

Kan teknikutveckling i form av sociala medier vara produktivt för ledarskap?

Jakob Markhed



UPPSALA
UNIVERSITET

**Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten**

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

Can technological development in terms of social media be productive for leadership?

Jakob Markhed

The effects of social media usage in a professional context, specifically the effects on social media usage in relation to leadership have been studied in order to determine whether or not usage can be productive for leadership in general. The study concludes that there are several benefits as well as drawbacks to leadership in using social media, but has yet to conclude whether productive or not. This study gives an overview of a relatively unexplored subject.

Leadership in terms of leader, communication and group dynamics have been defined and explained in accordance with existing literature. A brief review of computer and Internet history attempts to explain the formation and evolution of social media. Risks in terms of risks related to leadership and risks related to IT-security are taken into consideration and have been briefly explained. This together with some examples of social media usage in companies today forms a background on which the problem is built. The problem states that a large portion of today's workforce are using social media, with or without leader's consent and/or knowledge. How is a leader supposed to relate to that fact and is it even necessary to relate to social media at all as a leader?

The above problem has been the basis for a number of interview questions which have been asked to five professional leaders in five different organizations. The answers in the interviews and the literature background have been the resource of the conclusions and the analysis in this study and are intended as a source to further research.

Handledare: Johan Lanner
Ämnesgranskare: Anders Jansson
Examinator: Tomas Nyberg
ISSN: 1401-5757, UPTec F11005
Sponsor: Connecta AB

Tack till

Johan Lanner, Connecta AB (handledare & intervjuperson)

Leif Sandberg (intervjuperson)

Stefan Anjou (intervjuperson)

Anonym (intervjuperson)

Mikael Österlund (intervjuperson)

1 Sammanfattning

Hur påverkar användningen av sociala medier ledarskap och hur kan användning av sociala medier vara produktivt för ledarskap? Detta examensarbete försöker besvara frågorna på ett förutsättningslöst sätt genom fem olika intervjuer med professionella ledare. Examensarbetet innehåller en bakgrund kring ledarskap och en historisk tillbakablick på IT-utvecklingen. Denna leder i sin tur fram till problemformuleringen. Människor, är individer, som använder sociala medier. De använder sociala medier på jobbet eller i relation till jobbet, oavsett (vilka policys som en arbetsgivare sätter upp) om arbetsgivaren vill det eller inte. Hur förhåller sig en ledare till det? Hur skall den moderne ledaren förhålla sig till detta och behöver den det? Studien visar att det finns ett stort antal möjligheter att dra nytta av som ledare men det finns också problem och risker förknippat med användning av sociala medier. Studien ger inget svar på om möjligheterna kan vara produktivt för ledarskap men ger en överblick över ett relativt utforskat område som i sin tur kan fungera som grund för vidare studier.

Ledare beskrivs med tre utgångspunkter. Den första definierar en ledare och vad ledarskap är. Den andra beskriver kommunikation. Den tredje utgångspunkten behandlar gruppdynamik. En historisk tillbakablick beskriver viktiga händelser i datorn och Internets historia som kan vara relevanta för sociala medier. Även risker förknippade med både ledarskap och IT behandlas. Utöver beskrivning av ledare, datorhistoria och risker ges exempel på företag och organisationer som idag använder sociala medier i en professionell kontext. I varje exempel beskrivs också hur och till vad sociala medier används inom respektive organisation.

Bakgrunden har gjort det lättare att ställa upp en mer detaljerad problemformulering som lett fram till ett antal intervjufrågor. Frågorna har ställts till fem olika professionella ledare inom fem olika organisationer. Svaren har lett fram både till svar på en del av frågorna som ställts i denna studie samt ett antal nya frågor. Svaren i intervjuerna visar att snabbheten och enkelheten i sociala medier gör organisationer mer transparenta. Transparensen kan både utnyttjas och vara en risk. En fråga som samtliga intervjupersoner på ett eller annat sätt berört är vem man egentligen är och vem man representerar då man kommunicerar via sociala medier?

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning.....	1
2. Inledning.....	3
3. Bakgrund.....	3
3.1. Ledarskap, kommunikation och gruppdynamik.....	3
3.1.1. Ledning.....	3
3.1.2. Ledarskap.....	4
3.1.3. Ledarskapsstilar.....	5
3.1.4. Kommunikation.....	6
3.1.5. Gruppdynamik.....	9
3.2. Teknisk utveckling.....	10
3.2.1. Sociala medier.....	10
3.2.2. Sociala nätverk.....	11
3.2.3. Från BBS till SixDegrees.com.....	11
3.2.4. Från hålkortsmaskin till molnet.....	12
3.2.5. Dagens sociala medier.....	13
3.2.6. Sociala medier och olika generationer.....	14
3.2.7. IT-säkerhet och risker.....	15
3.2.8. Sociala medier i företag.....	18
4. Problemformulering.....	20
5. Metod.....	21
6. Resultat.....	21
6.1. Intervjupersoner.....	21
6.2. Intervjuresultat.....	21
7. Analys.....	44
8. Diskussion.....	50
9. Källförteckning.....	53

2 Inledning

Sociala medier i relation till ledarskap är ett relativt outforskat område. Huvudsyftet med det här examensarbetet är därför att på ett utforskande och förutsättningslöst sätt försöka besvara frågan: hur fungerar användningen av sociala medier i relation till ett produktivt ledarskap? Vilka är möjligheterna och vilka risker finns det? Studien är av explorativ karaktär. Det betyder att det inte finns någon given modell som utgör utgångspunkten. Istället är ambitionen att belysa så många olika aspekter som möjligt i skärningspunkten mellan det produktiva ledarskapet och utvecklingen och användningen av sociala medier.

Till att börja med ges först en bakgrund om ledarskap och sociala medier. Utifrån bakgrunden har en konkret problemformulering tagits fram. Problemformuleringen har i sin tur lett fram till ett antal frågor som ställts till fem personer som fungerar som ledare i sina respektive yrkesroller.

Bakgrunden inleds med en beskrivning av ledarskap som har betraktats ur tre perspektiv. Det första är ett försök till definition av vad en ledare är och vad en ledare gör, vilket i sin tur lett till en beskrivning av olika ledarskapsstilar. Det andra perspektivet handlar om kommunikation. Vad är kommunikation och hur kommunicerar vi? Det sista perspektivet behandlar gruppdynamik och ger en kortfattad bild av gruppdynamik och i synnerhet en teori som kallas FIRO. Sedan definieras sociala medier och en historisk tillbakablick ger en bild av hur sociala medier växt fram rent tekniskt. Risker som är traditionellt förknippade med ledarskap och risker traditionellt förknippade med IT diskuteras därefter. Som avslutning på bakgrunden ges också ett antal exempel på hur företag runt om i världen redan idag använder sociala medier för att öka sin produktivitet.

Bakgrunden belyser saker som kan vara relevanta för ämnet och ger upphov till problemformuleringen som i sin tur leder fram till ett antal intervjufrågor. Intervjufrågorna har ställts till fem personer som har ett ledarskapsansvar i sina respektive yrkesroller.

Svaren har transkriberats och finns i denna rapportens resultatdel. Svaren har givit upphov till analys och diskussionsdelen, i vilken försök görs att dra slutsatser kring sociala mediers påverkan på ledarskapet.

3 Bakgrund

3.1 *Ledarskap, kommunikation och gruppdynamik*

3.1.1 **Ledning**

Ledning definieras normalt som den process som utförs för att allokera aktiviteter och organisera resurser för att uppnå en organisations mål.

Man kan dela upp ledning i tre mindre delar. En funktionsdel, en resursdel och en

processdel. Funktionsdelen definierar de grundläggande ledningsfunktionerna associerade till produktutveckling, produktion, marknadsföring, försäljning och finansiering. Resursdelen definierar vilka resurser ledningen syftar till att styra. Det handlar tex om människor, monetära medel, maskiner och information. Den tredje delen syftar till att definiera organisationsmål, strategiformulering och styrning som processer inom ledning.

Det som definierar vad som händer i en organisation är vad organisationens medarbetare gör och hur de beter sig. En viktig del av ledning är att försöka styra medarbetares agerande och beteende för att uppnå organisationens mål. Det handlar i sin tur om att som ledare kommunicera vad man vill att medarbetarna ska göra (vilket kan ske på olika sätt). Om man lyckats få ens medarbetare att förstå vad som ska göras så måste man vidare motivera dem att göra det. Detta är inte trivialt eftersom målen som organisationen har inte alltid eller sällan överensstämmer med enskilda medarbetares personliga mål. En ledare måste således hitta sätt att uppnå organisationens mål samtidigt som medarbetare måste motiveras att utföra det som är nödvändigt för att uppnå organisationens mål. [1]

3.1.2 Ledarskap

Ledarskap är kort sammanfattat den process som en ledare utför för att påverka anhängare. En ledare är ofta någon som andra söker vägledning hos. Att påverka är egenskapen eller förmågan att få en eller flera personer att tro på X snarare än Y.

Ledarskap är konsten och vetenskapen att medvetet påverka andra i den riktning man vill. [2]

Ledarskap definieras också som den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställda mål.

Eftersom ledarskap är en social process, när det handlar om att mobilisera organisationens medarbetare och stimulera dem till handling, blir det sociala agerandet från ledarens sida avgörande för om organisationens mål kan uppnås eller inte. Kompetenser som kan vara önskvärda i sådana sammanhang inkluderar kännedom om individers motivation, grupperns sätt att fungera och hur kulturen i organisationen påverkar hur grupper och individer agerar.

Ledarskap kräver att man förtjänar det. Genom en tilldelning av till exempel en chefstitel blir det ofta enklare att förtjäna ledarskap än utan chefstiteln. Men om en chef trots sin titel inte kan influera andra så som man vill blir det svårt att kalla personen i fråga ledare. På motsvarande sätt kan en person som har stort inflytande utan en formell titel anses vara en ledare.

Inflytande betyder makt. Makten kan legitimeras på ett stort antal sätt men följande är några exempel:

- Belöningsmakt, vilket innebär att ledare förfogar över saker som kan användas som belöning för de som leds.
- Besträffningsmakt, det vill säga möjligheten att på ett eller annat sätt bestraffa de

som leds.

- Positionsmakt, som handlar om den formella position ledaren besitter i organisationen.
- Expertmakt, i vilken ledare får sin maktställning genom sin kompetens.
- Slutligen kan makt legitimeras genom karismatisk makt då ledaren tack vare sin personliga utstrålning eller karisma når maktlegitimitet.

[3]

3.1.3 Ledarskapsstilar

Studier delar in ledarskap i två beteendemönster som kallas produktionsorientering och medarbetarorientering. Uppgiftsbeteende kan relateras till produktionsorientering och handlar om att konkretisera och skapa förutsättningar för att uppnå mål, hjälpa en grupp att organisera sig och sätta upp riktlinjer. Relationsbeteende kan relateras till medarbetarorientering och handlar om att uppmärksamma arbetskraft som människor och uppmärksamma framgångar.

Uppgiftsbeteende och relationsbeteende representerar de två grundpelarna i ledarskapsstilar. Ledare kan visa tillhörighet i en, ingen eller båda kategorierna.

Mycket forskning har gjorts för att försöka hitta den perfekta ledarstilen, men ingen studie har givit ett avgörande resultat på vilken som skulle vara den mest produktiva ledarstilen. [4]

Ledarskap kan definieras på många sätt vilket också möjliggör flertalet definitioner av ledarskapsstilar. En definition utöver ovanstående delar in ledare enligt följande stilar:

- Individinriktat och uppgiftsinriktat ledarskap.

Ledarstil som utgår från hur individ- eller uppgiftsinriktad en ledare är.

Individledaren är fokuserad på att skapa förtroende i relationer.

Uppgiftsinriktade ledare lägger vikt vid hur samspelet mellan medarbetare ska vara utformat för att klara av en uppgift så effektivt så möjligt.

- Sakledare och interaktionsledare.

Har mycket gemensamt med individ- uppgiftsinriktat ledarskap. Stilen utgår från att alla ledare är sak- och/eller interaktionsledare i en viss utsträckning.

Sakledaren är främst fokuserad på målet som ska uppnås medan

interaktionsledaren främst försöker påverka det sätt på vilket medarbetare samverkar och interagerar.

- Auktoritärt, demokratiskt och ”låt gå” ledarskap.

Här delas ledare in i tre kategorier: En auktoritär ledare som själv fattar beslut

och delegerar arbetsuppgifter. Kommunikation sker uppifrån och ner i detta fall.

Den demokratiska ledare tar beslut tillsammans med sina medarbetare och

kommunikationen sker dubbelriktat både uppifrån och ner samt nerifrån och

upp. "Låt gå" ledaren delegerar hela beslutsfattandet till sina medarbetare och låter de sköta sig själva.

- Ledarskap enligt teori X och teori Y.

Teori X grundar sig i auktoritärt ledarskap och förutsätter att arbete är varken naturligt eller tilltalande för människor. Därför måste människor tvingas arbeta. Människor vill inte heller tänka eller ta ansvar. Teori Y grundar sig i demokratiskt ledarskap. En ledare utgår enligt teori Y från att arbete varken är tilltalande eller frånstötande. Människor utvecklar själva en attityd gentemot arbetet utifrån egna erfarenheter. Tvång är långt ifrån de enda sätt att få människor att arbeta. Man måste också mäta resultat av arbete, både på kort och lång sikt. Mål som individer själva sätter upp fungerar ofta mycket bättre än organisationsmål. En ledares främsta uppgift är att förena individuella mål med organisationens mål. Människor vill också ta eget ansvar eftersom det skapar en känsla av att arbetet är meningsfullt.

- Ledarskap med utgångspunkt i ledarens drivkrafter.

Här utgår man från att de drivkrafter som motiverar ledaren också speglar ledarens sätt att leda. Man delar in ledare och deras drivkrafter i fyra kategorier: Den första kallas hantverkaren och är någon som motiveras av att producera eller få någonting utträttat. Den andra kategorin kallas djungelkrigaren och motiveras främst av makt. Den tredje kategorin kallas organisationsmänniskan som motiveras av att tillhöra en organisation, som med fördel är stor och mäktig. Den sista kategorin kallas spelaren. Ledare av denna typ är riskvilliga och motiveras av att hela tiden anta nya utmaningar som ska bemästras.

- Coachande ledarskap.

Har sitt ursprung i idrotten. En coachande ledare har god förståelse för sina medarbetare för att genom det kunna motivera och engagera individerna till att utföra uppgifter. Den coachande ledarens främsta uppgift är att se till att vilja och motivation finns för uppgifter som medarbetarna i övrigt har full kontroll över.

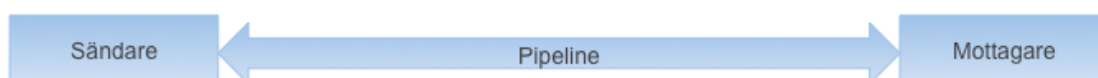
[3]

3.1.4 Kommunikation

Kommunikation kan definieras som den process i vilken information överförs och förstås mellan två eller flera personer. I ett beteendeperspektiv så är kommunikation en symbolisk process i vilken individer utbyter information om uppfattningar för att i förlängningen bygga upp en kunskapsbank för sig själva och andra. Detta för att kunna styra framtida handlande. Språk är en viktig del av kommunikation och ger oss människor möjligheter till social interaktion. Genom språket och social interaktion kan individer skapa sig en självbild och en identitet. De verbala och skrivna språket kan också kompletteras och/eller ersättas med till exempel, bilder, symboler och gester. Alla handlingar och händelser som gör att information går från en individ till en annan och sedan förstås faller under definitionen kommunikation.

Kommunikation blir med ovanstående definition den främsta och ofta det viktigaste sättet för en ledare att påverka andra att göra som han eller hon vill. Därför är kommunikation en viktig del av det som formar en organisation.

Man kan se kommunikation på lite olika sätt. Ett sätt att se den är ur ett funktionellt perspektiv. I det funktionella perspektivet ses kommunikation som någonting avsiktligt eller oavsiktligt. Kommunikationen sker i en kedja och kommunikationen som helhet blir aldrig bättre än kedjans svagaste länk. Meddelanden, det vill säga informationen är saker med egenskaper som kan mätas. Kommunikationen kan delas in i små delar som kallas bitar (jämför med datakommunikation). I det funktionella perspektivet ses kommunikation som en metaforisk pipeline i vilken information överförs mellan sändare och mottagare (Figur 1).



Figur 1: Visar metaforiskt hur kommunikation kan ske genom en pipeline.

Man kan i en organisation (sett ifrån ett funktionalistiskt perspektiv) använda tre olika metoder för kommunikation:

- Verbal

Exempel på verbal kommunikation innefattar enskilda konversationer, avdelningsmöten, gruppgenomgångar, förhandlingar och videokonferens med flera.

- Icke-verbal

Exempel på icke-verbal kommunikation innefattar kroppsspråk, ansiktsuttryck med flera.

- Skriven

Exempel på skriven kommunikation innefattar anslagstavlor, nyhetsbrev, intranät, e-post, sms med flera.

För att göra bilden av kommunikation mer realistisk ur ett funktionellt perspektiv måste man ta hänsyn till att till exempel olika kulturella bakgrunder och uppfattningar kan öka sannolikheten att informationen som utbyts vid kommunikation kan konverteras, förenklas eller reduceras. Detta i sin tur kan leda till att kommunikationen får en annan effekt än den tänkta.

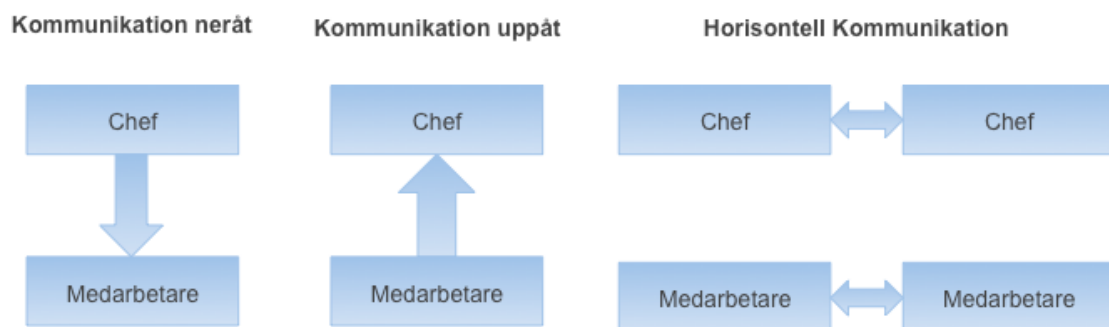
I ett annat perspektiv som kan ses som en reaktion på det funktionella perspektivet så försöker man att förstå kommunikation som någonting som är en del av organisationen, snarare än någonting som styr organisationen. I detta perspektiv utgår i stället här för att människor inte agerar så förutsägbart som man anser i det funktionalistiska perspektivet. Man ser kommunikation som en överföring av förståelse. Både sändare och mottagare i en kommunikationsprocess påverkas av förmågan att förstå andra deltagare i kommunikationsprocessen och den kulturella kontext kommunikationen sker

i.

I det kritiska perspektivet som också är en reaktion på det funktionella perspektivet, försöker man förstå kommunikationen i form av myter, metaforer, och berättelser som en källa till makt. Man utgår från att de sätt som olika individer kommunicerar till stor del har sin grund i hierarkier inom organisationen.

Inom en organisation kan man dela upp kommunikationen som sker i två delar; formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen kan till exempel vara e-post, möten och policydokument. Studier har visat en stark koppling mellan hur vi kommunicerar och gruppdynamik (se kapitel 3.1.5). Valet av hur vi kommunicerar någonting kan vara avgörande för hur det som kommuniceras uppfattas. Vidare har många studier konstaterat att personliga konversationer ansikte mot ansikte, är det mest effektiva sättet att kommunicera, bland annat eftersom det tillåter överföring med den största möjliga samtidiga informationsmängden.

I formella organisationer kan man beroende på organisationsformen/hierarkin dela upp den interna kommunikationen i tre delar. Kommunikation som går från någon eller några högre upp i hierarkin till någon eller några längre ner i hierarkin kallas för kommunikation neråt (eller utåt i organisationen). Kommunikation i samma dimension fast i motsatt riktning brukar man kalla kommunikation uppåt och förknippas ofta med till exempel rapportering. Kommunikation som sker mellan individer eller grupper inom organisationen på samma hierarkiska nivå kallas horisontell kommunikation. De tre hierarkiska delarna i kommunikation visas i figur 2.



Figur 2: De tre hierarkiska delarna i kommunikation.

Hur vi kommunicerar kan skilja kraftigt beroende på vilken kulturell bakgrund vi har. Eftersom kommunikation är en mycket viktig del för ledarskap blir också viktigt av att förstå de kulturella skillnaderna. Antropologen E. T. Hall utvecklade en modell för att enklare förstå de kulturella skillnaderna i kommunikation. Han klassificerade in kulturer på en skala som gick från hög kontext (kollektivistisk) till låg kontext (individualistisk). I lågkontextkulturer så spelar skriven information stor roll i fråga om avtal och konfliktlösning. Det skrivna ordet är normen i dessa kulturer. I högkontextkulturer har informell kommunikation mycket större betydelse och man värdesätter personliga kontakter högt. En annan stor skillnad mellan lågkontext- och högkontextkulturer är hur man uppfattar tid. I lågkontextkulturer ses tiden som någonting linjärt och värdet av till exempel snabb problemlösning är stort. I högkontextkulturer är i stället värdet av

kontexten eller uppgiften stor. Att inte avvika från ämnet är viktigt och många saker kan ske samtidigt. Figur 3 är ett exempel på ett antal länder indelade i låg- och högkontext. [5]



Figur 3: Visar exempel på länder som tillhör låg och hög kontext.

3.1.5 Gruppdynamik

Gruppdynamik kan kort sammanfattas som alla krafter som skapas mellan medlemmar av en grupp då ett informationsutbyte sker mellan medlemmarna.

Då grupper bildas sker ofta en social differentiering, medvetet eller omedvetet. Då det sker medvetet kan det vara genom till exempel fördelning av olika arbetsuppgifter, roller och befattningar. Då det sker omedvetet kan det vara genom till exempel att människor med liknande intressen eller bakgrund söker sig till varandra. Vid grupper bildande skapas också ofta en social rangordning av gruppens medlemmar. Den sociala rangordningen kan bestämmas av många olika saker. Formella hierarkier har ofta en betydande roll, men även gruppmedlemmars sociala uttryckssätt och personlighet har betydelse. Likaväl som den sociala rangordningen kan bestämmas av formella hierarkier så kan hög social rang (dvs makt och auktoritet) i grupp skapas helt utan att formella hierarkier finns. Hög social rang i en grupp kan ofta också associeras med att individen som innehar den höga sociala rangen ofta är initiativtagare till interaktion i gruppen, ofta blir den som andra i gruppen försöker ta kontakt med och ofta blir en förbindelselänk mellan gruppens medlemmar. [3]

För att på ett sätt försöka förutse hur exempelvis social rang skapas i en grupp, tog psykologen William Schultz fram teorin FIRO.

FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), är en teori i vilken man kan förutse en individs agerande i en grupp utifrån en kategorisering av individens egenskaper. Teorin grundar sig i att människor har tre stycken sociala behov: Inkludering (inclusion), kontroll (control) och tillgivenhet (affection). Man kan med hjälp av dessa behov förklara och förutse social interaktion.

Upphovsmannen till teorin, William Schultz, skapade ett mätinstrument bestående av frågor indelade i olika kategorier. Mätinstrumentet kallade han för FIRO-B (där B står för behavior). FIRO-B används för att mäta eller karakterisera hur en individ agerar och förhåller sig till andra och hur individen vill att andra ska agera i termer av de tre grundläggande sociala behoven. Då en mätning görs fås ett antal värden: uttryckt inkluderande behov (e^I), önskat inkluderande behov (w^I), uttryckt kontrollbehov (e^C), önskat kontrollbehov (w^C), uttryckt tillgivenhetsbehov (e^A) och önskat

tillgivenhetsbehov (w^A). De olika värdena ger en uppskattning om vilka sociala behov och uttryckssätt en individ förväntas ha. Det finns en stark koppling mellan önskat och uttryckt inkluderande behov och tillgivenhetsbehov. Hur en individ uttrycker sig i form av inkluderande- och tillgivenhetsbehov uttrycker också hur individen vill bli behandlad på samma område. Samma sak gäller inte för kontrollbehov.

De karaktärsdrag som Schultz mätte, hjälpte honom att förstå hur olika personligheter skulle agera i olika sociala sammanhang. Han konstaterade också att de olika personligheterna skulle komplettera varandra bra för att till exempel kunna utföra en uppgift och att vissa personligheter skulle vara direkt inkompatibla och skapa problem för att försöka utföra samma uppgift. Schultz kunde dra dessa slutsatser, efter att matematiskt utifrån ett antal av honom konstruerade formler, räkna ut olika kompatibilitetsvärden, med hjälp av de värden uppmätta i form av önskade och uttryckta sociala behov. Detta ledde honom till slutsatsen att om kompatibiliteten mellan en grupp A:s medlemmar är större än kompatibiliteten hos en grupp B:s medlemmar så kommer grupp A lättare att nå sina uppsatta mål. Dessutom menade Schultz att grupp A:s medlemmar i större utsträckning än grupp B:s medlemmar, skulle vara benägna att interagera med varandra på ett socialt plan. Vidare ledde det Schultz till slutsatsen att: effekten av kompatibilitetsbehov för hög produktionstakt ökar i situationer där ökning i socialt utbyte i form av de tre behoven ökar.

Schultz gjorde följande konstaterande utifrån sin forskning när det gäller utvecklingen av hur två eller fler personers sociala relation (en grupp) fortskrider:

- Under den tidsperiod som startar med att en grupp bildas till dess att gruppen upphör att existera, så dominerar det sociala beteendet hos gruppmedlemmar i ordningen; inkludering som följs av kontroll och till sist tillgivenhet. Detta mönster kan upprepas. Detta kallar Schultz för principen om gruppintegrering (*principle of group integration*).
- De tre sista stegen innan det att en grupp förväntas upphöra i sin existens är i motsatt ordning mot när den tar sin form. De dominerande sociala beteendena är då först tillgivenhet följt av kontroll och sist inkludering. Detta kallar Schultz för principen om gruppupplösning (*principle of group resolution*).

[6]

3.2 Teknisk utveckling

3.2.1 Sociala medier

Social media är en grupp av internetbaserade applikationer som bygger på web 2.0 (en plattform där innehåll och applikationer inte bara publiceras av individer utan skapas och modifieras gemensamt av alla användare) och tillåter skapande och utbyte av användargenererat innehåll. För att innehåll ska räknas som användargenererat krävs att det uppfyller följande tre krav: innehållet måste publiceras på en publik hemsida eller på en social nätverkssida och vara tillgängligt för en utvald grupp. Innehållet måste uppvisa viss kreativ ansträngning. Slutligen måste innehållet vara skapat utanför professionella rammar och arbetsätt. [7]

Eftersom denna studie belyser hur sociala medier påverkar ledare i en professionell kontext måste den sista definitionen om att innehållet måste vara skapat utanför professionella ramar ses som mindre viktigt.

En liknande definition som definitionen ovan är att sociala medier är en grupp av Internetbaserade teknologier som är designade för tre eller fler användare. [8]

3.2.2 Sociala nätverk

Sociala nätverkssidor definieras som webbaserade tjänster som tillåter användarna att göra följande: skapa en publik eller delvis publik profil inom tjänsten. Kunna skapa och visa upp en lista på andra användare som de har en koppling till. Korsvis skapa vyer av kopplingar till andra användare. Enligt denna definition var den amerikanska siten SixDegrees.com den första sociala nätverkssidan som lanserades 1997. [9]

Följande kapitel belyser ett antal specifika teknologier som lett fram till dagens sociala nätverk och sociala medier.

3.2.3 Från BBS till SixDegrees.com

I slutet av 1970 talet började de första samarbetsplattformarna för persondatorer att användas, *bulletin board systems (BBS)*. De första BBS:erna gavs åtkomst genom att användaren ringde upp en server med telefon-modem. Väl ansluten till servern kunde användaren posta meddelanden på servern som också kunde läsas av andra användare anslutna till servern. Detta skedde genom ett terminalbaserat gränssnitt. Ofta var BBS:er specialiserade mot ett visst intresseområde, där just det intresseområdet diskuterades.

Under tidigt 1990 tal började man kunna ansluta till BBS:er genom tex telnet. Idag är de flesta BBS:er tillgängliga via Internet.

BBS:er uppfyller merparten av de definitioner som finns för sociala medier bortsett från att de historiskt inte varit tillgängliga via webbaserade gränssnitt. [10] [11]

Parallellt med BBS:er växte USENET fram. USENET är på många sätt lik en BBS med skillnaden att informationen är decentraliserad. Decentraliserad i den mening att USENET servrar distribuerar informationen mellan sig i en peer-to-peer hierarki. Användaren ansluter sig mot en USENET server och laddar sedan ner informationen temporärt.

USENET uppfyller precis som BBS:er de flesta definitioner för sociala medier men faller historiskt på samma sak som BBS:er, nämligen webbaserat gränssnitt. Dock finns numera vissa delar av USENET tillgängligt via *google groups* som är ett helt webbaserat gränssnitt. [10]

Som en utveckling av BBS:er skapade den finländske nätverksadministratören Jarkko Oikarinen IRC (Internet Relay Chat) för att också klara av realtidskommunikation. IRC var inte den första realtids-chat:en men den första att nå en bredare publik. IRC består av server och klient. Då en klient anslutits till en server, kan användaren ansluta sig till konversationer som kallas ”channels”. Konversationer kan vara privata eller publika. Inledningsvis var IRC tillgängligt på universitetet där Oikarinen arbetade men anslöts bara efter något år till internet och spreds snabbt. IRC var de första åren endast anpassat

för unix vilket begränsade spridningen.

Även IRC uppfyller alla definitioner av sociala medier bortsett från webbgränssnittet. Även till IRC har dock webbaserade gränssnitt utvecklats med hjälp av java. Dessa kan naturligtvis köras i en webbläsare men kräver ofta att kommunikationen sker direkt mellan klienten i webbläsare och IRC server och inte över http protokollet som är standard för webbtrafik, vilket gör att de inte heller kan räknas som helt webbaserade. [10]

1996 lanserade det Israeliska företaget Mirabilis sitt chat-program ICQ. ICQ var det första chat-programmet som var tillgängligt för andra än Unix användare och gjorde det snabbt mycket populärt.

För att använda ICQ har användarna primärt varit tvungna att använda en speciell applikation, men chat-tjänsten blev senare också tillgänglig via ett webbaserat gränssnitt, vilket gör att ICQ faller under definitionen för sociala medier. [12] [13]

Tjänster som ICQ och AIM (AOL Instant Messenger) gav användare möjligheten att lista sina vänner och skapa en profil om sig själv. Classmates.com gav användare möjligheten att koppla ihop sig med andra från deras high school eller collage och vidare koppla sig samman med indirekta kopplingar, men man kunde inte lista alla sina kopplingar eller skapa profiler initialt.

Dessa funktioner kombinerades i slutet av 90-talet i tjänsten SixDegrees.com. Alla dessa funktioner gjorde SixDegrees.com till det första sociala nätverket. [9]

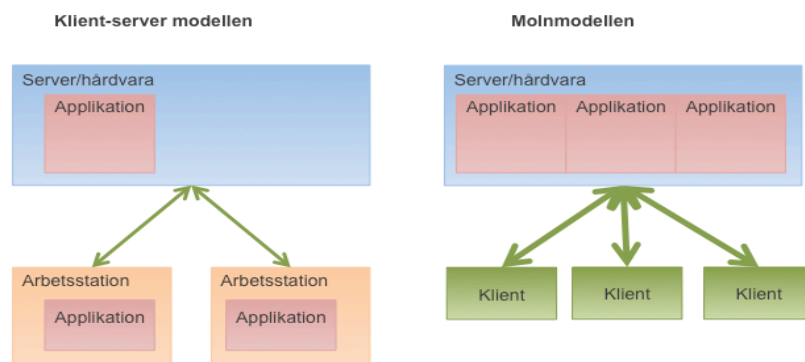
3.2.4 Från hålkortsmaskin till molnet

Parallellt med utvecklingen av teknik som skapade möjligheter att kommunicera, koppla ihop och skapa relationer med användare skedde en annan teknisk utveckling.

Ända sedan hålkortsmaskinen uppfanns under 1880 talet och den första datorn (UNIVAC) introducerades under 1940 talet och fram till 1970 talet var den centraliserade stordatorn totalt dominerande som teknologi. Företag som använde sig av hålkortsmaskiner och senare stordatorer hade en eller ett fåtal enheter i sin ägo. De var inte direkt tillgängliga för merparten av företagets anställda utan drevs av en speciell avdelning på uppdrag av olika funktioner inom företaget, som också såg till att den typiska utnyttjandegraden låg på över 90%.

Under 1970 talet fick personatorerna sitt genombrott genom utvecklingen av halvledare och den integrerade kretsen. Denna utveckling ledde snabbt till en teknologi som man kallar "client-server". I client-server utförs det mesta av arbetet på klienten medan vissa resurser delas av alla klienter på en server. Det här betyder också att samma applikationer installeras på samma sätt och används på samma sätt på flera datorer samtidigt. Det vill säga både applikationernas användande och implementering är i stort sett helt generisk. Samtidigt används generellt en enskild dator för varje tillämpning. Den enskilda datorn anpassas sedan för att klara av tillämpningens pikbelastning. Detta skapar i sin tur ett enormt svinn i kapacitetsutnyttjande. Studier har visat att många företags datacenter (som baseras på client-server modellen) endast används till cirka 25% jämfört med dess fulla kapacitet. Detta har delvis berott på att datorers kapacitet i

mycket snabb takt förbättras, samtidigt som kapacitetsökningen för datakommunikationstjänster inte alls ökat i samma takt, vilket i sin tur inneburit att kommunikationen mellan datorer varit den stora flaskhalsen för utveckling. Men under tidigt 2000 tal eller den så kallade "IT-bubblan" började en mycket stor utbyggnad av fiberoptiska nät. Dessa nät har gjort högkapacitetsanslutningar mot Internet billiga vilket öppnat dörren för allmännyttiga datortjänster ("utility computing"). I allmännyttiga datortjänster eller "molntjänster" så delar man ofta hårdvara och mycket utav infrastrukturen med andra, till skillnad från den traditionella client-server modellen där ägandet av hårdvara och infrastruktur ligger hos användaren eller företaget. I stället för att köra sin applikation på en dator man äger själv låter man ett företag som specialiserat sig på att ta hand om datordrift köra applikationen. Flera applikationer körs på samma hårdvara, det vill säga flera kunder till företaget som tillhandahåller hårdvaran delar på hårdvaran men applikationerna är isolerade från varandra. Detta blir ett mycket bättre sätt att utnyttja resurserna på eftersom företaget som tillhandahåller hårdvaran kan anpassa resurserna efter fler kunder och på så sätt få en bättre utnyttjandegrad (illustreras i figur 4).



Figur 4: Visar principen om klient-server jämfört med molnbaserade tjänster.

Molntjänster och liknande har till stor del möjliggjort utvecklingen av många sociala nätverk och sociala medier. YouTube exempelvis skulle aldrig kunna bli vad det är idag om de två grundarna från start varit tvungna att investera själva i all infrastruktur som behövdes i stället för att hyra den teknik som behövdes.

[14]

3.2.5 Dagens sociala medier

Idag finns ett mycket stort antal tjänster som faller innanför definitionen för sociala medier (3.2.1). Populära tjänster idag inkluderar; Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Dropbox, Flickr, Youtube, Wiki, Skype, Last.fm, Second Life och prisjakt.nu för att nämna ett fåtal. Dessa tjänster kan utöver att kategoriseras som sociala medier också delas in i kategorier utifrån sin profilering eller fokus i tjänsteutbud. Några av dessa kategorier är kommunikation, kollaboration, multimedia, recensioner/opinion och underhållning. Specifika tjänster behöver nödvändigtvis inte passa in i någon av kategorierna men kan likaväl passa in i flera. Tjänster kan kategoriseras på följande sätt:

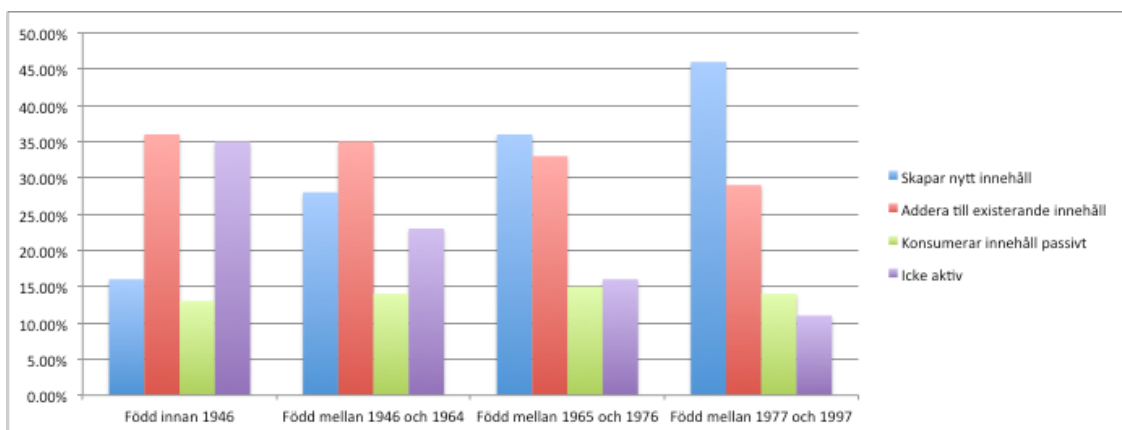
- Kommunikation
 - Facebook, Twitter, LinkedIn, Skype och MySpace
- Kollaboration
 - Wiki och Dropbox
- Multimedia
 - Flickr, Skype, Last.fm och MySpace
- Recensioner/Opinion
 - Prisjakt.nu
- Underhållning
 - Second Life

[15]

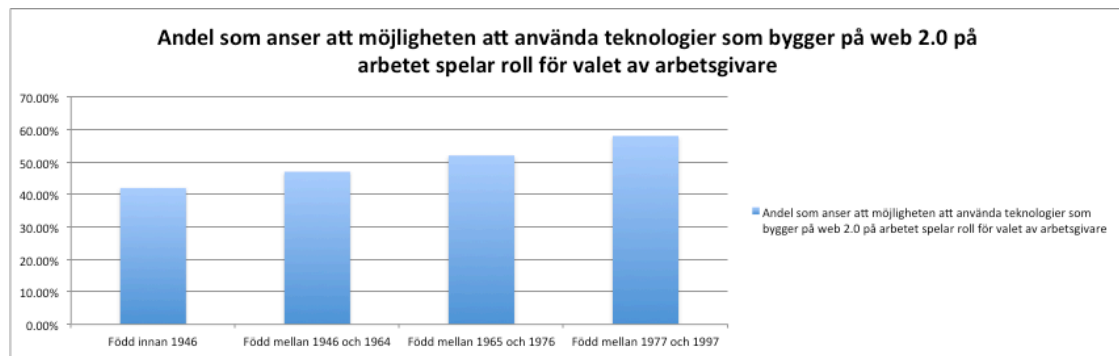
Användandet av sociala medier är idag mycket utbredd. Enbart Facebook har idag ca 500 miljoner aktiva användare som tillsammans tillbringar cirka 12 miljarder timmar varje månad på Facebook. [16] LinkedIn har över 85 miljoner användare, i över 200 länder. [17] Twitter har 190 miljoner användare som genererar cirka 65 miljoner "tweets" per dag. [18]

3.2.6 Sociala medier och olika generationer

Sociala medier, används och konsumeras generellt sätt på olika sätt av olika generationer. Detta visas i figur 5. Likaväl som att sociala medier används på lite olika sätt av olika generationer så spelar möjligheten att få använda teknologierna i arbetet olika stor roll för olika generationer. Detta illustreras i figur 6. En studie som gjorts av konsultföretaget Accenture visar också att över hälften av de som deltagit i studien anser att ett företags användning av teknik spelar en avgörande roll för valet av arbetsgivare.



Figur 5: Diagrammet visar hur olika arbetande generationer använder sociala medier



Figur 6: Betydelse av teknologier hos arbetsgivare i valet av arbetsgivare för människor tillhörande olika generationer.

[19]

3.2.7 IT-säkerhet och risker

För att uppnå hög säkerhet kring information i informationsteknologiska system bör man dela in säkerhetssystemen i tre delar. Den första delen; teknisk kontroll, avser tekniska och fysiska hinder, så som lås, dörrar, brandväggar, autentisering, kryptering etc. Den andra delen är kopplingen mellan den tekniska kontrollen och formella hierarkier och strukturer i organisationen och kallas formell kontroll. Den sista delen är oftast den viktigaste och effektivaste, nämligen kunskapen om säkerhetsrisker bland organisationens medlemmar. Man bör också notera, att precis som alla andra områden som är kopplade till en viss risk är informationssystemssäkerhet ett område som hela tiden förändras och utvecklas.

Hur framgångsrik en teknisk säkerhetsimplementering är eller blir beror på hur stark och bra koppling det finns mellan den tekniska lösningen och formella och informella bestämmelser och strukturer. Det betyder i förlängningen att man aldrig kan förvänta sig hög säkerhet i ett IT-system om man endast förlitar sig på tekniska kontrollmekanismer. Det finns två fundamentala principer att beakta i frågan om de tekniska aspekterna i ett IT-system:

1. Ett storslaget försök till heltäckande strategi för teknisk säkerhet kommer aldrig till fullo uppnå sitt syfte i ett informationssystem. Det finns två anledningar till att det inte fungerar. Den första är att man aldrig kan veta om man tagit hänsyn till alla verkliga faktorer som har betydelse. Det andra är att de tekniska förutsättningarna hela tiden förändras, vilket gör det omöjligt att förlita sig på någonting statistiskt.
2. Formella modeller för att bibehålla konfidentialitet, integritet och tillgänglighet är mycket betydelsefullt. Man måste förstå karaktären och tillämpningen av dessa områden mycket bra för att uppnå bra resultat. Man måste också detaljstyra på dessa områden för att uppnå bra resultat. Konfidentialitet handlar om att begränsa åtkomst av data endast till de som är behöriga att ta del av berörd data. Integritet handlar om att bibehålla värdet av data. Men det handlar inte bara om att data ska behållas intakt utan också att data ska tolkas på ett sätt som stämmer överens med organisationens mål. Exempelvis betyder siffror i en

kreditupplysning ingenting om de inte tolkas på rätt sätt. Tillgänglighet handlar kort och gott om att data och system måste vara tillgängliga för organisationen när de behövs.

En teknisk modell för informationssäkerhet måste alltid anpassas för den individuella organisationen.

Vidare behövs en koppling mellan tekniska kontroller och formella aspekter i organisationen. Även inom detta område finns två viktiga principer att förhålla sig till:

1. Sätt upp en tydlig gräns mellan vad som ska formaliseras och vad som ska styras med normer i form av kontroll. Att överformalisera säkerhet leder ofta till nya säkerhetsproblem. Formella regler måste utgå från den faktiska IT-miljön.
2. Regler för att styra informationssäkerhet blir irrelevanta om de inte kontextualiseras. Man bör inte förlita sig på varken normer eller formella regler enskilt i kontrollmekanismer för säkerhet.

Sist men absolut inte minst är vikten av de informella aspekterna av informationssäkerhet. Att skapa en kultur av förtroende, ansvar och ansvarskännande kommer man mycket långt med i fråga om informationssäkerhet. Även i detta område finns två huvudprinciper:

1. Utbildning, övning och medvetenhet är viktiga områden för att hantera informationssäkerhet. De är dock inte tillräckliga utan en välutvecklad säkerhetskultur behövs också för att uppnå hög säkerhet. För att utbildningen, övningen och medvetenheten om säkerhet ska få någon effekt måste den förankras i en säkerhetskultur.
2. Ansvarsfullhet, integritet, tillit och moral är hörnstenar för att upprätthålla en säker miljö. Ansvarsfullhet handlar om att skapa förståelse för vad organisationsmedlemmars ansvar handlar om. Integritet hos individer som medlemmar av en organisation är mycket betydelsefullt, i synnerhet eftersom att information ofta har ett stort värde för organisationen. Tillit handlar om ömsesidigt förtroende mellan individer och individer och organisation, vilket ställer lägre krav på formell kontroll. Då exempelvis antalet mellanchefer minskar i kombination med en minskning av fasta tjänster sägs också moralen bland medarbetare minska.

[20]

Traditionellt kontrollerades informationsflödet från en person till en eller flera mer eller mindre genom att man valde ut vilka man delar informationen med. Genom sociala medier och internet tvingas vi välja vilka vi inte delar information med. Det finns en fundamental skillnad som måste adresseras och som man inte alltid är medveten om. I all datoranvändning skapas data, det vill säga ettor och nollor. Dessa ettor och nollor representerar allt som oftast det man vill få ut av datoranvändningen i form av text, bild, ljud och så vidare. Det gäller naturligtvis också då man använder sociala medier. Exempelvis så översätts informationen man kommunicerar från en person till en annan eller andra personer till ettor och nollor. Ettorna och nollorna omvandlas sedan tillbaka

till exempelvis den text eller bild man ville kommunicera. Men etterna och nollorna försvinner inte efter det att meddelandet eller informationen gått fram utan sparas och problem kan uppstå då data börjar användas på sekundära sätt. Alltså sätt som de inte av användaren var tänkta för. Idag används den typen av data för brottsundersökningar, riktad marknadsföring och statistik. Vi kan dock bara spekulera i vad data kan komma att användas till i framtiden. [21]

Den första frågan man måste ställa sig då man planerar att nyttja eller implementera ett nytt informationsteknologiskt system (som till exempel sociala medier), är om och hur användningen av systemet kan öka ens lönsamhet och/eller effektivitet. Kan man inte svara på frågan bör man tänka om. [22]

Även när det gäller sociala medier måste man ställa sig frågan om ett deltagande och engagemang i sociala medier kan vara produktivt för ens verksamhet. Det finns stor risk att man spenderar stora summor pengar på självutnämnda experter på sociala medier som bara berättar om de fantastiska möjligheter som finns. Man måste också själv ställa sig frågan om vad man kan vinna på att använda sociala medier. [23]

Överallt och alltid finns risker av olika slag. För en ledare finns också oändligt antal risker förknippade med ledarens roll. Vissa är stora andra små. Följande är exempel på risker förknippade med ledarskap, kommunikation och gruppdynamik.

Då en ledare försöker uppnå en organisations mål genom att skapa motivation gör han eller hon det ofta genom att skapa incitament för de som ska utföra uppgifter, som i sin tur leder fram till organisationens mål. Incitament kan vara olika former av belöningar, exempelvis monetära. Incitamenten är tänkta att uppmuntra ett agerande som gagnar organisationen och dess mål. Det finns en risk i att de som ska utföra uppgifter utför dem på ett sådant sätt att de erhåller en belöning trots att organisationens mål inte uppnås. Det kan till exempel bero på brister i hur man mäter huruvida mål uppnåtts eller inte och i vilken grad. En ledare observerar på olika sätt den organisation han eller hon leder för att utifrån den informationen styra. Ledaren är således beroende av information från många olika delar av organisationen. Denna information kan vara felaktig, vilket innebär en risk eftersom informationen används för att fatta beslut. Informationen kan vara felaktig på grund av många olika saker. Det kan exempelvis vara så att informationen är förenklad vilket kan orsaka felaktigheter. Informationen kan också medvetet vara förvrängd eller missuppfattas. Då en ledare sedan ska kommunicera vad som ska ske, kan informationen på sin väg ut i organisationen förvrängas eller misstolkas vilket också innebär stora risker. Då informationen nått personen eller personerna som avsetts finns risken också att man inte bryr sig om informationen bland annat på grund av motivationsproblem. [5]

Listan på risker kan naturligtvis göras oändligt lång. Följande är ett annat perspektiv på risk och hur man bör förhålla sig till risker.

Resilience engineering är en modell kring säkerhet som i grunden handlar om att alla risker inte kan förutses och därför heller inte kan förhindras. Det är därför viktigt att vara beredd på att det oförutsedda inträffar och ha handlingsplaner för att snabbt kunna komma tillbaka till normaltillstånd efter att någonting oförutsett inträffat. Författarna till boken Resilience Engineering liknar det hela med exempelvis en boxare som dansar tillbaka från sin ringhörna till andra rondan, redo att fortsätta trots stora motgångar i

första rondan. Det kan i verkligheten till exempel handla om att återställa strömmen så snabbt så möjligt efter ett strömavbrott, återuppta produktion i en temporär fabrik efter att ursprungsfabriken brunnit eller återskapa förtroendet hos boende kring en fabrik där kemikalier läckt ut. Man måste dock hela tiden försöka undvika risker i så stor utsträckning som möjligt. Att undvika risker handlar ofta om att göra avkall på lönsamhet varför balansgången mellan lönsamheten och undvikandet av risker blir centralt.

Man kan försöka undvika vissa förutsedda scenarier genom förebyggande åtgärder men per definition kan inte allt förutses, varför mycket stor vikt måste läggas vid att kunna återskapa och komma tillbaka efter en incident. Det blir möjligt inte bara genom att sätta upp nya barriärer utan genom att hela tiden observera och kontrollera vad som sker runt om och inom berörda områden. Det är centralt att ha kunskap om vad som hänt tidigare och i vilket läge en organisation eller ett system befinner sig i just nu.

Genom att modelera verkligheten kan det bli lättare att identifiera risker, men då en modell skapas är det av yttersta vikt att vara medveten om att modellen är en förenkling som kommer att lämna vissa eventualiteter utanför modellen.

Man bör i sin modell vara noggrann med att man inte utgår från statisk ögonblicksbild utan snarare se säkerhet som byggs med en dynamisk process som grund. Man bör heller inte leta efter separata eller oberoende faktorer utan undersöka sambanden mellan faktorer. Slutligen bör man vara vaksam på att inte se olyckor som en kedja av orsakssamband utan som ett resultat av starka kopplingar samt med hjälp av ”functional resonance¹”.

Man kan sammanfattningsvis säga att det fundamentala i Resilience Engineering handlar om att hela tiden observera och lära av glappet mellan modell och verklighet. Då glappet inte synliggörs blir det också svårt om inte omöjligt att anpassa sin organisation till modellen och förståelsen och därmed underminera inlärnings- och förbättringsprocessen. Att förstå vad som skapar glappet mellan modell och verklighet är av yttersta vikt. Problemet ligger i praktiken i att se glappet och sedan omsätta det till någonting i organisationen. [24]

3.2.8 Sociala medier i företag

Även om den största delen av användarna av sociala medier använder tjänsterna privat så har sociala medier även börjat göra sitt intåg på företag. Sedan ett antal år tillbaka har begreppet ”crowdsourcing” blivit viktigt för företag. Begreppet myntades av journalisten Jeff Howe i tidningen Wired 2006 och innebär att man låter en grupp eller en individ som inte är en del av ens företag, delvis eller helt ta hand om en uppgift i företaget som man traditionellt skulle låtit en anställd göra. Ofta handlar det om att engagera en stor grupp människor utföra en uppgift för att på så sätt utnyttja den kollektiva kunskap och intelligens som finns hos en stor grupp människor. Det första riktiga exemplet på crowdsourcing för företag sägs vara Amazons kundrecensioner. Recensioner som skrevs utan någon kompensation från Amazon, av kunder i direkt anslutning till respektive produkt. Detta skapade ett ökat mervärde för Amazons

1 Olycksmodell framtagen av Erik Hollnagel och Örjan Goteman.

erbjudanden och kostade samtidigt ingenting för företaget. Men Amazon slutade inte där i att låta andra vara delaktiga i deras affärer. 2004 öppnade Amazon upp alla sina databaser som innehåller bland annat priser, försäljningsstatistik, recensioner, lagerdata osv. Man visste inte riktigt vad det skulle leda till i förlängningen men det gav upphov till det som idag kallas Amazon web services, där hundratusentals utvecklare deltar för att bland annat skapa nya gränssnitt för försäljning. Amazon web services har blivit mycket lönsamt och präglar idag mycket av Amazons verksamhet.

Amazons kundrecensioner och web services var bara början på vad företag sedan dess har utnyttjat grupper av människor för olika uppgifter som är till gagn för företag. Australiensiske Liam Mulhall och två av hans bekanta startade 2002 sidan brewtopia.com.au. Där bjöd man in vem som helst att tycka till om vad som skulle vara den perfekta ölen. Inom loppet av några veckor hade sidan lockat över 10000 besökare från över 20 länder som diskuterade och beslutade hur ölen skulle bli. Mulhall och hans vänner bestämde en sak: Vad ölen skulle heta (Blowfly). De skrev ett avtal med ett bryggeri om att tillverka och buteljera ölen. Ölen såldes sedan via internet och efter fem år hade företaget 50000 kunder i 46 länder. Listan på exempel över företag som utnyttjar kunskap och åsikter som kommer utifrån företagets väggar kan göras mycket lång. Det finns lite olika sätt att engagera människor i det man som företag vill. Richard Bransons Virgin Group och Sprint Nextel har tillsammans ett forum för kunder att vädra sina åsikter om olika saker. Som medlem i forumet får man fria minuter att ringa för då man deltar i någonting som företaget vill ha svar på. Detta har inte bara lett till att man fått mycket värdefull information från sina kunder utan också gjort att kunder pratat om Virgin, vilket i sin tur lett till ännu fler kunder.

Företag utnyttjar inte bara andra till att samla information som är värdefull för företaget och dess produkter. Man kan också med hjälp av crowdsourcing få hjälp i den dagliga verksamheten. Bradbury Software som senare köptes av NewsGator klarade inte själva av att ta hand om alla de supportärenden som rörde deras webbdesignprogram. Man öppnade ett forum för kunderna där kunderna fick möjlighet att hjälpa varandra, vilket lyckades väl. Det här kompletterades också av traditionella metoder för support.

Företag har också insett möjligheten att låta andra sälja deras produkter utan monetär kompensation. MasterCard bjöd in vem som helst att göra egna versioner av en tidigare kampanj som MasterCard använt. Över 100000 bidrag kom in och man uppmanades av MasterCard att rösta på sin favorit. Vinnarens film visades sedan på tv.

Prosper.com är ett exempel på när en mycket gammal och konservativ bransch flyttat ut på internet, nämligen kreditinstitut. Genom prosper.com kan man presentera en affärsidé för att sedan få lån av andra användare på sajten. Affärsidéerna analyseras och bedöms av en stor mängd användare som sedan avgör hur mycket de vill låna ut. Den genomsnittliga långivaren på prosper.com får ca 6.8% avkastning. Merparten av de som söker lån på prosper.com är människor som fått nej av traditionella kreditinstitut. Zopa är ett annat exempel på en liknande tjänst. CommonAngels är ytterligare ett exempel på ett liknande initiativ, men är begränsat till ett mindre antal mer förmögna långgivare. De sköter dock sin verksamhet med samma tanke som Zopa och prosper.com, nämligen att om fler gör kreditbedömningar blir utfallet bättre.

Likväl som det finns många exempel på företag som framgångsrikt använt

crowdsourcing för att öka sin lönsamhet finns också exempel på sådant som inte alls lyckats. TheBusinessExperiment.com lockade ca 800 medlemmar när det lanserades. Medlemmarna röstade fram en produkt och en hemsida som knöts till produkten. TBE var en inkubator där medlemmarna skulle diskutera och ta affärsrelaterade beslut. Som kompensation för sitt deltagande fick medlemmarna poäng som sedan omsattes i eventuell vinst från företaget som valts ut. Bara nio månader efter starten lades projektet TBE ner. Man har i efterhand konstaterat bland annat att mycket diskuterades men väldigt lite arbete utfördes. Man råkade ut för stora kostnader relaterade till att vinsten skulle delas ut till deltagarna i projektet. Detta ledde i sin tur till att de flesta deltagarna tappade intresset för projektet. [25]

4 Problemformulering

Människor är individer som använder sociala medier. De använder sociala medier på jobbet eller i relation till jobbet, oavsett (vilka policys som en arbetsgivare sätter upp) om arbetsgivaren vill det eller inte. Hur förhåller sig en ledare till det? Hur skall den moderne ledaren förhålla sig till detta och behöver den det? För att försöka besvara den frågan ska följande mer detaljerade frågor försöka besvaras:

Tvingar idag sociala medier fram en ökad transparens i organisationer? Om det är så, kan ledare dra nytta av det och i så fall hur? Ger den eventuellt ökade transparensen en minskad hierarki och automatiskt en plattare organisation? Hur förhåller sig en ledare till det i så fall?

En ledare kan få makt genom struktur och/eller förtroende. Minskar möjligheten till ordnade strukturer genom en eventuellt ökad transparens och därmed möjligheten till makt genom strukturer?

Kännedom om sociala strukturer sägs spela en avgörande roll för förmågan att leda. Ger en eventuellt ökad transparens genom sociala medier en ökad möjlighet för ledare att få kunskap om sociala strukturer?

Ersätter eller kan sociala medier ersätta vissa kommunikationsformer? Kan sociala medier användas i alla sammanhang? Om sociala medier är olämpligt att använda i vissa sammanhang, vilka är då sammanhangen?

Ledare har olika ledarstilar. Givet ledares olika sätt att leda, bör de förhålla sig på olika sätt till sociala medier?

För att hamna högt upp i social rang krävs ofta initiativtagande till kommunikation. Med det i åtanke kan man som ledare ställa sig utanför en kommunikationskanal som används av väldigt många?

För att en grupp ska fungera bra krävs att individerna som utgör gruppen är kompatibla med varandra. Då en ledare sätter ihop en grupp är det viktigt att gruppens medlemmar är kompatibla med varandra för att uppnå bra resultat. Kan man som ledare med hjälp av sociala medier delvis lättare se kompatibilitet med hjälp av kommunikation som skett via sociala medier tidigare och kan man helt eller delvis till och med överlåta gruppbildning till sociala medier?

5 Metod

I detta arbete görs omfattande litteraturstudier inom olika områden för att få en bakgrund kring ledare och ledarskap. Dessutom görs litteraturstudier kring uppväxten av sociala medier, risk och IT-säkerhet. Denna bakgrund tillsammans med ett antal djupintervjuer med ledare inom professionella organisationer och företag ger en bild av ledares situation i en tid då sociala medier används av väldigt många. Bakgrunden och intervjuerna utgår från fyra huvudområden; ledare, kommunikation, gruppdynamik och eventuella risker. Intervjuerna presenteras så att alla intervjupersoners svar på respektive frågeområde besvaras direkt efter varje frågeområde. Svaren på respektive frågeområde är transkriberade och anpassade för den löpande texten men med innehållet i svaret så omodifierat som möjligt. Intervjuerna görs med intervjupersonerna oförberedda så till vida att de inte fått ta del av frågorna innan de besvarats. Intervjuerna pågick cirka en timme per intervju. Samtliga intervjuer har gjorts muntligt ansikte mot ansikte, med undantag för intervju nummer 4 som genomfördes över telefon. Frågorna i resultatavsnittet ställdes till intervjupersonerna under respektive intervju. Vissa frågor förtydligades och i vissa fall exemplifierades med exempel tagna ur bakgrunden.

6 Resultat

6.1 Intervjupersoner

- Intervjuperson 1:* Leif Sandberg, IT-direktör, Uppsala läns Landsting.
- Intervjuperson 2:* Stefan Anjou. COO (Chief Operating Officer), Vodder.
- Intervjuperson 3:* Vill vara anonym. VD (Verkställande Direktör), finansiärsbolag i Skåne.
- Intervjuperson 4:* Mikael Österlund, CIO (Chief Information Officer), Justitiedepartementet.
- Intervjuperson 5:* Johan Lanner, Kompetensområdeschef Enterprise Web, Connecta.

6.2 Intervjuresultat

Fråga 1: Berätta om din yrkesroll och din roll som chef. Hur stor är den organisation du leder? Hur många hierarkiska nivåer finns det i organisationen?

Intervjuperson 1: Jag har framförallt ett funktionellt ansvar. Jag har en stab bestående av 8 personer som jag är ansvarig för. Jag är ansvarig för det mesta av IT-verksamheten inom landstinget men personalansvar på olika IT-enheter sköts av de olika enheterna. Det funktionella ansvaret är större än det linjemässiga personalansvaret i min roll. Jag rapporterar till landstingsdirektören som är underordnad det politiska styret. Ca 200-250 personer jobbar med IT inom Uppsala läns Landsting. Inom Landstinget finns ca 11500 användare totalt. För dem är jag funktionsmässigt ansvarig.

Intervjuperson 2: Till för några veckor sedan var jag ansvarig för teknik drift, tekniker och all publicering vilket betyder ca 80% av personalen. Sedan två veckor tillbaka är jag ansvarig för allting som sker inom företaget. Vår VD är ansvarig för kapitalanskaffning och strategier.

Idag är vi 45 individer. Vi har också några konsulter, vilket betyder totalt sett ca 50 personer. Jag är inte så mycket för titlar och nivåer. Jag tror mycket på individen. Individen måste kunna kommunicera direkt med vem den vill. Jag har väldigt mycket av en kommandostruktur eller det man kallar militär struktur. Det är väldigt tydligt vem som ska göra vad. Jag behöver inte vara här, alla vet vad de ska göra. Det finns alltid ställföreträdare. Jag kan vara borta en vecka utan att någonting händer för alla vet vad de ska göra. Jag tror hierarkier har mycket att göra med fina titlar osv. Plockar man bort sådant och ser till att alla är individer som har olika roller och uppgifter att lösa samt är en del av ett kollektiv tror jag man kommer väldigt långt. Nu är jag i och för sig ställföreträdare i teknikavdelningen för mig själv så visst finns det nivåer. Men jag sitter till exempel i samma rum som alla andra. Det finns ingen skillnad där. Vi har inga statussymboler som syns på något märkligt sätt. Det gör att det blir platt och enkelt. Jag har tagit med mig det till stor del från Connecta, där jag tidigare arbetade i ledningsgruppen. Jag tror hela samhället är på väg åt det hållet och det finns inte så mycket hierarkier där heller.

Intervjuperson 3: Jag är kontorschef och VD för dotterbolaget i Skåne. I dagsläget har jag 12 anställda under mig. Två stycken i en administrativ funktion och resterande i en säljande funktion. Min uppgift är att leda merparten av den operativa verksamheten, vilket innebär samordning och delegering exempelvis. Jag svarar också direkt mot styrelsen. Vi ägs av ett moderbolag till 66%. I moderbolaget finns fyra delägare. I moderbolaget finns funktioner som vi delar. Det är till exempel HR och ekonomiadministration, de köps från moderbolaget. Att vi köper HR-tjänster innebär inte att jag inte har totalt personalansvar utan moderbolagets HR-avdelning används endast för hjälp i rekrytering. Man kan säga att jag har de vanliga uppgifterna för en VD i ett dotterbolag. En hel del strategiska beslut fattas av moderbolaget.

Väldigt mycket av arbetet som utförs är självständigt. Vår ambition är att vår beslutsprocess ska utgå från konsensus. Det handlar inte om votering utan snarare om att föra en diskussion som ger konsensus. Ibland är det nödvändigt att som enskild lägga sig i en sådan diskussion om man märker att en stark vilja finns hos ett flertal. På så sätt undviker vi konflikter. Vi utgår också från att ett beslut är bättre än inget beslut samt att handling är bättre än ingen handling. Blir diskussioner för långa tillförs sällan någonting nytt utan man begränsar i stället diskussionens längd och tar ett beslut. Ovanstående gäller styrelse- och ledningsarbete.

Organisationen i stort är till mycket stor del en säljorganisation. Vår produktionskapacitet styrs helt och hållet av hur mycket folk säljer. Försäljningen är vår produktion. Det är viktigt att lyssna mycket och göra människor glada. Vi organiserar oss på ett sådan sätt att vi exempelvis sitter mycket nära varandra, vi sitter i öppna kontorslandskap med på tok för lite plats. Detta i syfte att jag ska höra vad folk säger, dvs kunna känna av stämningen för att kunna anpassa riktlinjer osv efter vad folk

faktiskt gör. Jag träffar även kunder i syfte att förstå säljarnas vardag. Vi för också löpande diskussioner med säljare/rådgivare om vad de tycker om sin situation för att hela tiden kunna förbättra verksamheten. Eftersom beslutsvägarna är ganska korta så kan förändringar ske snabbt och organisationen är av den anledningen ganska platt. Organisationen är väldigt platt eftersom den måste vara dynamisk. Vi är beroende av feedback.

Intervjuperson 4: Jag jobbar som CIO på justitiedepartementet. Jag har en roll som inte berör justitiedepartementets arbete inåt verksamhet utan utåt myndigheterna, t.ex. polisen, åklagarmyndigheten, domstolsverket, kriminalvården, brottsförebyggande rådet. Från regeringens sida har man beslutat att man vill genomföra ett arbete kring rättsväsendets informationsförsörjning. Detta i syfte för att öka effektiviteten och kvalitén av informationsförsörjningen i rättskedjan. Sen tidigare har man haft ett råd som har haft regeringens uppdrag att hantera detta. Efter några års arbete i rådet konstaterade man att styrningen bör finnas i regeringskansliet och därmed inrättades den enheten jag arbetar vid samt min roll. Det jag arbetar med konkret är att planera och genomföra utveckling av rättsväsendets informationsförsörjning. Arbetet är avgränsat till 5 myndigheter i genomförandet av en första etapp som ska vara klar den sista december 2011. Dessa omfattar polisen, åklagarmyndigheten, domstolsverket, kriminalvården och brottsförebyggande rådet. Parallellt pågår ett arbete med att planera för hur resterande myndigheter ska integreras. RIF-arbetet omfattar totalt 11 myndigheter.

Det finns en tydlig gräns mellan departementet och myndigheterna. Det är relativt unikt att den här typen av arbete bedrivs i ett departement då det berör både planering och att samordna ett genomförande. Jag leder det praktiska RIF-arbetet genom ett ordförandeskap i en grupp som är bemannad med CIO/IT-chef samt en verksamhetsutvecklingschef från respektive myndighet. Projektorganisationen på Ju består av totalt sex personer. Från myndigheterna är cirka 200 personer involverade i arbetet aktivt. Utöver det tillkommer personer som jobbar med planeringsarbetet vid sidan om.

Regeringskansliets organisation som sådant är väldigt hierarkiskt uppbyggt.

Intervjuperson 5: Jag är kompetensområdeschef här på Connecta. Jag ansvarar för ett kompetensområde som heter Enterprise Web. Inom det kompetensområdet arbetar vi med digitala strategier och realisering, dvs digitala strategier i form av e-handelsstrategier, sök-strategier, social media, web-analytics samt utveckling av större webbsattsningar. Vi gör exempelvis inte små kampanjsajter och liknande saker. Min bakgrund är civilekonom och systemvetare. Jag har arbetat i konsultbranschen i ungefär 15 år.

Inom vårt kompetensområde har vi cirka 60 konsulter. Jag har en teamledare och en säljchef som är direktrapporterande till mig. Jag sitter också i Connectas ledningsgrupp där jag bland annat är ansvarig för varumärkesfrågor.

Vi har inom Connecta en VD och en ledningsgrupp som består av

kompetensområdescheferna och säljchef. På varje kompetensområde finns teamledare, en säljansvarig och en vice kompetensområdeschef. Det finns en tydlig hierarki men den är ganska platt. Vi försöker symbolisera en icke-hierarkisk organisation genom att vi exempelvis inte har fasta arbetsplatser och vår VD har inget eget rum. Det råder dock ingen tvivel om att det finns en tydligt organisationsstruktur.

Fråga 2: Hur ser du dig själv som chef? På vilket sätt leder du?

Intervjuperson 1: Att definiera sig själv som chef handlar mycket om hur man vill vara som chef. Landstinget är en kunskapsorganisation. Inom kunskapsorganisationer tror jag det är viktigt att ha ett öppet ledarskap. Att delegera mycket och ge stort ansvar till individer är viktigt. Det är den ledstjärna som jag försöker följa. Jag är inte en bra peka med hela handen chef. Det finns visserligen situationer där man måste men som huvudregel så är det inte en ledstjärna för mig.

Intervjuperson 2: Jag är väldigt leveransfokuserad. Jag gillar inte människor som bara pratar och inte levererar. Jag gillar att tävla och uppnå mål. Jag gillar idrott. Det tror jag avspeglas i mitt ledarskap. Jag vet också att vissa inte är lika resultatorienterade och det kan de tycka är jobbigt att till exempel hålla på att mäta. Jag vill se siffror som visar att vi kommer framåt. Jag tror att jag är tydlig och rak. Jag tror också att människor uppskattar det. Sen tycker jag om människor och det är därför jag tycker om att vara ledare. Det är det centrala i mitt ledarskap vilket gör individen väldigt viktig. Som liknelse när jag var barn och såg människor i Kina var alla blåklädda på risfälten. Idag har alla olika kläder och gör olika saker. Det är samma sak i ledarskapet, man måste se individen. Vem är individen och vad gör individen. Det handlar om att uppmuntra de individer som gör rätt. Perspektivet om individen innebär också att alla i någon mening måste kunna göra allt. Ingen får vara för fin för att öppna dörren, plocka ur diskmaskinen eller lämna kaffekoppar här och där. Det finns ingen annan som gör det. Det blir extra tydligt på ett så här pass litet företag. Det gillar jag också, jag tycker inte om stora företag för de är svårare att styra och ställa om snabbt.

Intervjuperson 3: Vi har en mycket resultatorienterad organisation. Jag försöker leda den genom att gå först. Om jag till exempel kräver att man jobbar en söndag så jobbar jag också den söndagen. Ska vi ha morgonmöte är jag självklart där. Jag försöker hela tiden finnas där och lyssna. Samtidigt är jag väldigt hård. Man kan ha en glad och trevlig stämning samtidigt som jag ställer mycket hårda krav. Mina medarbetare vet om att om de inte gör det som förväntas så kommer jag vara väldigt hård. Så länge mina medarbetare gör det som de ska så finns ingen anledning att vara hård mot dem. Då man är hård är det också viktigt att vara väldigt rak.

Intervjuperson 4: Som ledare så är jag tydlig, strukturerad, målinriktad och har en förmåga att delegera i ganska stor utsträckning. Jag försöker också bygga upp team av

resurser och kompetenser som kan samverka bra.

Intervjuperson 5: Jag skulle beskriva mig själv som engagerad. Jag leder genom att gå före, jag är här, jag säljer, jag konsulter och arbetar extremt hårt. Jag kan konsultering. Jag ställer väldigt höga krav och ger samtidigt stor frihet till mina medarbetare. Jag går inte in och detaljstyr. Om mina medarbetare har svårt att utföra någonting specifikt kan jag gå in och styra i det enskilda fallet.

Jag tror att vi har ett öppet ledarskap. Vi söker väldigt mycket feedback av våra konsulter. Vi söker kontinuerligt efter feedback för att kunna göra saker bättre nästa gång. Jag arbetar också mycket med att skala ner. Att ta bort allt onödigt. Jag struntar ibland i en del processer som jag för tillfälligt inte anser vara det viktigaste för resultatet. Om vi exempelvis bestämt på Connecta att vi ska göra ett talent-management program så kan jag besluta att inte göra det för att vi inte hinner. Det viktigaste är att uppnå vårt resultat budgetmässigt, skaffa bra uppdrag och skapa en arbetssituation som våra konsulter trivs i. Genom det blir det lättare att nå våra mål. Jag tycker det är lite roligt att vara rebellisk också. Vi är exempelvis det ända stora företaget som kör mac. Det är viktigt för oss i vårt varumärke. Inom Connecta är vi de enda som kör dropbox (i vårt kompetensområde), i stället för en stängd Enternelösning. Vi har en Facebookgrupp där en del kommunikation sker. Allt detta gör vi för att leva som vi lär inom vårt kompetensområde.

Fråga 3: Tror du dina medarbetare ser dig på samma sätt?

Intervjuperson 1: Jag hoppas det. Jag har bara varit här ca 1 år vilket är kort tid i sammanhanget. En annan aspekt av mitt ledarskap är IT i landstinget. Vissa delar av Uppsala läns Landsting är inte en speciellt mogen IT-organisation jämfört med många andra. Man har inte jobbat med IT som verktyg speciellt länge vilket har en rad förklaringar. Det handlar om att försöka driva förändringar med IT och försöka se vilka vinster man kan få med en ökad IT användning. Det påverkar också ledarskapet. IT är en stödverksamhet och vård är kärnverksamheten.

Intervjuperson 2: Ja det tror jag. Sen tror jag också att en del tycker att vissa saker som jag gör är lite knepiga. Jag tror många kan tycka att jag är jobbig när jag vill ha saker gjort. Jag är som en terrier, jag tjarar till dess att det blir gjort. Det tycker nog alla inte är så kul jämt. Jag tror det finns saker som gör att det är jobbigt att ha mig som chef. Det finns nog folk som vill göra på andra sätt.

Intervjuperson 3: Ja det tror jag.

Intervjuperson 4: Svar saknas...

Intervjuperson 5: Det är väldigt spännande. Vi gör medarbetarundersökningar varje år. Jag vet ju vad jag får för feedback där. Det handlar om högt engagemang, bra nätverk internt och klara tydliga mål. Jag får också kritik ibland för att jag inte lägger tillräckligt med tid på mina underchefer.

Vi har en ledningsgrupp på fyra personer på vårt KO. Det är vi som kör detta och tar de stora besluten. Men jag är chefen i slutänden ändå. Vi arbetar bra tillsammans och är flexibla. Vi kan exempelvis ställa in ett ledningsgruppsmöten för att någon måste VAB:a någon dag. Då försöker vi täcka för varandra. Jag tror att mina medarbetare ser mig på ungefär samma sätt som jag beskrev. För mig är det viktigt att försöka vara så tillgänglig så möjligt.

Det sätt vi har att få reda på vad våra medarbetare tycker och tänker är våra medarbetarundersökningar.

Fråga 4: Hur skulle du definiera sociala medier? (Efter att intervjupersonen svarat på denna fråga får intervjupersonen ta del av definitionen från kapitel 3.2.1.)

Intervjuperson 1: Medier där man på ett effektivt sätt kan interagera med många människor samordnat. Ett verktyg där man använder nätet för att kommunicera och interagera.

Intervjuperson 2: Det är väl allt eller inget. Det är ett väl ett sånt här ”buzz word”. Jag vet inte var man ska börja. Det blir knepigt. Facebook är ett socialt media. Är det inte en strömning, någonting som uppstår just nu, men egentligen är allt som det varit tidigare.

Det jag vänder mig mot är att det måste vara web 2.0. Vad är web 2.0? När jag började här skrev någon i ett socialt media som vi använder för att kommunicera med bland annat våra kunder att Stefan Anjou är en idiot. Det kan man tycka var lite konstigt då ingen träffat mig. Då inser man att detta sker anonymt. Vad skiljer då detta från lynchmobbarerna som fanns på medeltiden? Ingeting. Mer än att man gömmer sig på ett forum. Företeelsen är det samma men det har bytt medium. Mekanismerna hos människor är de samma. Skillnaden mot tidigare är möjligheten att få ut sitt budskap mycket snabbare. Det gör att en liten människa i en stor värld kan göra saker mot till exempel ett stor företag väldigt snabbt. Som exempel kan man ta tjejen som gjorde ett upprop på Facebook mot Sverigedemokraterna och 10000 människor dök upp på Sergels torg. Hon hade ingen aning om att de skulle komma så många. Det kunde en liten människa göra mot en så stor sak som tidigare bara media kunde göra. Det innebär att om du ska leda så måste du vara trovärdig och kunna stå för saker. Man blir granskad av väldigt många fler. Man måste kunna stå för allt på ett annat sätt som skiljer sig från tidigare. Många börjar bygga rum där man bara släpper in vissa. Då försvinner web 2.0. Det blir mer intressant vad man kan göra med internet som kanal.

Intervjuperson 3: Det är väl någon form av interaktiva portaler eller liknande på internet.

Intervjuperson 4: Jag har nog ingen direkt definition. Det är inte ett område som jag funderat speciellt mycket på, i synnerhet inte i jobbet. Privat är jag dock engagerad på olika sätt. Sociala medier handlar väl om att skapa nätverk via internet och de internetjänster som finns.

Intervjuperson 5: Medier där användarna kommunicerar ofta, många till många, en till många eller en till en. Kommunikation som sker på användarens villkor. Det sker när man vill, var man vill och hur man vill med vem man vill. Men inte bara till vem man vill utan också till vem man inte vill eftersom man fritt kan lägga till och ta bort personer. Det är min definition av sociala medier.

I din definition tycker jag verkligen man kan diskutera det där med att materialet måste uppvisa kreativ ansträngning. Man återger mycket material.

Att man kommunicerar på en plattform som ingen riktigt kan styra och att det sker på dina och mina villkor. Det tycker jag är viktigt. Du är med i de sociala medier du vill. Vi har folk hos oss som inte är med på Facebook för att de vill inte. Det är ca 4.5 miljoner svenskar registrerade på Facebook idag. Det är ganska mycket.

Fråga 5: Hur tror/vet du på vilket sätt och i vilken utsträckning dina medarbetare använder sociala medier, både privat och i sin yrkesroll?

Intervjuperson 1: Vi har ingen bra bild av det. Vi är inne i ett tidigt skede och har precis tagit fram en policy för sociala medier. Policyn syftar till att avväga mellan öppenhet som vi strävar efter och effektivitet men med arbetstids- och anställningsaspekten. Yrkesmässigt finns mycket stor potential i vården eftersom det är en kunskapsorganisation. Potentialen att kunna kommunicera inte bara inom landstinget utan också över hela landet samt internationell är stor för kunskapsspridning. Sociala medier kan vara att en läkare har kontakt med en annan läkare i Sydamerika och diskuterar en viss sak. Ännu används inte sociala medier i arbetet. Vi vill främja det. Psykiatrin har en tillämpning som liknar sociala medier men inte är publikt. Privat användning följer nog det normala mönstret. Den yrkesmässiga användningen har inte kommit så långt.

Intervjuperson 2: Jag vet att mina medarbetare använder sociala medier. Jag har några utvecklare som absolut inte kör Facebook eftersom det inte är deras grej. Däremot använder de Twitter. Många andra använder Facebook.

Intervjuperson 3: Privat använder nog alla någon form av sociala media. Vi har en låg

genomsnittsalder i företaget vilket är ca 30 år. Många använder det privat på arbetstid. Vi använder också sociala medier professionellt, exempelvis youtube i moralhöjande syfte. Motiverande verksamhet, genom att visa exempelvis humorklipp, titta på bilar och andra saker. Alternativt 80-tal rockvideos. Det är en genomtänkt strategi framförallt från min sida. Vi gör det för att skapa en stämning. Det finns en tanke om att motivera och skapa en viss kultur, vilket i sin tur ska leda till bättre försäljning. När man har gjort detta några gånger själv upptäcker man snart att medarbetarna gör samma sak själva. Vi har upptäckt att det är mycket svårt att styra bort folk från att använda sociala medier. Men om de ändå ska använda det så kan det vara smart att tiden läggs på saker som "indoktrinerar" dem i företagskulturen. Det är dock inte så att vi formellt tittar på veckans youtubeklipp. Vi försöker snarare under normala raster och så vidare styra valen.

I den normala verksamheten använder vi ingen social media. Det kanske kommer, men inte på ett tag. Vi har en tanke om att delta på olika forum där vårt företag diskuteras. Det är inget vi gör i dagsläget, men vi funderar på det. Det kan röra sig om att till exempel svara på saker som skrivs om oss, alternativt att enbart skriva positiva saker om oss.

Intervjuperson 4: Om vi börjar med den privata sidan så använder vi nog allihop det om vi rent konkret pratar om exempelvis Facebook, LinkedIn och så vidare. Jag vet att vissa personer använder sociala medier i arbetet, dock inte på något organiserat eller strukturerat sätt.

Jag sitter med i regeringskansliets samordning och styrning av e-delegationens arbete och vet att e-delegationen använder sociala medier på ett annat sätt, exempelvis som kanal för att samla in åsikter från medborgarna. Där hamnar man utanför regeringskansliets organisation vilket också ger andra förutsättningar. Inom justitiedepartementet har vi inte någon uttalad ambition att just nu arbeta med sociala medier på ett särskilt sätt.

Intervjuperson 5: Väldigt mycket skulle jag säga. En del vet jag och en del tror jag. Jag vet eftersom jag är vän på exempelvis Facebook med många av mina "anställda". Vi har en stängd Facebookgrupp för vårt KO där vi sköter all informell kommunikation. Jag är noga med att aldrig skicka formell information den vägen. Jag skickar inte mina veckomail den vägen eftersom vi har folk som inte är med där. Facebookgruppen är skapad av en konsult. Det är inte jag eller någon i ledningsgruppen som sagt att nu ska vi ha en Facebookgrupp. Den uppstod. Det är det som i kraften i sociala medier. Så jag vet att många använder det. Men det är många andra grupper och listor också. Vi söker också en del av vår kompetensutveckling på olika bloggar. Hos mig använder många det väldigt mycket och en del kanske inte alls. Jämfört med många andra organisationer tror jag vår organisation använder det i väldigt stor utsträckning.

I fråga om privat och yrkesmässig användning är det nog väldigt olika från person till person. En del läser exempelvis mycket bloggar i sitt arbete. Men gränser mellan privat och arbete i det digitala börjar suddas ut. Det hela flyter ihop väldigt mycket. Jag tror att

om man använder sociala medier och digitala kanaler så gör man det oavsett vad man håller på med.

Fråga 6: Använder du sociala medier för att kommunicera med dina medarbetare? Använder du sociala medier privat?

Intervjuperson 1: Nej inte särskilt mycket idag, men vi håller på att undersöka vilka tillämpningar som skulle kunna vara effektiva för användning av sociala medier., Konkret mot mig är det inte så mycket direktkommunikation vad gäller tekniska frågor. Den enskilda användaren har en supportorganisation att vända sig till. Förbättringsförslag drivs i verksamheten. Det kommer sedan därifrån som önskemål eller krav hit. Här kan det finnas saker att förbättra hur nära man jobbar slutanvändaren så att deras förslag kommer fram på ett effektivt sätt. Vi har säkert som många andra organisationer förbättringspotential.

Mina barn tycker jag använder det för lite. Jag har ett ansvar att som IT-chef försöka hålla mig uppdaterad inom all teknisk utveckling, eftersom den potentiellt kan gynna vården. Därför borde jag också vara mer aktiv än vad jag är inom sociala medier. Vi använder Quicker, Sametime, Projektplatsen och liknande verktyg inom landstinget vilket kan i någon mån liknas vid ett socialt nätverk. Trenden är att yrke och fritid flyter ihop samtidigt som jag tror de flesta har ett behov av att separera dessa. Olika personer fungerar naturligtvis olika i dessa sammanhang.

Intervjuperson 2: Vi kör Facebook som företag. Det är också fruktansvärt jobbigt när alla börjar använda sociala medier. Helt plötsligt kommer vi in i det som skulle vara privat. Vi använder det för att kommunicera information om filmer mot kunder. Vi kör ingen internkommunikation via Facebook.

Intervjuperson 3: Vi har en Facebook-grupp. Den är framförallt riktad mot våra medarbetare som arbetar med kundanskaffning genom tele-marketing. De flesta av dessa är gymnasieungdomar och studenter. Jag vet inte om den är så aktiv men den finns där. Jag deltar inte speciellt mycket men jag är med i gruppen. Många kollegor har Facebook och kommunicerar där privat. Vi har riktlinjer för vad man får och inte får skriva på exempelvis Facebook. Riktlinjerna talar också om vilken typ av bilder och inte man får publicera. Vi är en utsatt bransch där många har en hög inkomst. Det innebär att många festar en del. Sådant vill vi inte ska publiceras. Det ska inte förknippas med vårt namn. Vi har en strategi/policy för att inte synas i sociala medier.

Intervjuperson 4: Nej, snarare via traditionella kommunikationskanaler, främst e-post. Det beror på hur man personligen använder de verktyg som finns och förhållningen till att bjuda in kollegor i t.ex. Facebook. Själv har jag inte mina kollegor knutna till mig i mitt personliga nätverk.

Intervjuperson 5: Ja. Jag läser bloggar och använder Facebook.

Jag är ett fan av olika amerikanska collage sporter som jag följer via bloggar. Mitt sportintresse är privat. Men samhällsutveckling och teknikutveckling är områden som om man följer, gör en bättre i sin yrkesroll. Då blir det svårt att säga om det är privat eller som yrkesperson.

Fråga 7: Tror du att sociala medier gör organisationen du jobbar i mer transparent?

Intervjuperson 1: Så borde det vara utan att ha tänkt igenom frågan så noga. För ett par decennier sedan och före det skiljde man väldigt strikt på arbetstid och fritid. Den allmänna trenden är att arbete och fritid glider ihop. En viktig aspekt av sociala medier är att man vill och kan jobba mera flexibelt.

Intervjuperson 2: Ja det tror jag. Allting går mycket snabbare och mycket enklare. Det blir mycket svårare att gömma saker. Samtidigt blir det också lättare att få ut desinformation.

Jag tror i grunden att extremt lite information inom ett företag är hemlig. Jag tror man ska vara väldigt transparent. Det är min grundinställning. Det kan kanske till och med vara så att man förvirrar konkurrenter genom att säga saker om vad man håller på med. Då kommer de få fullt upp med det. Och då gör vi i stället nästa grej. Ett exempel är när Ingemar Stenmark gick på lina. Då började alla utförsåkare att gå på lina. Men han gick inte på lina för att förbättra sin slalomåkning utan för att han tyckte det var kul. Det finns många exempel på när man tittar på vad andra gör men det är för den skull inte nödvändigtvis viktigt. Det är också så att det är fruktansvärt lätt för medarbetare idag att sno information och skicka den vidare. Jag tror inte de stora hoten som vi har kommer utifrån utan de kommer inifrån. Om någon blir förbannad är det busenkelt att göra någonting.

Intervjuperson 3: Ja så är det. I praktiken (i och med att det blir mer transparens) så måste man förhålla sig till det. Det handlar till exempel om ha en policy. Företag vill kontrollera vad som står i media. Det blir svårare och svårare eftersom media nu blivit socialt. Det är inte längre bara journalister man måste förhålla sig till utan alla. Vilket i slutänden är positivt för en som konsument.

Intervjuperson 4: Det tror jag. Även om jag själv och de nära mig inte använder sociala medier på det sättet så är det många som gör det. Det tror jag gör att organisationen blir mer transparent eftersom man får ett helt nytt sätt att kommunicera och sprida information på i kombination med att väldigt många gör det.

Intervjuperson 5: Definitivt. Jag styr inte vad som kommuniceras. Det är inte alltid så att jag tycker att det som skrivs på vår stängda Facebookgrupp är helt rätt att man skriver. Men jag kommer aldrig gå in och säga någonting om det. Då är fördelen att den är stängd. Jag skulle inte vilja att diskussioner som förs där, förs helt öppet. Men det är också just det som gruppen är till för.

Vi har mer koll på vad vi gör och information sprids snabbare till många fler. Vi hade ett avslutande julbord för några dagar sedan. De som inte var där visste ganska snabbt vad som hänt. Det kan vara en sak som skapar samhörighet. De som inte var med kanske ångrar sig och tänker att de vill vara med nästa år. Som exempel köpte vi åsnor i södra Ghana till alla via Action Aid som alla fick döpa. Detta har det skrivits mycket om på Facebook. Vad heter din åsna? Någon döpte sin till iPad. Så när någon frågar personen om de har en iPad svara hon eller han att den är i Ghana. Någon döpte sin till Michelle Obama. Det blir mer öppet och allting går mycket fortare. Det finns en poäng i det. När mina anställdas kompisar ser att det verkar vara bra stämning på Connecta så är det positivt. Det blir ett sätt att marknadsföra oss. Det är bra också ur ett rekryteringsperspektiv. Det är naturligtvis mycket bättre än om folk skriver ”å nej månadsmöte idag, utan innehåll”.

Fråga 8: Om sociala medier ökar transparensen i din organisation, tror du att du som ledare i så fall kan dra nytta av det och i så fall hur?

Intervjuperson 1: Man kan förvänta sig ett annat beteende hos medarbetarna. Det blir en mindre styrd uppdelning mellan arbete och fritid. Man blir mer en och samma person, oavsett jobb eller fritid. Ett sådant perspektiv är inte okontroversiellt. Det är en annan fråga. Man kan tänka sig ett skräckscenari där jag kan följa upp och granska på ett annat sätt. Ditt vill man inte. Man vill kunna verka mer effektivt mot medarbetarna, genom att de har tillgång till de här verktygen. Ska man ställa hårda krav måste man också kombinera det med stor frihet normalt sätt.

Intervjuperson 2: Ja absolut. Alla saker som vi gör bra tror jag medarbetarna pratar om och det kommer ut. Då blir positiva saker som vi gör positivt förstärkta. Det gäller helt enkelt att göra mer bra saker än dåliga saker så tror jag man tjänar på det. Så länge man har gott uppsåt i det man gör och gör bra saker så tror jag det gagnar en. Däremot måste man vara försiktig med att göra någonting fruktansvärt korkat. Det är ju inte bra. Det är balansgången hela tiden med att i snitt göra mer bra saker än dåliga saker.

Om jag är en positiv inspirerande ledare och kan skapa någon slags positiv karma runt mig så kommer det snabbt spridas ut på stan. Det kommer det göra lättare för mig att rekrytera medarbetare. Många blir helt enkelt mer intresserade av att jobba på Voddlar. Samma sak tror jag gäller kunder. Om vi gör häftiga bra grejer så blir nog folk intresserade och börjar använda Voddlar. Så därför tror jag att man ska vara öppen och kommunicera grejer för sedan sprider sig allt som ringar på vattnet. Det kan också vara farligt för vissa företag som försöker marknadsföra sig i sociala medier. Det finns trick om hur man ska göra i sociala medier för att få positiva reaktioner och inte negativa.

Om man till exempel skriver på Facebook att Voddlar är skitbra så tror jag folk tröttnar. Om man däremot skriver någonting formulerat som en fråga som människor får svara på så tror jag det uppfattas som mer positivt. Det är väldigt lätt att döda intresset genom att bara trycka ut ett budskap. Människor där ute är inte dumma. De lägger inte sin fritid på korkade grejer.

Intervjuperson 3: Dels kan man utnyttja det genom att vara mer förberedd än konkurrenter. Det kan till exempel vara så att man lättare får reda på vad konkurrenter gör för misstag och dra lärdom av det. Det blir transparens åt båda hållen. Vi vet bättre vad de gör och de vet bättre vad vi gör. Med de sociala medierna blir det svårare att behålla affärshemligheter. Den affärsmodell man har måste kunna granskas och fortfarande hålla efter granskning. Det kan vara svårare än tidigare, men och andra sidan så är det lika för andra. I praktiken måste man kunna hantera det. Man kan utnyttja sociala medier genom att använda information både om sin egen organisation och konkurrenter för att hela tiden förbättra sig.

Intervjuperson 4: Ja jag tror säkert det finns möjligheter. Problemet jag ser idag är att de kanaler man använder inte skiljer på privatliv och arbetsliv. Personligen försöker jag separera de två tydligt. Om det fanns bättre tekniska möjligheter att skilja på privatliv och arbetsliv tror jag möjligheterna varit bättre. Informationsspridning skulle kunna förenklas mycket. Väldigt många informationsmöten skulle exempelvis kunna elimineras om man använde sociala medier som kommunikationskanal i stället.

Intervjuperson 5: Jag vill uppfattas som att vi har ett ärligt och öppet ledarskap. Beslut som jag tar står jag för. Alla kanske inte håller med. Man måste akta sig också. Om jag är ute med mina vänner på fest. Kan jag visa det på Facebook sedan hur som helst? Kan jag skriva vilket parti jag röstade på i valet? Det kanske man kan som privatperson. Men kan man göra det som ledare? Det tycker jag är väldigt tveksamt. Jag tänker mig i alla fall för vad jag skriver och inte. Samtidigt är jag chef och vän med många anställda.

Det är väldigt få som tänker att om jag rent hypotetiskt hamnar på en bild där jag ser väldigt onykter ut så är det i princip samma sak som om jag skulle skicka runt bilden till mina anställda. Alla kanske inte skulle uppfatta det så men man måste ändå tänka sig för. I min värld så har man en digital personlighet. Det är väldigt svårt att skilja privatperson och yrkesperson. Till stor del eftersom att det är upp till mottagaren att tolka. Därför mailar jag formell information. Det är viktigt att det du kommunicerar följer en stringent och ärlig bild av dig själv. Jag skriver exempelvis i mail att jag ska på vinprovning eftersom jag är väldigt intresserad av vin. Om det sedan dyker upp en bild på mig från en vinprovning så är det ok eftersom det följer det jag kommunicerar i övrigt.

Jag väljer att kommunicera där mina anställda kommunicerar. Det gör att vi kommunicerar på ett mer jämlikt plan. Det tror jag gör att det känns mindre hierarkiskt än om det bara vore envägskommunikation. Det är vad jag tror.

Fråga 9: Tror du att det blir svårare att bibehålla ordnade strukturer och hierarkier i din organisation med ökad transparens?

Intervjuperson 1: Landstinget är en traditionell struktur hierarkiskt sett. Allt från politikernas ansvar och utåt i organisationen. Som offentlig myndighet måste man hela tiden agera öppet.

Jag har en större möjlighet att använda sociala medier i denna roll än vad jag kanske skulle haft i privat sektor. Det har att göra med den öppenhet som krävs av en myndighet. Man måste dock skilja på privatperson och yrkesperson. Det finns ingen automatisk företagssekretess hos en myndighet. Vilket i någon mening gör det enklare.

I frågan om att skilja på privat person och yrkesperson, är det självklart en svårighet. Jag tror man löser det genom att yrkesmässigt agera inom vissa forum som tydligt går att identifiera med vår verksamhet. Hastigheten i informationsspridning är den stora skillnaden men det är inget nytt problem. Man måste ha sunt förnuft och ett gott omdöme.

Intervjuperson 2: Svar saknas...

Intervjuperson 3: Det är jättelätt. Ju mer transparent organisationen blir ju större förståelse har de anställda för att det måste finnas en hierarki. Annars blir det kaos. Genom struktur skapar man frihet. Som vi brukar säga... ..eller det är tele2 som säger det. Vi har väldigt hårda riktlinjer vilket vi kan jämföra med konkurrenter och visa våra medarbetare att det inte nödvändigtvis blir bättre med friare tyglar. Det blir lättare att motivera hårda riktlinjer då man jämför med konkurrenter. Det är så att man hela tiden måste förändra saker. För anställda är förändring en osäkerhet och därmed någonting negativt, nästan alltid. Där ligger en stor utmaning i hur man ska kunna förklara och motivera förändringen. Förändringen syftar ju oftast till att förbättra för de anställda och företaget. Det är ofta väldigt svårt för anställda att förstå det. Genom transparensen förstår de förändringen bättre och får lättare att se det som någonting positivt.

Intervjuperson 4: Definitivt. Man brukar säga att kunskap är makt. Det tror jag bidrar till att riva olika strukturer och hierarkier. Det finns även säkerhetsfrågor att behandla inom området där man till viss del vill kunna ha kontroll över informationsspridningen internt.

Intervjuperson 5: Jag tror att det bidrar till att det blir plattare. Du kommunicerar på ett mindre och mindre formellt sätt. Tyskland är ett land som är väldigt hierarkiskt med många titlar. Därmed tror jag det är svårare för en tysk chef att kommunicera med sina anställda via Facebook. Det är också därför jag tror att vi inte har så mycket fasta sociala media policys i svenska företag jämfört med till exempel USA och Tyskland. Jag

tror också det är färre svenska än utländska företag som blockerar Facebook. Det finns många gränsdragningar som är väldigt otydliga. Vi använder ju Facebook i vårt arbete. Det kanske är bra att gränserna inte är så tydliga.

Fråga 10: Kunskap om sociala strukturer och gruppdynamik sägs ofta spela en avgörande roll för hur framgångsrik man blir som ledare. Tror du att kunskaper om detta lättare kan tillgodogöras ledare genom sociala medier?

Intervjuperson 1: Det blir en ny typ av gruppdynamik. Vissa är duktiga på att uttrycka sig i tal andra i skrift. Nu blir det skriftliga allt viktigare, i gruppdynamik. Detta blev tydligt redan innan sociala medier genom mail. Det lyfter fram personer som kanske är svagare att uttrycka sig verbalt och ger dem en ny chans. Det är nya krafter och egenskaper som blir viktigare hos varje person. Man får mer information men infallsvinklarna ökar. Man får ett bredare perspektiv.

Intervjuperson 2: Jag tror absolut man kan hitta den informationen lättare. Det är lättare att kommunicera med människor man inte träffar varje dag.

Den stora spaningen är nog att fritid och jobb går mer ihop. Det finns säkert något raffinerat sätt att använda det på. Jag har själv inte gjort det. Många blir nog villigare att till exempel jobba på konstigare tider. Det kanske man kan använda till sin fördel.

En fördel kan ju vara att man kan få reda på mer om en person så att man lättare kan bygga grupper.

Intervjuperson 3: Man har mer information genom exempelvis Facebook som jag själv använder om ens anställda. Man kan anpassa sig efter den informationen. Sociala medier givet att de anställda använder det gör att man lättare kan få mer information om dem. Man kan exempelvis lättare förstå vilka incitament olika människor svara på.

Intervjuperson 4: Ja det är klart att personer fungerar på olika sätt. En del fungerar bättre i att mötas och diskutera, andra uttrycker sig kanske bättre i skrift, vissa är kanske mer eftertänksamma. Som komplement kan man eventuellt fånga upp individer som inte är så verbala. Det kan man se som en möjlighet.

Intervjuperson 5: All form av information är mer lättillgänglig idag. Du kan som ledare idag få en bättre bild av hur dina anställda är som människor, inte bara som arbetare i bikupan. Jag lär känna mina medarbetare mycket bättre. Jag har en god inblick i om de har många vänner, vad gillar de att göra på fritiden egentligen. Kan man ta med sig den kunskapen in i arbetslivet så kan man kanske lättare para ihop människor. En del människor vill gå hem och sätta sig framför datorn eller TVn och andra är igång hela tiden. De som är igång hela tiden behöver förmodligen vara det på jobbet också.

Fråga 11: Sammansättningen av en grupp är ofta avgörande för vilka resultat gruppen kan komma att uppnå. Tror du att gruppammansättningar kan förenklas med hjälp av sociala medier?

Intervjuperson 1: I yrkeslivet hamnar man ofta i grupper vare sig man vill det eller inte. I tillsättandet av projektgrupp tar man väldigt sällan hänsyn till gruppdynamik utan bara kompetens. Där finns nog mycket att göra både traditionellt och genom sociala medier. Det är ett intressant perspektiv.

Intervjuperson 2: Jag tror det kan fungera. Jag har ett jättebra exempel på det. Jag hade några killar här som skulle bygga en applikation till Android. Två av dem jobbade här. Den tredje hade de andra två hittat på nätet någonstans. Fråga mig inte var. Till slut hade de träffats fysiskt och de tyckte han var en trevlig kille som fick vara med och bygga applikationen. Det är ett exempel på ett möte som uppstått i cyberspace. Av någon anledning gillade de varandra. Det finns många som sitter hemma och programmerar, utan att få betalt men de får feedback av olika användare på olika forum på internet. Det ser de som en gåva och så bygger de vidare. Ibland röstar man också om hur applikationen ska utvecklas. Tidigare höll man på med stora enkäter etc. Nu sitter en enskild utvecklare och programmerar någonting och får feedback direkt, genom sociala medier. Det är riktigt häftigt!

Intervjuperson 3: Lite på marginalen. Utvecklingen går åt det hållet att exempelvis HR-avdelningen kan utnyttja sociala medier. I stället för att man ska behöva lägga upp sitt CV på 1000 olika jobbsajter så kommer man nog i princip kunna begränsa sig till ett ställe. Det tror jag gör att det kommer bli lättare att hitta matchningar. Det kanske kommer göra att en del rekryteringsföretag behöver fundera lite på sin verksamhet.

Idag brukar jag söka på folk innan jag anställer dem för att se om jag hittar något. Detta som en del av "due diligence". Men det är först efter det att man fått ett normalt CV-förfarande osv. Jag tror att förändringar kommer ske på området i framtiden.

Intervjuperson 4: Nej jag har svårt att se det. Man kan ju i och för sig tänka sig att om man har en databas med profiler som på LinkedIn att man kan utnyttja den (som i ditt exempel). Men i grunden har jag inte funderat så mycket på dessa frågor.

Intervjuperson 5: O ja. Det tror jag definitivt. Det uppstår en massa grupper som inte har uppstått förut. Min mors släkt har nu bildat en Facebookgrupp och börjat kommunicera väldigt mycket vilket de inte alls gjort tidigare. Jag har börjat få kontakt med mina kusiner vilket jag inte haft på flera år. Det blir lätt att hålla kontakten. Att bilda virtuella projektgrupper går lätt. Man kan väldigt lätt exempelvis hålla kontakten med människor från gamla projektgrupper och gamla arbetskamrater. Det är så mycket

lättare att hålla kontakt med väldigt många. Det hjälper till i arbetslivet. Man kan till exempel enkelt få hjälp av människor man sedan tidigare vet har den kunskap man söker. Jag tror att sociala medier kan hjälpa till i bredare eller vidare kommunikation. Det finns väldigt mycket tekniker som stöd för att snabbt komma igång med olika saker. Det finns väldigt mycket hjälpmedel för att kommunicera.

Sociala medier är ju applikationer som stödjer väldigt många i sina arbete. Skulle man däremot fråga företag vilka applikationer som företaget använder, skulle man nog få ett annat svar. Hos oss på Connecta skulle vår IT-avdelning förmodligen svara office och sharepoint till exempel. Jag tror inte Dropbox och LinkedIn finns med på samma lista. Det är för att det inte är applikationer som IT-avdelningen har ansvar för. Det finns alltså applikationer som många inom företaget använder som inte sköts av IT-avdelningen vilket jag tycker är väldigt intressant.

Fråga 12: På vilket sätt tror du valet av kommunikationskanal påverkar kommunikationen och hur den uppfattas?

Intervjuperson 1: Det är klart att det skiljer mycket. En problematik är att varje person har sina preferenser vilket anknyter till förra frågan. Är man inte så duktig verbalt kanske man väljer ett skriftligt media och vice versa. Skriftligt kan nog uppfattas mer formellt, i synnerhet av verbala personer. För ca 15 år sedan när mail inte fått ett riktigt genomslag, var faxmeddelanden det formella. Ville man få respons på någonting väldigt snabbt använde man fax inte mail. Ett fax uppfattades mer allvarligt än ett mail.

Intervjuperson 2: Den påverkas naturligtvis. Använder man mail som kommunikationskanal blir allt väldigt formellt. För man ut sitt budskap i en tidning uppfattas det på ett sätt och på Facebook kanske det blir en helt annan grej. Det beror på vilket form av kommunikation det rör sig om. Sociala medier är bra då man ska kommunicera med många. Ett mail är till en individ, vilket också gäller för sms. Socialt media bygger på att många deltar. Mycket av det som händer i sociala medier som kanske berör mig tittar jag ändå inte på, men ibland kanske jag tittar på det. Mailen och andra sidan går jag igenom noggrant varje dag. När ett sms kommer tittar jag också noggrant på det. Det är i den meningen olika saker. Jag är själv med i en Facebookgrupp för utbytesstudenter som var i Australien 84-85. Där har människor från 25 år tillbaka i tiden lyckats hitta varandra igen vilket är en cool grej. Det forumet bygger på att jag själv är med och bidrar och kollar vad som händer. Jag tror det som gör till exempel Facebook stort är att man kan följa många människor och väljer själva om vi vill delta eller inte.

Jag var på ett Nokia summit för några månader sedan där de pratade om att Facebook var privat eller inte. Alla var överens om att Facebook inte är privat. Jag tror det beror mycket på individen. Är man väldigt öppen och beredd att dela med sig av information väldigt mycket så kan säkert till exempel Facebook ersätta till exempel mail. Men om jag inte är en sådan person så tror jag inte det kan ersätta en kommunikationskanal som mail som faktiskt är privat.

Intervjuperson 3: Det är klart att man kan använda sociala medier i en professionell kontext. Om vi skulle börja använda exempelvis Twitter och alla våra kunder använder Twitter så kan man använda det som marknadsföringskanal. Vi jobbar inte på det sättet nu men det skulle man kunna göra. Jag ser att man kan använda sociala medier i ett professionellt sammanhang om man vill. Det har inte varit så men det verkar som att det går åt det hållet i samhället.

Jag skulle inte kunna kommunicera med en kund via Facebook som det ser ut nu. Det beror på vårt företags tolkning av hur våra kunder uppfattar det som kommunikationskanal. Det är en mindre säker och mer osäker informationskanal. Vissa av våra kunder vill inte ens skicka information via e-post. Vanligt brev har högst status, e-post näst högst, telefon på tredje plats och fax högst upp tillsammans med brev. Fax används väldigt mycket. Fax har dock mer börjat handla om att man scannar in saker och e-postar.

Intervjuperson 4: Givetvis påverkas den ganska mycket beroende på hur man kommunicerar. Formell kommunikation bör ske via traditionella kanaler. Jag tror att det finns en allmän uppfattning om att traditionell kommunikation bör ske på ett mer traditionellt sätt.

Intervjuperson 5: Om jag kallar dig till ett möte på mitt rum tror jag du skulle uppfatta det som väldigt formellt. Om jag skickar ett mail till dig och säger att det vore bra att... ..så tror jag inte du skulle uppfatta det som riktigt lika formellt. Skickar jag ett sms och frågar om vi kan diskutera en sak så är det förmodligen ännu mindre formellt. Chattar jag med dig och undrar hur det går för dig i ditt arbete tror jag det skulle uppfattas ännu mindre formellt. Kommunikation via Facebook skulle nog också uppfattas som väldigt informell. Det gamla kanalerna som finns för att kommunicera tror jag uppfattas som mer formella än de nyare sätten att kommunicera (där sociala medier är ett nytt sätt att kommunicera).

Jag själv till exempel kommunicerar oftast formella saker via mail (exempelvis saker som har att göra med våra konsultprofiler). Är det något mer informellt som ett par överblivna hockeybiljetter har jag inga problem att lägga ut det på Facebook. Mail är ju inte väldigt gammalt men i jämförelse med sociala medier är det gammalt.

Fråga 13: Kan sociala medier ersätta och/eller komplettera någon traditionell kommunikationskanal?

Intervjuperson 1: Fysiska möten kan nog reduceras. Framförallt avstämningsmöten. Det finns till exempel en miljöaspekt i det. 75% eller 80% av kommunikationen är fortfarande icke-verbal/skriftlig. I det perspektivet får man en mer smalbandig kommunikation genom sociala medier likaväl som mail. Information som man får i det

fysiska mötet försvinner.

Intervjuperson 2: Jag tror väldigt många fysiska möten kan ersättas med kommunikation genom sociala medier. Förra helgen följde jag kompisar som sprang New York maraton. Jag laddade ner en applikation till min telefon och kunde hela tiden kontrollera var de befann sig. När de gick i mål kunde jag omedelbart posta ”expertkommentarer” på deras Facebook. Sedan fick jag omedelbart kommentarer av dem. För tio år sedan kunde man välja på att åka till New York eller titta i en resultatlista i en tidning några dagar senare. Jag kan ha koll på vad väldigt många människor gör. Människor jag inte träffat på 10 år vet jag plötsligt vad de håller på med. Jag kan leva ett helt liv genom min smartphone. Det är otroligt häftigt.

Intervjuperson 3: Kompletterar gör sociala medier redan nu. Det ska ju vara publikt så det blir ju aldrig personligt utan mer som en anslagstavla. Skulle man exempelvis integrera en e-postfunktion i Facebook så skulle ju inte det vara ett social media utan e-post. Ett annat krav är ju att man ska kunna svara på saker. Är det en envägskommunikation är det inte ett social media. Jag ser inte att sociala medier skulle kunna ersätta någon annan kommunikationskanal. Komplettera absolut. Då handlar det om massutskick och reklam. Exempelvis; ”vi bjuder på gratis fika för de som vill lyssna på när jag snackar”.

Intervjuperson 4: : Ja det tror jag definitivt. Jag tycker man märker det redan genom att jag exempelvis personligen kommunicerar mer via Facebook och LinkedIn snarare än vanlig e-post i privatlivet. Jag tror att det finns möjligheter att se betydande nytta av sociala medier i arbetsammanhang. Det tekniska delarna, inte minst säkerhetsmässigt måste dock redas ut.

Intervjuperson 5: Jag tror att det i mångt och mycket ersätter kompistelefoni. I övrigt tror jag mest att det kompletterar. Det är väldigt sällan jag en torsdagskväll ringer en kompis. Under min studietid kunde det vara så. Nu kan man i stället sköta den typen av kommunikation via sociala medier. Chat var ett sådant sätt att kommunicera som sedan följdes av sociala medier. Det är möjligt att det i väldigt moderna organisationer ersatt mail.

Jag tror att vi i framtiden kommer se intranät som fungerar som sociala medier. Det är inte vanligt idag, men det finns.

Vår Facebookgrupp fungerar som ett klister. Men det har inte ersatt någonting annat utan kompletterat övrig kommunikation. I vår organisation som är en konsultorganisation så sitter vi inte tillsammans. Med vår Facebookgrupp kan det ibland kännas som att vi gör det. I den meningen är det ett komplement.

Fråga 14: Finns det sammanhang som lämpar sig väl för sociala medier respektive

sammanhang som är olämpliga att använda sociala medier för?

Intervjuperson 1: Patientinformation skulle vara direkt olämplig att kommunicera via sociala medier. Allmän kunskapsspridning är och andra sidan väl lämpad för sociala medier.

Intervjuperson 2: Se frågan om kommunikationskanalens påverkan på kommunikationen.

Intervjuperson 3: För att motivera folk är sociala medier bra. Sociala medier uppfattas som mer personligt och mindre professionellt. Ur ledningens perspektiv är sociala medier bra om man till exempel berömmar medarbetare, eftersom det uppfattas som mer genuint än om man gör det via exempelvis e-post. Det blir helt enkelt Martin som privatperson som säger det och inte Martin som chef. Över huvud taget ska inte substansfyllda saker kommuniceras via sociala medier. Det ska vara nonsens.

Intervjuperson 4: Nej det är en svår fråga. Det beror lite på utvecklingen. Jag ser i och för sig inte hur man än så länge kan ersätta de formella dialogerna. I övrigt ser jag inga områden som inte skulle vara lämpade.

Intervjuperson 5: Ja. Om jag skulle gå ut på Facebook och ge en reprimand och hänga ut någon skulle det vara direkt olämpligt. Likaväl som att jag påtalade att vi bör höja vår debiteringsgrad eller liknande via sociala medier skulle det vara olämpligt. Det kan jag göra via mail. Det skulle uppfattas som konstigt och bryta mot vår kommunikationskultur.

All form av kompetens eller informationsdelning är sociala medier väldigt bra för. Ser jag en artikel eller en blog med något bra är det väldigt lätt att dela med sig av det. Då väljer också mottagaren själv om han eller hon vill ta del av det och också när. Sämt är sociala medier väldigt bra för. Man kan också lätt ställa allmänna frågor om saker. Ofta finns det något som har ett svar på det man undrar eftersom det finns väldigt många människor i sociala medier. Det tror jag gjorde Google Groups populärt.

Personligen har jag lite svårt för människor som öppnar upp hela sitt liv på Facebook. Facebook har också blivit lite av narcissismens högborg.

Fråga 15: Hur skulle du uppfatta information som kommunicerats via sociala medier? Som formell och bindande eller mer som en informell konversation?

Intervjuperson 1: Se frågan om kommunikationskanalens påverkan på kommunikationen.

Intervjuperson 2: Se frågan om kommunikationskanalens påverkan på kommunikationen.

Intervjuperson 3: Se svaret på föregående fråga.

Intervjuperson 4: Kommunikation via sociala medier får anses vara väldigt informell.

Intervjuperson 5: De flesta tror jag uppfattar kommunikation via sociala medier som informell. Då utgår jag från mig själv. Jag uppfattar den kommunikationen som informell i förhållande till andra sätt att kommunicera.

Fråga 16: Tror du att du kan göra dig själv en otjänst som ledare genom att inte utnyttja sociala medier som kommunikationskanal?

Intervjuperson 1: Jag tror det skulle uppfattas som bakåtsträvande. Man måste dock vara vaksam på att det kan finnas en baksida.

Intervjuperson 2: Det går utmärkt att vara ledare utan att använda sociala medier. Men det beror på vilken ledarstil man har. Jag försöker ha individer extremt nära. Man kan ha en ledarstil där man leder på mycket högre nivå. Där behöver man egentligen ingen kontakt med individen eller veta vad de tycker eller tänker. Du har dina strategier och har tänkt ut de själv och kommunicerar endast med de människor du behöver. Jag har inte själv varit i sociala medier så länge men nu är det självklart för mig nu och det passar mig bra. Jag har en kompis och andra sidan som är VD för ett företag, jag tror inte hon har något behov av sociala medier. Hon vet precis vad de gör och har full koll ändå.

Jag tror det passar bra i ett ledarskap där ledaren är nära individen och där man normalt har mycket fysiska möten. Jag vet dock många ledare som är framgångsrika utan det förhållningssättet och de klarar sig utmärkt utan sociala medier. Det kommer inte nödvändigtvis heller att förändras. Jag tror vissa passar i sociala medier och andra inte. I valet till exempel var det många som höll på att twittra, men hur många politiker håller på med det nu? Det har gått ner oerhört. Det var något politiker skulle göra, inte för att de själva var intresserade. Jag tror allt man gör måste vara genuint, annars tror jag människor ser igenom det. Jag tror det är farligt att bara hänga på en fluga därför att.

Om du har en ledarstil där du inte är intresserad av skvaller i största allmänhet, varför ska du då vara i ett socialt media? Om du inte är intresserad av vad som händer i världen varför ska du då läsa The Economist eller Wired Magazine? Du kan inte läsa Svenska Dagbladet bara för det är fint utan du måste själv vara intresserad av det. Det gäller sociala medier också.

Intervjuperson 3: Nej. Det ser jag inte.

Intervjuperson 4: Jag tror inte att det finns direkta negativa konsekvenser om man inte använder sociala medier som ledare. Jag tror däremot att det är viktigt att hålla sig uppdaterad på hur den teknik som finns kan användas. Inom min organisation är vi en liten grupp som arbetar tillsammans och som inte använder sociala medier i speciellt stor utsträckning ännu, vi har inte sett någon anledning att titta på tekniken för att arbeta på ett annorlunda sätt. Är man en större grupp kan kanske möjligheterna med sociala medier vara större.

Intervjuperson 5: Jag tror det måste gå i linje med din personlighet. Jag tror det måste kännas äkta. Vet man att en ledare normalt inte använder Facebook och de helt plötsligt är med i en grupp tror jag det uppfattas som oäkta. I mitt fall tror jag användning av sociala medier är del av en stringens trots att jag har slips. Ännu värre skulle det nog vara om det satt en spökskrivare och skrev inlägg på Facebook. Jag tror att det måste finnas en anknytning till ens personliga varumärke. Det märks tydligt när någonting inte stämmer överens med ens personliga varumärke. Då blir det väldigt konstigt. Att Carl Bildt var tidigt ute med att använda Twitter tror jag ingen tyckte var konstigt. Skulle Göran Persson börja skriva på Twitter skulle det nog uppfattas som mer konstigt.

Fråga 17: På vilket sätt tror du bäst sociala medier kan utnyttjas inom den organisation du arbetar?

Intervjuperson 1: Framförallt två huvudspår: Dels kommunikation med patienterna, inte genom öppna sociala medier utan andra alternativ. Det andra perspektivet är kompetensutveckling inom organisationen och inom respektive profession. Landstinget bör inte sätta gränserna för kunskapsspridning för till exempel yrkeskåren läkare.

Intervjuperson 2: Rent allmänt använder vi sociala medier massor. Vi har en kommunikationskille som är väldigt duktig på att nå ut i sociala medier. Han hade sitt bröllop på Facebook. Han använder teknik som snappar upp allting som sägs om Vodder på internet och mäter hur många kommentarer som finns kring Vodder varje dag. Han kontrollerar vilka som är positiva respektive negativa. Genom våra användare når vi genom deras vänner indirekt över 2.5 miljoner individer. Och det är rent PR-mässigt.

Vi använder inte sociala medier internt. Det vi diskuterar internt är snarare till exempel Wiki. Vi kör också Skype. När folk sitter och jobbar på olika ställen håller de kontakten via chat, röst- och videokonferens. Där kopplar vi upp många samtidigt och löser problem tillsammans. Vi har ett ganska traditionellt ärendehanteringssystem som vi också arbetar med.

Intervjuperson 3: Se svaret på frågan om sociala mediers lämplighet i olika sammanhang.

Intervjuperson 4: På min arbetsplats så skulle det kunna användas till att sprida information mellan medarbetarna. Det kan också hjälpa till att få en spårbarhet i informationen. Det är en fördel med hur sociala medier fungerar idag.

Intervjuperson 5: För kompetensspridning. Det tror jag är det viktigaste. I förlängningen är det nog lättare att skapa samhörighet och tillhörighet.

Fråga 18: Vad ser du för risker med användning av sociala medier?

Intervjuperson 1: Risken är att man inte inser att sociala medier är väldigt öppet. Man underskattar helt enkelt sekretess och integritetsfrågor. Tillgängliggör man information på sociala medier är den väldigt svår att få bort. Man bör vända på det och skapa medvetenhet om att informationen finns kvar och då kanske man blir lite rädd att dela information. Om ny teknik används på ett olämpligt sätt kan det behövas en motkraft till det genom till exempel lagar. Det är svårt eftersom internet är landsöverskridande.

Intervjuperson 2: Risken som användare är nog att man säger någonting korkat. Risken som ledare eller företag är att man väldigt snabbt kan bli svartmålad. Tidigare var den stora spelaren mer inflytelserik. Nu kan vem som helst bli inflytelserik. Det är otroligt lätt att starta ett rykte. Det behöver inte ens vara sant. Företagsinformation kan försvinna väldigt lätt iväg. Wiki-leaks till exempel. Är det sant det som står där? Är det rätt att publicera saker som är sekretessbelagda? Jag vet inte och lägger ingen värdering i det, men jobbiga scenarion kan uppstå väldigt fort.

Det finns problem med den personliga integriteten i exempelvis molntjänster. Där är också säkerheten ett stort frågetecken. Om man ska byta leverantör av en molntjänst hur gör man då? Jag kan tänka mig att det är helt omöjligt att flytta sin information om man till exempel använder Facebook för någonting. Det är också till exempel väldigt lätt att migrera till gmail, men jag är övertygad om att det är mycket svårare att få ut informationen. Det är typiskt för molntjänster.

Jag tror att om det inte finns någon integritet för individen så kanske inte individen väljer att vara där. Jag tror det största hotet mot till exempel Facebook är Facebook själva. Blir det för mycket spel och grejer kanske man väljer att gå någon annanstans.

Jag skulle nog inte själv vara så smart så jag tänkte ut alla risker i förskott. Så länge jag öppet och ärligt kan stå för det jag gör skulle jag nog göra det. Så länge du har ett ärligt uppsåt tror jag du klarar det mesta. Det är när man börjar göra oärliga saker som man åker dit.

Vi körde en klient tidigare som byggde på ett öppen källkods lösning som hette XBMC. Den var licensierad under GPL. Då fanns folk som tyckte jag gjorde fel som inte gjorde all kod tillgänglig. Vad jag hade gjort var att jag gjort all kod tillgänglig men inte den delen som krypterar filmer. Detta eftersom folk inte ska kunna stjäla filmerna, vilket också varit ett krav från filmbolagen. Någon knäckte sedan krypteringen. Vi gjorde om varpå han knäckte det igen. Till slut lade vi ner det och jag erbjöd honom i stället jobb hos oss. Det tycker jag är ett bra exempel på att någonting skett i ett socialt media som byggt upp en ilska hos någon eller några som sedan fick konsekvenser. Vi har jurister som också bedömt detta och givit oss rätt juridiskt. Det spelade ingen roll. Jag tror att detta i ett större perspektiv till exempel kan förändra rättsuppfattning. Det är inte längre vad som står i lagen som gäller utan vad individer tycker.

Det kanske kan finnas en risk i att företag kopplas till fel saker i sociala medier. Till exempel om de kopplas till en grupp med namnet döda alla pedofiler.

Så länge det finns en nytta med användningen och man har ett ärligt uppsåt så tror jag bara det är att köra. Vi vet inte vad det blir av det hela i alla fall. Man kan säkert anlita 29 miljarder konsulter som kan tala om för dig vad det finns för risker men jag tror i grunden det är ganska ointressant. Jag tror också väldigt lite information inom ett företag är hemlig. Det är mer om man gör någonting korkat, eller någonting som någon uppfattar som korkat.

Intervjuperson 3: Intellektuellt ägande. Vi arbetar i en konsultverksamhet där humankapitalet som är viktigt. Jag tror saker väldigt lätt kan läcka snabbt, exempelvis affärshemligheter. Det är lättare för både konkurrenter och kunder att sprida negativ information. Man brukar säga att en nöjd kund berättar för tre och en missnöjd kund berättar för tio. I sociala medier kan det i stället vara så att en nöjd kund berättar för tre och en missnöjd kund berättar för 100 000. Den risken finns. Fördelen då är att man måste vara ännu bättre. Man måste vara väldigt bra eftersom det är så lätt för vem som helst att kommunicera saker som kan skada företaget.

Vi vill kunna kontrollera vilken information som sprids om oss. Man ska inte lägga ner för mycket tid på att förebygga risker man ska fokusera på sin kärnverksamhet. Man kan försöka fokusera på möjligheterna. Finns det saker som uppenbart är en risk kan man förhålla sig till det. Vi lägger helt enkelt inte ner så mycket tid på det.

Intervjuperson 4: Det kan finnas en risk att man inte alltid får kvalité i sin informations spridning i en kvalitetsmedveten organisation.

Det finns även en säkerhetsfråga om man inte vet vad sekundärdata används till. Ska man använda det i professionella sammanhang måste man kunna garantera konfidentialiteten på informationen. Då får det inte finnas tredje parter som har tillgång till informationen vilket återknyter till säkerhetsaspekten.

Man bör alltid göra en kalkylerad och kontinuerlig riskbedömning över informationshanteringen inom en organisation. Speciellt i en kunskapsorganisation där informationen är produkten. Man måste helt enkelt ha insikt i dessa frågor och en

inriktning för hur man hanterar informationsförsörjning via sociala medier.

Intervjuperson 5: Jag googlar alltid på folk innan jag anställer dem. Det är en risk om man gjort massa dumma saker och lagt ut på internet. Det ligger alltid kvar. Det måste man ha klart för sig. Om jag exempelvis skulle skriva på Facebook att nu är jag på Sturehof och firar ett stort kontrakt vi tog på Tele2 idag kan det uppstå problem. Förr eller senare når det en hög chef på Tele2. Han kommer bli mycket upprörd. Man får inte offentliggöra sådant förens de gett sitt medgivande. Jag hade inte avsikten att det skulle nå honom men det gör det.

Jag har haft en konsult som Twittrat sitt missnöje om ett uppdrag han fått. Hur hanterar man det? Man måste ha sunt förnuft. Jag tror det finns en stor risk att sunt förnuft tappas. Man får svårt att skilja på vad som är privat och inte. Vad kan jag säga till vem? Det är väldigt svårt att veta. Gränsdragningen i fråga om digital personlighet är mycket svår. Där kommer det att ske rejäla klavertramp och gör redan. Folk har ju skrivit på Facebook och Twittrat om sin chef och fått sparken.

Den största risken med sociala medier är att man lämnar ut företagsinformation tror jag, om man ser det ur ett företagsperspektiv. När man skriver saker kan det sätta en snöboll i rullning. Det blir svårt att i efterhand ringa Facebook och snällt be dem börja censurera. Det går inte att stoppa. Wikileaks är ett bra exempel på det. För 10 år sedan hade eventuellt en tidning skrivit om det. Oavsett vad som nu händer med Assange så fortsätter Wikileaks. Kraften i internet är väldigt stark. Försöker någon stoppa eller censurera något finns det minst lika många eller fler som arbetar emot. Jag är för ett fritt internet men hur ska jag förhålla mig som småbarnsförälder när min dotter tittar på Madicken på youtube men inklippta könsord?

Jag åker tåg till och från jobbet. Jag har just nu väldigt mycket synpunkter på en spårbunden rälsleverantör av persontrafik. Det väljer jag att endast uttrycka muntligt just nu. Det kan vara så att jag sitter och förhandlar ett ramavtal med berörd part. Om de googlar på mig och upptäcker att jag skriver att jag tycker de är skit, vad händer då? En person jag ska förhandla med kanske sitter med en utskrift av vad jag skrivit och konstatera att de inte vill arbeta med mig på grund av vad jag skrivit. Säger jag det till människor jag träffar är risken betydligt mindre att det når dem. Där blir gränsdragningen mellan mig som privat och yrkesperson väldigt svår att dra. Skulle en journalist ringt mig om en sådan sak skulle förmodligen inte journalisten tycka att det var ett privatpersonsuttalande. Detta är en väldigt konkret exempel på där jag valt att inte säga någonting.

Förändringen inom sociala medier går väldigt fort. Jag vet inte vem som sparar information och när den kan komma att användas och i vilket sammanhang. Man måste använda sunt förnuft.

7 Analys

Kommunikation mellan människor via datorer var i princip obefintlig fram till persondatorns genombrott och introduktionen av BBS:er under 1970-talet. Med

undantag från de första BBS:erna var de flesta datorbaserade kommunikationslösningarna helt eller delvis decentraliserade. Dessa inkluderar; USENET, IRC, ICQ och AIM. Då SixDegrees lanserades i slutet av 90-talet kom ett trendbrott både i kommunikationsmöjligheterna och tekniskt. SixDegrees var det första sociala nätverket med allt var det innebar för nya kommunikationsmöjligheter. Men det var inte bara det första sociala nätverket utan också bland de första storskaliga kommunikationstjänsterna som var helt centraliserad. Samtidigt började de första molntjänsterna dyka upp i takt med att överföringskapaciteten på internet snabbt ökade. Man kan här notera en tydlig parallell. Under den tid client-server modellen dominerade datoranvändningen var decentraliserade tekniker för kommunikation via datorer dominerande. I takt med att molntjänster växt sig starkare inom datoranvändningen har också centraliserade kommunikationstjänster blivit allt mer populära. Om det ena lätt till det andra eller vise versa, eller om det över huvud finns någon koppling låts i denna studie vara osagt.

Av intervjupersonerna har 4 av de fem en stark koppling till teknik i form av framförallt IT. Det enda undantaget är *intervjuperson 3* som är VD för en organisation där kärnverksamheten inte är IT eller teknik. Gemensamt för samtliga av intervjupersonerna är dock att de alla har ett mer eller mindre stort personalansvar. *Intervjupersonerna 1* och *4* har båda på olika sätt uppgett att de arbetar inom en relativt hierarkisk organisation, framförallt i jämförelse med *intervjupersonerna 2, 3* och *5* som uppger att de strävar efter en så platt organisation som möjligt. Att sträva efter en platt organisation innebär dock inte en strävan efter en avsaknad av hierarki. Värt att notera är också det faktum att samtliga intervjupersoner som svarat att de strävar efter en plattare organisation bland annat gör det genom att arbeta i kontorslandskap.

Följande är ett försök att placera in intervjupersonerna i definitionerna på ledarskapsstilar från kapitel 3.1.3: *Intervjuperson 1* lutar i fråga om uppgiftsbeteende och relationsbeteende mer åt relationsbeteende. *Intervjuperson 1* passar också bra i i definitionen om auktoritär, demokratisk och "låt gå" ledare men passar också delvis in i definitionen om sakledare. *Intervjuperson 2* måste anses vara både uppgifts- och relationsbeteende ledare men med övervikt åt det uppgiftsbeteende ledarskapsstilen. *Intervjuperson 2* passar också bra in i definitionen om ledarskap enligt teori Y och även i definitionen om coachande ledarskap. *Intervjuperson 3* passar mycket väl in i definitionen om uppgiftsinriktad ledare samt ledare med utgångspunkt i ledarens drivkrafter men också i definitionen om auktoritär, demokratisk och "låt gå" ledare. *Intervjuperson 4* svarar i frågan om sig själv som ledare gör det något svårt att placera i definitionen om uppgifts- eller relationsbeteende. Möjligen finns en övervikt mot relationsbeteende. *Intervjuperson 4* passar också bra i definitionen om uppgiftsinriktad ledare. *Intervjuperson 5* har tydliga drag åt produktionsorientering och därmed en uppgiftsinriktad ledare. *Intervjuperson 5* faller precis som *Intervjuperson 3* under definitionerna ledare med utgångspunkt i ledarens drivkrafter samt auktoritär, demokratisk och "låt gå" ledare.

Slutsatsen från ovanstående blir att i fråga om produktions- och medarbetarorientering i sitt ledarskap finns en övervikt bland intervjupersonerna åt produktionsorientering. I övrigt finns en viss spridning men auktoritært, demokratiskt och "låt gå" ledarskap återfinns hos tre av intervjupersonerna. *Intervjuperson 3* och *intervjuperson 5* faller

också inom precis samma definitioner.

I fråga om vad sociala medier är, finns egentligen bara en gemensam sak i intervjupersonernas definition, nämligen att det rör sig om tjänster på internet. 3 av 5 intervjupersoner har svarat att sociala medier kan användas för kommunikation. Några av intervjupersonerna har också identifierat nätverksfunktioner i sociala medier. Generellt skiljer sig alltså svaret på vad som är sociala medier beroende på vem av intervjupersonerna man frågar. Definitionen kan förmodligen också komma att ändras med tiden och allt eftersom olika tjänster utvecklas och växer fram. Två av intervjupersonerna är överens om att i definitionen av sociala medier måste man ta upp enskilda individers möjlighet till omfattande och snabb kommunikation. Enkelheten i att i stor omfattning och väldigt snabbt kunna kommunicera förändrar och kommer sannolikt ännu mer att förändra kommunikation människor emellan rent generellt. Möjlighet till omfattande och snabb kommunikation för vem som helst är också en stor skillnad mot kommunikation tidigare. Att en del kommunikation via sociala medier kan och sker delvis eller helt anonymt är också en helt ny möjlighet för den stora massan. Traditionell kommunikation har generellt sett haft en tydlig sändare och mottagare vilket inte längre är självklart i sociala medier.

I fråga om användning av sociala medier bland de anställda på intervjupersonernas arbetsplatser är samtliga relativt överens om att det privata användandet är stort. Det bekräftas också av statistik som rör de olika sociala medietjänsterna. Skillnaden blir betydligt mer påtaglig i fråga om yrkesmässig användning. Det kan dock noteras att bland intervjupersonernas organisationer är det yrkesmässiga användandet betydligt mindre i offentlig sektor än i privat. Naturligtvis finns ingen statistisk säkerhet i detta och anledningen till den begränsade användningen uppges ha olika orsaker, men väl värt att notera. *Intervjuperson 2* och *5* arbetar båda inom IT-företag där man också hittat sätt att använda sociala medier i relativt stor omfattning yrkesmässigt. Samtliga intervjupersoner ser en stor potential i sociala medier. I denna fråga dyker också problematiken i att skilja på privat och arbete i sociala medier. Många av intervjupersonerna ställer sig frågan vad som är arbete och privat när man kommunicerar med sina kollegor via exempelvis Facebook. Studien har inte givit något entydigt svar på frågeställningen men problematiken har identifierats. Flera av intervjupersonerna menar att man med hänsyn tagen till att ens roll som privatperson och yrkesperson flyter ihop i sociala medier, också måste vara väldigt säker på att man kan stå för informationen man publicerar i efterhand och i alla tänkbara sammanhang. Resonemanget har en stark koppling både till resilience engineering och sparad sekundärdata. All information som tillgängliggörs via sociala medier sparas och man vet inte vad informationen kan komma att användas till. Man tar bort många risker i användningen av sociala medier genom att fundera på om man kan stå för informationen i andra sammanhang i framtiden innan man tillgängliggör något.

I fråga om sociala medier som kommunikationskanal är det bara *intervjuperson 4* som svarar att sociala medier inte används som kommunikationskanal i arbetet. Även om den aktiva användningen bland en del av intervjupersonerna är begränsad finns ambitionen för ett ökat användande. Konsensus bland intervjupersonerna är hela tiden att potentialen på många sätt är stor. Även i fråga om sociala medier som kommunikationskanal återkommer funderingarna kring vad som är privat och

yrkesrelaterat.

Om transparensen i organisationer ökar som följd av utbredningen av sociala medier svara samtliga intervjupersoner ja. Även i denna fråga uppmärksammas problematiken kring yrkesroll och privatperson. Flera av intervjupersonerna har konstaterat att den ökade transparensen kommer på grund av enkelheten i att väldigt snabbt kunna kommunicera information till många. *Intervjuperson 3* ser här ett problem i att mycket hemlig företagsinformation kan läcka ut samtidigt som *intervjuperson 2* tror att väldigt lite information hos ett företag är hemlig varför läckage inte bör betraktas som ett problem. Varför det finns en så stor skillnad i syn i frågan är mycket svårt att svara på givet de begränsade svaren från intervjuerna, men det kan konstateras att intervjupersonerna arbetar inom olika branscher med helt olika verksamheter vilket skulle kunna vara en förklaring. Vidare gör *intervjuperson 2* ett mycket intressant konstaterande i fråga om transparens. Eftersom det är enklare och går snabbare att sprida information än tidigare gäller även samma sak för desinformation. Det har helt plötsligt blivit väldigt enkelt för vem som helst att sprida falsk information, som av någon annan tolkas som riktig, vilket kan utnyttjas av informationsspidaren. Sammanfattningsvis kan sägas att alla intervjupersoner konstaterar att transparensen ökar, men hur man hanterar den ökade transparensen skiljer sig. Å ena sidan kan man försöka styra vilken information som lämnar en organisation, med metoder anpassade till sociala medier, å andra sidan kan man anpassa sig till en stor transparens och vara tydlig och konsekvent i allt man kommunicera, både internt och externt. Man kan också helt försöka att undvika informationsspredning i sociala medier. Genom att exempelvis kommunicera och agera på ett sådant sätt som stimulerar och engagerar medarbetarna, så kan organisationen tjäna på det positiva som skrivs av medarbetare om organisationen. Det kan i sin tur locka andra till organisationen. Fler av intervjupersonerna tror också att man kan kommunicera på ett mer jämlikt plan med sina medarbetare genom sociala medier. Då identifieras åter igen problemet med att skilja på privat- och yrkesperson. Dessutom måste man enligt fler av intervjupersonerna vara medveten om att sociala medier ofta inte är lämpligt för mer formell kommunikation. En av intervjupersonerna menar också att samtidigt som den egna organisationen blir mer transparent blir också konkurrerande organisationer mer transparenta, vilket kan utnyttjas genom att man exempelvis kan undvika konkurrenters misstag.

När det kommer till hierarkiers påverkan inom organisationerna som intervjupersonerna arbetar inom finns en tydlig skiljelinje. Vissa tror att plattare hierarkiska strukturer är en naturlig följd av den ökade användningen av sociala medier. Men *intervjuperson 3* tror tvärt om att tydliga hierarkier blir lättare att motivera med ökad transparens, eftersom man då på ett enklare och mer pedagogiskt sätt kan illustrera för medarbetarna varför hierarkierna finns där och ser ut som de gör. En av intervjupersonerna efterfrågar också högre säkerhet inom sociala medier för att kunna utnyttja den potential som finns i kommunikation via sociala medier.

Alla av intervjupersonerna har på frågan om grupp sammansättningars bildande svarat att sociala medier kan vara till hjälp. Tidigare fick man merparten av informationen om individer genom att träffa dem personligen. Med sociala medier kan man få en inblick i människors sociala beteende, deras preferenser, vilka incitament de styrs av och så

vidare utan att ibland träffa dem. Den informationen kan nu användas för att bilda effektiva arbetsgrupper. Olika individer fungerar också på olika sätt och fler av intervjupersonerna menar att individer som traditionellt varit mindre duktiga på att uttrycka sig verbalt men lättare skriftligt, har fått det lättare genom sociala medier eftersom merparten av kommunikationen via sociala medier är skriftlig. Traditionellt har inte alltid hänsyn tagits till gruppdynamiska effekter då man bildat arbetsgrupper. Det har nödvändigtvis inte skett en enorm förändring i det, men flera av intervjupersonerna menar att grupper som tidigare inte uppstått på grund av att en ledare sätter samman en grupp bildas utan att en ledare styr det. Grupper bildas helt plötsligt spontant på grund av gemensamma nämnare bland personerna. Gemensamma nämnare som har blivit enklare än tidigare att identifiera på grund av det stora och snabba informationsflödet. Alla intervjupersoner är inte lika övertygade och menar i stället att gamla processer endast förenklas genom ett ökat informationsutbud.

När det kommer till att rangordna kommunikationskanaler är samtliga intervjupersoner eniga om att traditionella kommunikationskanaler är mer formella än nyare kommunikationskanaler. Skriftlig kommunikation ses också som mer formell än verbal vilket är helt i enlighet med Halls modell (3.1.4) av kommunikation. Går man några decennier tillbaka i tiden var brev det mest formella sättet att kommunicera. Rollen togs så efter en tid över av fax och idag kan enligt intervjupersonerna mail sägas spela samma formella roll som brev tidigare gjort. En eventuell utveckling som flera av intervjupersonerna identifierat är att sociala medier kan komma att få den roll som de traditionellare och mer formella kommunikationskanalerna har idag. Konsensus är fortfarande att information som kommuniceras via sociala medier måste anses vara informell. *Intervjuperson 3* menar också att endast nonsens bör kommuniceras via sociala medier.

Personliga möten är någonting som två av intervjupersonerna tror kan delvis ersättas med sociala medier. Men då finns också risker i form av att en del av informationen som kommuniceras icke-verbalt vid ett personligt möte riskerar att gå förlorad. Även risker med i form av tekniska brister lyfts fram i fråga om sociala medier kan ersätta eller komplettera traditionella kommunikationskanaler. Fler av intervjupersonerna ser också fördelen med sociala medier i den mening att man lättare kan hålla många sociala kontakter vid liv på ett smidigare sätt än tidigare. Framförallt ser fler av intervjupersonerna sociala medier som ett viktigt komplement till traditionella kommunikationskanaler som har mycket stor potential, men inte nått den fulla potentialen i företag än.

Givet vad intervjupersonernas åsikter är sociala medier olämplig som kommunikationskanal för information som lutar åt det mer formella hållet. Men för att kommunicera informell information finns flera exempel på bra användningsområden. En av intervjupersonerna nämner att sociala medier fungerar bra för att motivera medarbetare och hålla en personligare kontakt med olika individer. En annan lyfter fram sociala mediers förträfflighet när det kommer till kunskaps- och kompetensspridning.

I fråga om vikten av att som ledare använda sociala medier som kommunikationskanal skiljer svaren en hel del. Två intervjupersoner menar att de skulle ses som bakåtsträvande att inte över huvud taget använda sociala medier som ledare. De tre

övriga ser inga problem i att låta bli sociala medier som ledare. Två av de tre menar att det måste finnas en koppling till hur man är som person och om det passar den person man är att använda sociala medier. Om inte blir det väldigt onaturligt och riskerar att bli mer av en belastning än ett hjälpmedel. I denna fråga finns också gemensamma nämnare bland de som svarar på frågan på liknande sätt. De intervjupersoner som tror att det är svårt som ledare att ställa sig utanför sociala medier är de ledare som arbetar inom organisationer där man inte i förhållande till andra kommit speciellt långt i användningen av sociala medier. De är båda också ledare inom offentligt sektor. De intervjupersoner som tror man kan klara sig utmärkt utan sociala medier arbetar inom privat sektor och har kommit betydligt längre med användningen i sina respektive yrkes- och chefsroller. Om det har en avgörande betydelse för uppfattningen är omöjligt att svara på kopplingen finns där.

Många av intervjupersonerna ser stor potential i möjligheterna till informations- och kompetensspridning via sociala medier. PR och reklam är andra områden där man ser stor potential i sociala medier.

Riskerna i sociala medier är som med allt annat oändligt många. För en ledare är uppgiften nu precis som innan sociala mediernas existens att leda. Eftersom uppgiften för en ledare i grunden är den samma som tidigare finns också de risker som tidigare förknippades med ledarskap kvar. Vissa risker blir eventuellt mindre betydelsefulla och nya introduceras på grund av tekniken. Den största risken intervjupersonerna har identifierat är det faktum att information som någon gång spridits via inte bara sociala medier utan över huvud på internet alltid finns kvar. Det gäller dock i synnerhet i sociala medier. Vikten av att vara konsekvent i sin kommunikation har blivit väldigt mycket mer betydelsefull för ledare. Då kommunikation sker verbalt mellan två personer i samma rum är risken relativt liten att informationen sprids vidare om ingen av parterna aktivt försöker sprida den vidare. Med sociala medier hamnar saken i ett annat läge. All information som publiceras i sociala medier sprids blixtnabbt och finns under väldigt lång tid framöver kvar. Detta trots att ingen aktivt arbetar för spridningen. Det finns inbyggt i tekniken. Den snabba informationsspridningen innebär också att i princip vem som helst med relativt enkla medel kan få stor inflytande över många människor. Wikileaks tas som ett exempel av fler av intervjupersonerna. Den snabba informationsspridningen behöver inte bara vara en risk utan kan medföra någonting positivt i att man som organisation tvingas vara bättre än tidigare vilket en av intervjupersonerna poängterar. Den snabba informationsspridningen och det faktum att vem som helst enkelt kan bli mycket inflytelserik innebär också att desinformation kan vara en stor risk. Risken att företagsinformation, bland annat intellektuell egendom sprids via sociala medier finns där enligt fler av intervjupersonerna. Endast en av intervjupersonerna tar upp frågan om teknisk säkerhet kring de olika sociala medierna som finns tillgängliga. Ingen av intervjupersonerna har tagit upp risken med att man lägger tid och resurser på sociala medier men får väldigt lite ut av det av förbättrad produktion i sin verksamhet.

Man kan göra observationen att av de som intervjuats så har personerna som arbetar i nya företag med stark anknytning till IT kommit längre i användandet av sociala medier. I de mer traditionella branscherna som finans och offentlig sektor har man inte kommit lika långt. Det finns också en viss koppling till genomsnittsålder och användande i de

olika organisationerna (se kapitel 3.2.6), det vill säga mer utbrett användande i organisationer med lägre genomsnittsålder.

Man kan sammanfattningsvis kort försöka svara på de frågor som ställts i problemformuleringen (4). De personer som intervjuats har svarat att sociala medier innebär en ökad transparens i organisationerna. Meningarna går isär vad gäller hierarkierna och strukturernas påverkan av sociala medier. Vissa menar att den ökade transparensen kan hjälpa till att förankra strukturer och hierarkier medan andra menar att plattare strukturer blir en naturlig följd av transparens. Även i fråga om gruppdynamik tror intervjupersonerna att man kan dra nytta av informationsflödet i sociala medier. Det blir helt enkelt lättare att få kännedom om människor, eftersom sociala medier blir en informationskälla ovanpå de andra. Det finns en tro om att sociala medier i framtiden kan ersätta vissa kommunikationskanaler, men idag fungerar de i de flesta fall som ett komplement. Den information som kommuniceras idag är och bör vara informell. Mycket pekar på att man i dagsläget kan ställa sig utanför sociala medier som ledare. Vissa menar dock att det kan skicka signaler om att man är bakåtsträvande. Grupper har börjat uppstå utan ledares involvering. Det skapar i bland grupper som är väl lämpade för den eventuella uppgift som gruppen ska utföra. Det drar ledare nytta av idag och fler kan dra nytta av det i framtiden. Olika ledare förhåller sig på olika sätt till sociala medier. Det kan bero på deras ledarstil men det vore oseriöst att med den begränsade bakgrundsinformation som finns om intervjupersonerna i denna studie försöka göra en koppling mellan deras ledarstil och förhållningssätt till sociala medier.

8 Diskussion

En av de frågor som belysts mest och tydligast av de personer som intervjuats så är det var gränsen för person och yrkesperson går i sociala medier. I de flesta sammanhang finns normer som styr vad som är ok och inte. Att en persons chef knackar på en söndagsmorgon hemma hos personen och lugnt slår sig ner vid personens frukostbord för att klara ut den kommande veckans arbete skulle förmodligen ses som mindre lämpligt. Påståendet är inte vetenskapligt utan bygger på en uppfattning om normer. Scenariot kanske i vissa sammanhang inte ses som konstigt alls. De flesta skulle förmodligen ha en uppfattning om det var lämpligt eller ej och inte behöva fundera speciellt länge på svaret. Svaret är inte alls lika givet när det handlar om sociala medier. Över tid kommer med stor sannolikhet normer att växa fram kring sociala medier, vad de kan och ska användas till och så vidare. Under den tid det inte finns några allmängiltiga normer är problemet betydligt större. Fler av intervjupersonerna svarar att deras organisationer har policier som styr vissa aspekter av sociala medier, vilket delvis är en lösning på problemet. Här kan eventuellt ny forskning hjälpa till att hitta en del svar.

Under intervjuerna har frågor ställts som kan vara svåra att svara på om man inte är mycket insatt i ämnet. Då intervjupersoner haft problem att svara på vissa frågor har exemplifieringar gjorts för att förtydliga frågorna. Dessa exemplifieringar och förtydliganden kan leda intervjupersonen att svara på ett sätt som personen inte skulle gjort annars. Detta minskar relevansen av delar av resultatet. Under transkriberingen har tolkningar gjorts av talspråket och översatts till skriven text. Här finns ett utrymme för

misstolkningar som också minskar relevansen av resultatet. Intervjuperson 5 har handlett och är uppdragsgivare för detta examensarbete vilket kan skapa en intressekonflikt som bör beaktas i resultatet.

Under intervjuerna har endast en person tagit upp frågor kring den tekniska säkerheten i sociala medier. Visserligen har flera av intervjupersonerna tagit upp problematik kring integritet, men det är inte riktigt samma sak som säkerhet om än områden som ligger nära varandra. Väldigt mycket människor använder sociala medier men få funderar över säkerhetsaspekterna. Kan detta innebära en säkerhets- och riskaspekt i sig? Många nyttjar tjänsterna men funderar inte över säkerheten. Hur ska då säkerheten kunna förbättras? På detta område kan man ställa hur många frågor som helst och givet vad intervjupersonerna i denna studie svarat, behöver fler ställa samma frågor igen.

Det finns två huvudproblem i denna studie där ett litet antal ledare har fått ge svar på frågor som ställts. Det första problemet med det är naturligtvis den lilla relevans som kommer av svaren på grund av det lilla urvalet. Det andra är det faktum att om man ställer frågor om en relativt homogen grupp (i detta fall ledare), så får man med stor sannolikhet relativt homogena svar. För att få en tydligare och bättre bild av verkligheten bör man också ställa liknande frågor bland annat till personer som leds av samma ledare. Det kan finnas stora skillnader i syn på saker vilket inte adresserats i denna studie. Vissa av intervjupersonerna berättar om hur deras medarbetare använder sociala medier för att underlätta sitt arbete utan att berörda ledare är involverade någonting alls. De intervjupersoner som svarat att deras medarbetare inte använder sociala medier för sitt arbete kan ha helt fel. Deras medarbetare kanske använder sociala medier till mycket i sitt arbete helt utan att berörd ledare vet om det. Den frågeställningen har inte tagits upp. Samtliga personer som intervjuats i denna studie har blivit intervjuade på grund av deras ledarroll. En roll som de om än inte fått helt på grund av en titelutnämning så i alla fall delvis. Man kan fråga sig om det ger en rättvis bild av ledare över huvud taget. För att förankra sitt ledarskap, bör nog en viss vetskap om vad och hur de man leder kommunicerar anses vara en klar fördel.

Mekanismer som styr människor och i detta fallet ledare är väldigt många och extremt komplexa. Lägg därtill hur människor kommunicerar, hur kommunikationen uppfattas och vad uppfattningarna får för konsekvenser i handling, så har man lyft fram frågeställningar som mänskligheten haft under mycket lång tid. Väldigt många människor har under mycket lång tid försökt förstå mekanismerna som styr ovanstående. I skrivande stund finns inga givna och exakta svar över huvud taget. Att försöka svara på så många frågor, under 20 veckor i ett examensarbete vid ett litet universitet långt upp i norra Europa kan tyckas vara på gränsen till naivt. Även om detta examensarbete inte ger några exakta svar tydliggör och lyfter det förhoppningsvis fram problem, så det kan ställas bättre frågor i framtiden.

När detta examensarbete uppdragades och planerades ingick det också i planen studien skulle sammanfattas på en webbsida kopplat till uppdragsgivaren. Sidan skulle exponeras genom bland annat informera pressen om det. Efter noga övervägande från både uppdragsgivare och mig själv har beslutet tagits att inte gå vidare med den planen. Anledningen är relativt enkel och belyser tydlig ett av problemen människor som användare av sociala medier har idag och som belysts i denna studie. Vem är man i

sociala medier, vem representerar man och vad kan man kommunicera via sociala medier och på internet över huvud taget med det faktum i åtanke att informationen kan komma fram i vilket sammanhang som helst i framtiden? Jag har nyligen tecknat ett anställningsavtal med en av detta examensarbets största konkurrenter. Att driva en mer eller mindre omfattande kampanj för att exponera denna studie tillsammans med mitt namn och uppdragsgivarens varumärke samtidigt som jag börjar arbete för en av uppdragsgivarens största konkurrenter kan nu och i framtiden ses som olämpligt och framförallt kan frågan komma att ställas vem jag egentligen arbetar för.

Denna studie har huvudsakligen varit av övergripande och utforskande karaktär. Exempelvis har ingen tydlig definition gjorts av vad som menas med transparens. Denna öppna och något diffusa karaktär på problemformulering och frågeställningar har lett fram till resultat som lyfter fram vikten av att i mer detalj studera sociala mediers betydelse och inverkan på ett produktivt ledarskap. Ett särskilt intressant område är just vad mer transparenta organisationer betyder för ledarskap. Här kan man tänka sig åtminstone fyra olika områden av vidare forskning och utveckling: IT och etik, i form av exempelvis integritetsaspekter; konkurrens, då man numera enklare kan få reda på information om konkurrenter; risker, genom användning av sociala medier i allmänhet, och i ett människa-, teknik- och organisationsperspektiv i synnerhet; samt IT och effektivitet, i synnerhet IT-användning för ett produktivt ledarskap.

Vad blir då slutsatsen i huvudfrågan: hur påverkar sociala medier ledarskap och på vilket sätt kan sociala medier eventuellt vara produktivt för ledarskap? Hur ledarskapet påverkats blir svårt att sammanfatta men alla svar som givits under intervjuerna i denna studie torde ge en, om än inte fullständig bild, så åtminstone en viss bild av hur ledarskapet påverkas. Givet det som intervjupersonerna svarat under intervjuerna i denna studie, så finns det ett stort antal möjligheter med användning av sociala medier. Om det i sin tur är produktivt för ledaren eller organisationen måste man definiera vad produktivitet är och hur man mäter det, vilket tyvärr inte belysts tillräckligt i denna studie vilket gör det svårt att dra slutsatser kring produktivitet. Sociala medier kan användas av ledare för att exempelvis motivera sina medarbetare, hålla kontakten med sina medarbetare och lära känna sina medarbetare bättre än tidigare. Om det ökar produktiviteten för ledare låts vara osagt.

9 Källförteckning

1. Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede, Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2007 ,978-0-273-70801-8
2. Encyclopedia of Business Ethics and Society, 2007 http://www.sage-reference.com/ethics/Article_n469.html,
3. Lars H. Bruzelius, Per-Hugo Skärvad, Integrerad Organisationslära, 2010 ,978-91-44-03394-5
4. Daft, Richard L., International Encyclopedia of Organization Studies, 2007 ,
5. John Bratton, Militza Callina, Carolyn Forshaw, Peter H.Sawchuck, Work and Organizational Behaviour, 2007 ,978-1-4039-1114-8
6. Schutz, W.C., FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior, 1958 ,
7. Andreas M. Kaplan & Michael Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, 2009,
8. Tony Bingham, Marcia Conner, The New Social Learning, A Guide to transforming Organizations Through Social Media, 2010 ,978-1-60509-702-2
9. Boyd D. M. & Ellison N. B., Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship , 2007,
10. Steve Jones, Encyclopedia of New Media: An Essential Reference to Communication and Technology., 2002 ,
11. bulletin-board system (BBS) (computer science) -- Britannica Online Encyclopedia, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/183745/bulletin-board-system>,
12. ICQ (software) -- Britannica Online Encyclopedia, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1472953/ICQ>,
13. The ICQ Story, <http://www.icq.com/info/story.html>,
14. Nicholas Carr, The Big Switch, Rewriting the World, from Edison to Google, 2009 ,978-0-393-33394-7
15. Social Media, http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media,
16. Facebook statistics, <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>,
17. LinkedIn Public Relations, 2010 <http://press.linkedin.com/>,
18. Costolo: Twitter Now Has 190 Million Users Tweeting 65 Million Times A Day, 2010 <http://techcrunch.com/2010/06/08/twitter-190-million-users/>,
19. Jeanne C. Meister, Karie Willyerd, The 2020 workplace, 2010 ,978-0-06-176327-4
20. Gurpreet Dhillon, Information System Security, 2007 ,0-471-45056-1
21. Bruce Schneier at EWI Cybersecurity Summit 2010, 2010 <http://www.youtube.com/watch?v=I6ZkU2fUM5w>,
22. Thomas K. Landauer, The trouble with computers: usefulness, usability, and productivity, 1995 ,0-262-12186-7
23. Baker, Stephen, Beware Social Media Snake Oil, 2009,
24. Erik Hllnagel, David D. Woods, Nancy Leveson, Resilience Engineering, 2006 ,0-7546-4904-0
25. Barry Liber, Jon Spector, We are Smarter than Me, 2007 ,0-13-224479-9