antydninger på at den enkeltes respondent sin lederstil kommer "igjennom" på de samhandlingsarenaene de er tilstede på. For PM er kommunikasjon og synlighet en viktig del av lederstilen. Gjennom å være tilstede på en arena som publikumet hennes tilhører utøver hun "Management by walking around", bare på en ny arena.

PL sin lederstil kommer frem ved å gå foran som et godt eksempel, å vise vei fremfor å fortelle og bestemme. Når det gjelder kommunikasjon på kundens blog sier han:

"Der er det transparent, og jeg synes det er viktig å vise hvordan kommunikasjon foregår. Ny medier gir økt mulighet for dette, og det gir også korrigeringsmuligheter i og med at kommunikasjonen er synlig. "

For OKØ var det å bygge team en viktig grunnpilar i hans lederstil. Dette gjør han gjennom kommunikasjon på "Way Of Work" med hans medarbeider i Gjøvik, og sørger for å skape et team selv om de er spredt utover flere fysiske lokasjoner.

Et annet fellestrekk i funnene var at de alle på ulikt vis hadde tilpasset seg kommunikasjonen. PM tilpasset innholdet i budskapene i forhold til hvilken plattform hun var på, med å ha en mer personlig tilnærming på Facebook enn på Twitter. I tillegg har hun lært seg hvordan man skal få distribuert budskapet til flere:

"Jeg har også lært meg at hvis man tvirrer med litt snert og har et budskap blir man ofte retweetet."

Å bli retweetet betyr at andre sprer samme melding ut til sitt nettverk, og en øker da drastisk mengden mennesker som potensielt får mer seg budskapet.

PL la inn en vurdering om hvem mottaker hva før han kommuniserte, og også om hvorvidt plattformen var en en-til-en arena eller mange-til-mange. Dette påvirket hans grad av kontroll han ønsket på budskapet.

“Jeg tar forhåndsregler i denne type kommunikasjon, og tenker meg om tre ganger fordi det er et felles ukjent språk.”

ØKO hadde gått på en smell når det gjelder epostkommunikasjon, og fant ut at ironi ikke fungerer på den arenaen. Han er derfor veldig bevisst på at mailene jeg sender ikke kan misforstås.

“Før var jeg i mot å bruke smilefjes i kommunikasjonen men nå bruker jeg det av og til når jeg ønsker å understreke at budskapet ikke er for skummelt eller bare for å si det med et glimt i øyet. Jeg gjør heller det enn å stole på at andre forstår mitt budskap.”

Oppsummering av sentrale funn:

- ✓ Det er ulike hovedtrekk i respondentenes lederstil: synlighet, delegerende og teamfokusert.
- ✓ Alle bruker samhandlingsplattformer, i form av E2.0 eller web 2.0
- ✓ Kommunikasjonen deres blir tilpasset til hvilket samhandlingsverktøy de bruker
- ✓ De utøver ledelse når de bruker samhandlingsverktøyene
- ✓ Lederstilen deres “følger” med, og skinner igjennom i deres bruk av verktøyene, enten pga type verktøy, eller i form av deres adferd der.

5. Drøfting

I moderne organisasjoner ser vi at fjernledelse blir mer og mer vanlig av flere grunner. En ny globalisert verden krever samarbeid over landegrensene og også mellom ulike organisasjoner. Kombinert med en større bruk av hjemmekontor vil mange ledere i fremtiden oppleve at de ikke er i fysisk nærhet til sine medarbeidere på samme måte som en tradisjonelt har vært.

Prosjektlederrespondenten i undersøkelsen gjennomførte daglige møter med en enhet i Polen, hvor de i tillegg til tradisjonelt videokonferanseutstyr også delte felles elektronisk aktivitetstavle. Ved å kombinere nye teknologier oppnådde de tilnærmet lik kommunikasjon som om de skulle være fysisk sammen.

Howell & Avolio B.J (2005) fant ut at avstand er en moderator for ledelsens mulighet for påvirkning, og at effekten av transformasjonsledelse på enhets økonomiske resultater økte mer ved liten enn ved stor geografisk avstand. Siebdrat, Hoegl & Ernst (2009) kom frem til et lignende funn: “Smallest degrees of dispersion, such as working on different floors, in the same building, can greatly affect collaboration.”

Dette betyr at moderne ledere i mye større grad må kompensere for den ledelsen man tidligere har hatt mulighet for å utøve ansikt til ansikt. I tillegg må man være klar over effekten kun den minste fysiske adskillelse har når det gjelder evnen til samhandling.

Både McAfee (2006) og Siebdrat, Hoegl og Ernst (2009) anser at en av de viktigste tiltakene for en leder i et E2.0 miljø er bygge kultur. McAfee betegner det som en mottakelig kultur, en kultur som understøtter kollektiv samhandling, mens Siebdrat et. al kaller dette å bygge en global kultur.

Edgar Schein (90:7) definerer kultur som et mønster av grunnleggende antakelser – skapt oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på.

Han hevder at de kraftigste primære mekanismene lederne har for innarbeiding og forsterkning av kultur er:

- 1) Hva lederne er opptatte av, hva de evaluerer og belønner
- 2) Ledernes reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen
- 3) Ledernes bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning
- 4) Kriterier for tildeling av belønning og status
- 5) Kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelse.

Kobler vi disse mekanismene mot samhandlingsplattformer ser vi at ledere har stor mulighet og anledning til å skape og opprettholde kultur ved hjelp av disse. Som vist bruker PM til å sette dagsorden på hva hun er opptatt av og ønsker å diskutere. PL brukte sine plattformer til å gå foran og vise og dermed veilede sine medarbeidere i hvordan kommunisere med sine kunder.

Ledere må derfor være bevisst egen oppførsel på nettstedene. Ved å bruke plattformen bevisst vil man kunne utøve en ledelse som oppmuntrer, engasjerer, involverer og ikke minst skaper kunnskap blant de ansatte. Samtidig må lederen håndtere balansegangen mellom å frigjøre for fellesskap innhold og involvering. (Iversen, 2009).

Resultatene fra undersøkelsen viste at lederne tilpasset sin kommunikasjon på samhandlingsplattformene. En mulig forklaring på dette kan være hypotesen om kompenserende tiltak (Kock, 2005) som sier at mennesker tilpasser sin egen kommunikasjonsadferd når de møter kommunikasjonsutfordringer.

Alle de tre lederne tilpasset både form og innhold i forhold til hvor de kommuniserte. Gjennom videokonferansene til PL var det ikke behov for å tilpasse kommunikasjonen fordi det teknologiske utstyret var så bra at det ikke trengtes. De følte at de sto i samme rom. Når det gjaldt det skriftlige språket var alle tydelige på at de sjekket ekstra for å sikre at ikke kommunikasjonen kunne misforstås.

De har opparbeidet seg både gode og dårlige erfaringer på samhandlingsplattformene, noe som bidrar til at lederne, i likhet med andre brukere, har utviklet seg og tilpasset seg disse.

Dette viser viktigheten av at lederne er tilstede og lærer seg å møte utfordringene og de uformelle reglene som finnes og som utvikles på plattformene. Det er også viktig at det er utarbeidet retningslinjer for bruken i organisasjonene, slik at man unngår usikkerhet og uønsket adferd.

Hinds og Weisband (2003) mener at geografisk avstand, kombinert med teknologimediert kommunikasjon bidrar til at det lettere oppstår misforståelser i kommunikasjonen i distribuerte grupper, og at det er vanskeligere å oppdage at det har skjedd en misforståelse og det tar dermed lenger tid å oppklare misforståelsen. Men man kan hevde at dagens nye teknologimedierte verktøy åpner faktisk for det motsatte av dette. Det at man har flyttet mye kommunikasjon til å bli skriftlige, samt på medier som kommuniserer mange-til-mange, gjør at det blir mer synlighet og en større åpenhet i kommunikasjonen.

En leder kan lettere se hva sine medarbeidere uttrykker, diskuterer og er opptatte av nå, enn tidligere da disse samtaler ofte foregikk ved kaffemaskinen osv. Misforståelser skjer ofte fordi man har ulikt grunnlag til å forstå prosesser på forskjellig nivåer i organisasjonen. Ved å delta i samtaler som foregår mange-til-mange på samhandlingsplattformer vil man også være i stand til å rette opp disse og korrigere. Dette er i samsvar med Cramton (2002), som mener at ledere må være tilstede og følge med på hvordan kommunikasjonen skjer i et team og etablere omforente rutiner for kommunikasjonen.

Rawn Shah skriver i en artikkel på Forbes.com at det er en utfordring at lederne er borte fra sine egne Enterprise 2.0-systemer og dermed taper lederskap i dette nye riket. Mangel på handling er like avslørende som handling. Når folk diskuterer temaer viktig for dem, og føler at de blir ignorert av den sittende ledelsen, utvikles en atmosfære av mistro og ulykkelighet utvikler, spesielt når digitalt kompetente personer er involvert. En leder må derfor være åpen og nysgjerrig på muligheten som foreligger, og gå foran som et godt eksempel når det gjelder å lære å utvikle organisasjonen som foreligger.

6. Konklusjon

Organisasjoner vil i større og større grad måtte bruke samhandlingsplattformer for å sikre at deres medarbeidere har god nok kommunikasjon, både seg imellom men også med deres ledere. Dette blir derfor et viktig område for ledere å beherske i deres lederutøvelse.

Jeg ønsket å undersøke om det var spesielle trekk ved ledere som bruker slike plattformer.

Ved å sammenligne deres ledelsesfilosofi opp mot deres adferd på plattformene så jeg etter fellesnevnerne som kunne forklare om det er særtrekk ved ledere som benytter disse.

Undersøkelsen jeg gjorde var for liten til å gi noen konkluderende svar. Likevel var det noen fellestrekk som viste seg:

Lederne brukte forskjellige type samhandlingsverktøy, rettet mot forskjellige mottagere. Noen av verktøyene ble brukt for å kunne utføre en konkret aktivitet, mens andre ble brukt for å være synlig og tilstedeværende. De valgte alle verktøy etter behov og etter hva de ønsket å kommunisere. Det som også ble tydelig var at lederstilen de hadde skinte gjennom ved bruken, og de valgte vi noen grad verktøy som understøttet deres ledelsesfilosofi. Den delegerende lederen observerte, korrigerende og gikk foran som et godt eksempel. Den synlige lederen brukte Twitter til økt dialog og synlighet for å nå et publikum hun ellers ikke ville kunne nådd. Den teamfokuserte lederen brukte verktøyene til å skape teamfølelse med en medarbeider som var geografisk lokalisert et annet sted.

Li (2010) mener at åpne ledere må være transparente, autentiske og oppmuntre til en åpen kultur i organisasjoner. En åpen leder bruker nettverket sitt til å spre visjoner og strategier, skaper delingskultur og inngir til tillit med sitt engasjement. En viktig oppgave vil være å skape en kultur som gjør det akseptert å dele, som belønner engasjement og ikke minst samhandling i organisasjonen.

Oppgaven har vist at det som ellers i arbeidslivet er påkrevd at ledere går foran som gode rollemodeller. Ved å ha kunnskap om samhandlingsplattformer, bruken av dem og hva en vil oppnå med å være tilstede har lederne i undersøkelsen utvidet sine kommunikasjonskanaler og samtidig utvidet sin lederrolle.

7. Referanseliste

Bøker og artikler:

Cramton, C. D. (2002). Attribution in distributed work teams. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hinds, P. og S. Weisband (2003). *Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams*. I S. G. Cohen og C. B. Gibson (red.), *Virtual Teams that Work*. San Fransisco: Jossey-Bass

Howell, J.M, Neufield D.J & Avolio B.J (2005) Examine the relationship of leadership and physical distance with business unit performances, *The leadership quarterly*, 16(2)

Iversen,T (2009). Hvorfor kan innføring av Enterprise 2.0 og Sosial IT ledelse bidra til økt kunnskapsdeling I Politiets data- og materielltjeneste. BI, *Leadership In Action*. Tilgjengelig fra: <http://midori8.wordpress.com/2009/12/15/enterprise-2-0-og-sosial-it-ledelse/>

Kock, N. (2002) *Compensatory adaption: Understanding How Obstacles Can Lead To Success*. Haverford: Infinity Publishing

Li, C. (2010) *Open Leadership. How social technology can transform the way you lead*.San Francisco: Jossey-Bass

McAfee, A (2006) "Enterprise 2.0: The Dawn of emergent Collaboration" MIT Sloan Management review Spring 2006 (volume 47 NO 3)

Nonaka, I., Takeuchi, H (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press

Schein, E. (1990) "Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?" Oslo: Mercuri Libro Forlag A.S.

Siebdrat, F, Hoegl, M & Ernst,H. (2009) How to manage virtual teams. MIT Sloan management review, summer 2009, vol 50 no4.

Nettartikler:

Shah, R. (16.04.10) Enterprise 2.0 Changes What Kind Of Leader You Need To Be.

Tilgjengelig fra: <http://www.forbes.com/2010/04/16/enterprise-20-networking-leadership-managing-eminence.html> [Nedlastet 15.09.10]

Portuesi, A.(31.03.09) Gen Y in the workplace. Tilgjengelig fra :

<http://sparxoo.com/2009/03/31/gen-y-in-the-workplace/> [Nedlastet 01.09.10]

Web 2.0. Tilgjengelig fra : http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 [nedlastet 31.05.09]

8. Vedlegg

Intervjuskjema

Fortell litt om din bakgrunn:

Hvor lenge har du vært leder?

Hvor mange leder du?

Hvilken erfaring har du:

Hva er viktig for deg i ditt lederskap?

Hvordan bruker du samhandlingsplattformer?

Hvorfor bruker du sosiale medier i jobbsammenheng?

Har du gjort deg erfaringer om lederstil på sosiale medier kontra i den tradisjonelle formen?