

Støy, fjas og faglig småprat?

Kan sosiale medier bidra til uformelle relasjoner mellom ansatte?

Prosjektoppgave i SOS6507

Ingri Furuly Eriksen, Bjørn Fremmersvik og Terje Johansson Vullum

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett på hvordan uformelle relasjoner virker inn på en kunnskapsorganisasjon som Trondheim kommune.

Problemstillingen vi har tatt for oss er: *Hvorfor er uformelle relasjoner viktig i en organisasjon og kan sosiale medier bidra til å skape nye og vedlikeholde eksisterende relasjoner i Trondheim kommune?*

For å finne ut mer om dette gjennomførte vi kvalitative dybdeintervju basert på et strategisk utvalg. Vi utformet og benyttet en intervjuguide hvor spørsmålene var delvis strukturert.

Vi har i teoridelen belyst at uformelle relasjoner er viktig i organisasjoner. Dette samsvarer med funn i intervjuene våre. Uformelle relasjoner legger til rette for samarbeid og kunnskapsdeling. Denne typen relasjoner bygges gjennom småprat og uformell samtale og er nært knyttet til tillit. Småprat er limet i en organisasjon og en sterk faktor for å skape nye og forsterke eksisterende relasjoner.

Vi ser at Yammer kan være en viktig katalysator for de uformelle relasjonene i Trondheim kommune, men at vi må jobbe mer med kulturen for å få utnyttet potensialet. Flere må slippe til, og tørre å bruke Yammer aktivt til småprat og kunnskapsdeling. Her må ledelsen gå foran og delta i samtalen. Ved at flere deler vil også flere se nytten i verktøyet.

“Jeg har ikke helt knekt koden på det. Jeg tror det blir litt for mye støy å vite for mye om private ting.”

(Hilde)

“Yammer er en plass for å kommunisere. Går jeg ut fra at det er. Enten det er fag eller det er andre ting, så er det jo en plass for å kommunisere.”

(Frode)

Innhold

Sammendrag	2
1. Innledning	5
1.1 Problemstilling	5
2. Teori	6
2.1 Småprat og uformelle relasjoner	6
2.2 Nettverk	8
2.3 Kunnskapsorganisasjonen	9
2.4 Sosiale medier og Yammer	9
3. Metode	12
3.1 Utvalg	12
3.2 Intervjuguide	13
3.3 Interjvuene	13
3.4 Feilkilder og analyse av intervjuene	13
4. Analyse	15
4.1 Kjenner du mange i kommunen?	15
4.2 Åpenhet og nettverk	17
4.3 Samarbeid og kunnskapsdeling	21
4.4 Videre forskning	23
5. Konklusjon	25
6. Litteratur	27

1. Innledning

Hva er uformelle relasjoner og hvorfor er de viktige i organisasjoner? Kan sosiale medier fungere som arena for denne type relasjoner? Dette er sentrale spørsmål som vi ønsker å belyse i denne oppgaven. Spørsmålene er tett knyttet til vår egen organisasjon, Trondheim kommune. Vi har brukt egne erfaringer fra vår jobbhverdag som inspirasjon til valg av tema. Trondheim kommune er en stor organisasjon med ca. 12 500 ansatte (Trondheim kommune 2011a) fordelt på 227 enheter (Trondheim kommune 2011b). Vi ønsker å se på om uformelle relasjoner kan bidra til å bedre samarbeid og kunnskapsdeling i en så stor og mangesidig organisasjon.

Trondheim kommunes kjerneverdier er: åpen, kompetent og modig. Verdiene passer godt med den utviklingen vi i dag ser for sosiale medier. Det er viktig at vi har en åpen kommunikasjon, er kompetente på bruken av verktøyene og modige nok til å ta i bruk sosiale medier. Dette gjelder også internt.

Deler av kommunen har tatt i bruk et verktøy som heter Yammer. Dette er et verktøy som kan beskrives som en krysning mellom mikroblogg ala Twitter og nettsamfunn ala Facebook. Et slikt verktøy er i våre øyne godt egnet for å understøtte en digital samtale. Siden vi ser for oss at nettopp *det å samtale* er svært viktig når man skal bygge relasjoner til andre mennesker, vil vi bruke Yammer som case for vår analyse.

1.1 Problemstilling

Hvorfor er uformelle relasjoner viktig i en organisasjon og kan sosiale medier bidra til å skape nye og vedlikeholde eksisterende relasjoner i Trondheim kommune?

Sentrale forskningsspørsmål vi ønsker å gå inn på er:

- Kan vi gjennom å legge til rette for uformelle relasjoner få bedre kunnskapsdeling og samarbeid i organisasjonen som helhet, og samtidig også internt på enkeltenheter?
- Kan sosiale medier, eksemplifisert ved Yammer, hjelpe oss med dette?

2. Teori

2.1 Småprat og uformelle relasjoner

“I småpratet utvikles sosiale bånd, og relasjoner mellom mennesker formes.”

(Ekman 2004:31)

Gunnar Ekman (2004) skriver i boka si “Fra prat til resultat” om småpratens betydning. Han tar for seg hvordan småprat kan føre til bedre tillit mellom mennesker. Ekman definerer småprat som: “spontant prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortelling, sladder, uformelle samtaler, ja, alle samtaler av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted og en forutbestemt dagsorden” (Ekman 2004:35). Småpraten bærer preg av å være uformell. I motsetning til formelle relasjoner, der man har en definert rolle, kan småpraten legge til rette for at uformelle relasjoner oppstår (Ekman 2004). Med uformelle relasjoner mener vi bånd mellom mennesker som mennesker og ikke bare som ansatte. Vår definisjon bygger på Bø og Schiefloe som hevder at uformelle relasjoner oppstår når: “[..] aktørene har vært knyttet til hverandre gjennom hyppige kontakter så lenge at de har utviklet kjennskap og forventninger til hverandre, knyttet sosiale bånd og utøvd gjensidig innflytelse – som i et vennskap” (Bø og Schiefloe 2007:23).

“Tillit er å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet”(Jakobsen og Torsvik 1998 i Ekman 2004:110). Vi mener tillit henger sammen med gode uformelle relasjoner og uformelle nettverk. Her støtter vi oss på Bø og Schiefloe (2007) som peker på at uformelle nettverk er *personlige* nettverk som er fundert på relasjoner og tillit mellom mennesker.

Li snakker om hvor viktig det er at lederne går foran. Tradisjonelt har ledelsen informert sine ansatte og gitt dem beskjed om hva de skal gjøre. En annen måte å forholde seg til kunder og kolleger på er å gå fra et fokus på faglige og forretningsmessige forbindelser til personlige relasjoner. “Wouldn’t it be great if you could describe your business relationships with words like “loyal”, “engaged, and even “passionate” and “intimate”?” (Li 2010:10). I en mangesidig organisasjon er felles forståelse, felles mål og fellesskapsfølelse viktig både med tanke på arbeidsmiljø og trivsel, men også for innhenting av kunnskap og tilgang på kompetanse. Li har

fokus på *den åpne organisasjonen*. Dette er en organisasjonsform som forutsetter tillit; at ledelsen gir slipp på kontroll og flytter ansvar ut i organisasjonen. Dette kaller hun distribuert ledelse. Hun mener lederen må innta en rolle som katalysator. En tilrettelegger for at de ansatte skal dra i samme retning og samarbeide for bedriftens beste. Dette er ikke uproblematisk: “Being the catalyst is [...] a challenge, because you are asking a group of individuals to do things differently from what they have done in the past.” (Li 2010:197). Å være en god katalysator handler om å tørre og gi andre tillit. Ekman (2004) peker på at tilliten må vedlikeholdes. Han er opptatt av relasjonen mellom leder og ansatt. For å få en fri flyt av informasjon er det viktig at også ledelsen deltar i de uformelle samtale, både rundt kaffetrakteren og i de sosiale mediene. Det er ofte i uformelle fora at de viktige og fortrolige samtale finner sted (Bø og Schiefloe 2007). “Sjefen må noen ganger ta seg tid til å prate om ingenting.” (Ekman 2004:28). Skal man bli enige om mål og visjoner bør man samarbeide og snakke sammen, da må man også vite hvem man skal samarbeide og snakke med. De uformelle relasjonene blir da svært viktige. Det nytter ikke å ha gode ledere hvis ikke ledelsen har tillit blant de ansatte. En leder kan ta en avgjørelse, mens resten av organisasjonen forkaster den fordi “de vet bedre”. Dette kan unngås ved at lederen følger bedre med på hva som skjer ellers i organisasjonen, spesielt gjennom den uformelle småprat. (Ekman 2004). At ledelsen selv deltar og prioriterer småprat gjør den også legitim og opphøyer den til noe organisasjonen anser som viktig.

Trondheim kommune er organisert etter en tonivåmodell med rådmann og kommunaldirektører som toppledelse og de ulike enhetslederne for hver enhet på nivået under. Sistnevnte har stor makt innenfor sin enhet. Organisasjonen Trondheim kommune består altså av mange mindre organisasjoner med varierende grad av samarbeid og oppgaver seg i mellom. Selv om alle enhetene skal levere gode tjenester til byens innbyggere, er det stor forskjell på byplanlegging og barnehager. Tonivåmodellen i Trondheim kommune kan være et godt utgangspunkt for en distribuert ledelsesmodell: “[this model] pushes decisions away from the center to where the information and knowledge to make decisions actually reside, typically closer to the customer” (Li 2010:40). En distribuert ledelsesmodell er etter vårt syn avhengig av iallfall tre faktorer for å fungere. For det første bør det ligge et rammeverk med noen klare føringer til grunn. Dette for at de som er tettest på kunden skal kunne ta gode og riktige avgjørelser som også er til beste for organisasjonen som helhet (Li 2010). I en kommune har man det i form av strategier, planer og

politiske beslutninger. Rådmannen og kommunaldirektørene håndhever disse og sitter med det formelle ansvaret for det kommunen som tjenesteyter leverer. Vi kan si at kommunen legger opp til frihet under ansvar. Denne faktoren er altså delvis på plass i Trondheim kommune. For det andre krever en slik modell stor grad av tillit. Da tenker vi både på tillit mellom ledelse og ansatte, men også mellom de ansatte. Dette gjelder både internt på enheter og mellom enheter. Tillit må være til stede for at man skal kunne stole på at andre tar gode avgjørelser. Den tredje faktoren som må være på plass for at distribuert ledelse skal fungere er åpenhet og fri flyt av informasjon (Li 2010).

2.2 Nettverk

Et nettverk oppstår “[...] når individer danner et uformelt system av relasjoner mellom seg, som er varig, avgrensbart og gjerne knyttet sammen av en viss fellesskapsopplevelse” (Bø og Schiefloe 2007:26). Nettverk består dermed av relasjoner mellom aktører. Vi har tidligere pekt på de uformelle relasjonene, men det finnes også formelle relasjoner. En organisasjon er i seg selv et formelt nettverk. Den er typisk bygd opp av en formell struktur og består av et hierarki med leder, stab og fagområder. Det finnes også uformelle nettverk i en organisasjon. Disse går gjerne på kryss og tvers av den formelle strukturen. De uformelle nettverkene etableres og utvides når medarbeidere møtes i arbeidshverdagen i forbindelse med arbeidsoppgaver, prosjekter, samlinger, kurs, i gangen, i kantina eller over en prat ved kaffemaskinen (Bø og Schiefloe 2007).

De uformelle nettverkene kan bygge på de formelle strukturene i en organisasjon. Det kan bli sterke bånd for eksempel mellom ansatte på en avdeling, som sammen får sine egne normer og regler. Slike nettverk er gjerne lukkede og ofte innadvendte (bonding). “[De] binder folk sammen, gir følelse av tilhørighet og bekrefter identitet” (Bø og Schiefloe 2007:189). Dette i motsetning til åpne nettverk som er “rettet utover (bridging), gir tilgang til andre sosiale eller faglige miljøer, og kan bidra til kontakt og samhandling mellom ulike grupperinger” (op. cit). I et nettverk har man ofte sin egen måte å gjøre ting på. Dette kan kalles *kulturen*, og handler om slikt som “sitter i veggene” (Ekman 2004). “Åpne og lukkede systemer finnes overalt i samfunnet. Noen ganger etableres det vi kaller “inngrupper” [...]” (Bø og Schiefloe 2007:16). Dette er nettverk som over tid utvikler en felles forståelse. Inngruppen definerer gjerne *de andre*

som gjør ting på sin egen måte, som en “utgruppe”. Det er viktig å vise tydelig avstand fra utgruppens meninger og gjøremål, og dermed skape et tettere samhold internt. I en organisasjon kan slike knivinger for eksempel oppstå mellom to avdelinger. For å vise lojalitet til sin egen avdeling er det viktig å vise distanse til den andre. Dette kan føre til en splittelse som er uheldig for den felles måloppnåelsen til hele organisasjonen. Det kan oppstå en negativ spiral mellom de to avdelingene som gjør at de jobber i hver sin retning, lengre og lengre fra hverandre, når de egentlig burde samarbeide (Bø og Schiefloe 2007).

2.3 Kunnskapsorganisasjonen

En kunnskapsorganisasjon er avhengig av kunnskapen til sine ansatte (Ekman 2004). Trondheim kommune er en kunnskapsorganisasjon. En ansatt i en kunnskapsorganisasjon jobber i stor grad uavhengig av ledelsen i hverdagen. Han eller hun behersker gjerne fagområdet godt, ofte bedre enn lederen. I kunnskapsorganisasjonen sitter kunnskapen i hodene til folk. Skal ledelsen lykkes med å legge gode strategier og føringer for organisasjonen må de nyttiggjøre seg denne kunnskapen. For å få til det må de delta i den uformelle småpraten. Den samlede kunnskapen på arbeidsplassen vil kunne øke ved at den blir hyppig delt i de uformelle samtalene i pauser og på andre arenaer (op. cit). Et eksempel på kunnskapsarbeideren kan være en lærer som utøver arbeidet sitt i klasserommet, uten tilsyn fra rektor. Hun må hele veien ta egne valg for å sikre utviklingen til eleven, og fange opp de som faller utenfor. For å ha noenlunde kontroll på hva som skjer i klasserommet, kan rektoren legge føringer for hvordan undervisningen skal foregå ved hjelp av læreplaner og lignende. Det er viktig at rektoren tar del i den uformelle småpraten på skolen. Det er her eventuelle sorger og gleder i forbindelse med arbeidet kommer fram. Dermed kan rektoren tilpasse sine strategier slik at de vil fungere best mulig for både den ansatte og for skolens måloppnåelse (op. cit).

2.4 Sosiale medier og Yammer

“Sosiale medier er en arbeidsmåte og kommunikasjonsform. Nettsamfunn og nettaktiviteter basert på brukerskapt innhold, gjør det mulig å dele informasjon, videreutvikle egne og andres idéer, og innhente kunnskap på en ny måte” (Difi 2011). Sosiale medier handler også om å knytte og forsterke relasjoner til andre mennesker. Vi kan si at de er relasjonsplattformer.

Li (2010) mener struktur er viktig for å kunne ta ut potensialene som ligger i åpenhet og sosiale medier. Selv om hun har sitt hovedfokus på kunder, tar hun også til orde for åpenhet internt. Hun vektlegger betydningen av gode relasjoner både mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelsen. Mange vet ikke hvordan de skal te seg i og benytte seg av sosiale medier, derfor er retningslinjer viktig. Retningslinjene bør utarbeides av ledelse og ansatte i fellesskap. De trenger ikke å være omfattende, men dette avhenger i stor grad av organisasjonens modenhet/kultur. Ekman ser på det som umulig å vedta retningslinjer for småpraten: "Nettopp fordi småpratet er uformelt og foregår på mange arenaer [...]" (Ekman 2004:28). Dette gjelder også for småprat i sosiale medier. Man kan ikke definere hva man skal snakke om, men man kan si noe om hvordan det skal gjøres og i hvilke kanaler. Selv om det er vanskelig å lage regler for når det skal småprates kan man komme langt med å legge til rette for arenaer for småprat.

I denne oppgaven ser vi på bruken av Yammer i Trondheim kommune og om denne arenaen kan legge til rette for nye og forsterke eksisterende relasjoner mellom kommunens ansatte. Vi bruker Bø og Schiefloes definisjon på arena: "[En arena er] et sted, et miljø eller en situasjon hvor sosialt liv og samhandling utspilles" (Bø og Schiefloe 2007:19). Ekman peker på at det er viktig å skape arenaer for småpraten. "Den viktigste og letteste måten å skape slike arenaer på er å sørge for at folk treffer hverandre uten noen agenda." (Ekman 2004:92). Yammer er en slik arena: En digital kaffeautomat. Småpraten på Yammer kan være spontan, uformell, personlig, men også faglig.

Yammer er en krysning mellom mikroblogg og nettsamfunn, og kan beskrives som et flyktig, her og nå-medium. Det er gjerne de som er på Yammer i det noe blir lagt ut som svarer, og de som svarer kan være forskjellige personer fra gang til gang. Du får tilgang til organisasjonens yammernettverk gjennom å registre deg med e-postadressen. Alle som er registrert med samme e-postdomene (for vår del @trondheim.kommune.no) blir medlem av samme nettverk. Her finner du en hovedstrøm (My Feed) hvor du får se meldinger fra alle de du følger. I tillegg får du se aktivitet i grupper du er med i, og meldinger merket med emneord du abonnerer på. Det finnes også en global strøm (Company Feed) der alle meldinger som er åpne kommer opp. En kan begrense tilgangen til det en legger ut ved å snakke i egne grupper eller nettverk. Disse kan være

åpne eller lukka. Ei åpen gruppe kan alle melde seg inn i. For ei lukka gruppe må man bli godkjent som medlem av den som oppretta gruppa. Nettverk skiller seg fra grupper ved at de er egne områder under kommunens hovednettverk. Dette henger sammen med at nettverk i Yammer er tenkt som arenaer for brukere fra forskjellige organisasjoner. Det som legges ut her er derfor ikke tilgjengelig i hovedstrømmen/den globale strømmen på kommunens nettverk. Vi har inntrykk av at forskjellen på grupper og nettverk, samt de ulike strømmene, er vanskelig å forstå for mange av kommunens yammerbrukere. Dette vil vi gå nærmere inn på i analysedelen. En annen utfordring vi vil forsøke å se nærmere på er knyttet til at det i dag ofte opprettes lukka grupper og nettverk på Yammer. På bloggen www.betatrandheim.com har vi pekt på denne utfordringen som vi har kalt *siloeffekten*. Enhetene i kommunen opererer til dels uavhengig av hverandre, og vi kan snakke om at de er som egne siloer. “Konsekvenser av egne nettverk [på Yammer] er store. Med alle de ulike nettverkene blir det mange mikroblogger å følge med på. [...] I tillegg får kun de som er med i nettverk A med seg det som skjer der, og da mister vi mye av delingsdimensjonen” (Vullum 2011). Bygger vi digitale siloer som forsterker de allerede etablerte inngruppene vi snakket om tidligere?

3. Metode

Vi har valgt å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode. Grunnen til at vi har valgt kvalitativ foran kvantitativ metode er relatert til problemstillinga. En kvalitativ undersøkelse vil bedre kunne fange opp informantenes opplevelser og synspunkter på samarbeid og relasjoner enn en kvantitativ (Thagaard 2003). I et kvalitativt intervju kan informanten selv fortelle hvordan han opplever bruken av Yammer i kommunen. I tillegg åpner intervju som metode for at informantene kan reflektere.

3.1 Utvalg

For å få synspunkter fra ulike deler av kommunen har vi valgt ut informanter fra fire enheter. Vi intervjuet to menn og to kvinner i alderen 30 til 50 år: *Hilde, Camilla, Jan* og *Frode*.

Informantene er anonymiserte med fiktive navn. For å rekruttere informanter spurte vi rett og slett på Yammer. Da visste vi at vi ville nå de som er aktive, i tillegg til at vi kanskje ville få noen som ikke liker måten Yammer blir brukt på i dag. Av de som meldte seg frivillig, var det tre som hadde tid i intervjuperioden. I tillegg tok vi direkte kontakt med én for å få fire informanter. Bakgrunnen for at vi ville snakke med de som er aktive på Yammer er at det i dag ikke blir brukt av alle ansatte i Trondheim kommune. Derfor har det vært nyttig å velge ut informanter som har brukt det i hverdagen, og som dermed har sett fordeler og ulemper med verktøyet. Vi har altså gjort et strategisk utvalg som betyr at vi har valgt ut informanter som er spesielt relevante for problemstillingen (Thagaard 2003).

Ut i fra svarene vi fikk ser vi at vi lyktes med metoden vi brukte for utvelging. Noen likte Yammer svært godt, mens andre ikke helt fikk til eller likte måten det brukes på i dag. Alle hadde brukt Yammer i hverdagen og hadde dermed en god forutsetning for å svare på alle spørsmålene.

3.2 Intervjuguide

Vi har laget en felles intervjuguide som vi brukte på alle informantene. Intervjuguiden hjalp oss å få med de viktigste spørsmålene. Vi la opp til at informantene skulle kunne reflektere rundt temaene. Intervjuene var delvis strukturerte. Det betyr at vi fulgte intervjuguiden, men rekkefølgen på spørsmålene var åpen. Et delvis strukturert intervju gjør også at informanten kan komme med egne innspill som vi kan følge opp i tillegg til at informanten vil kunne styre samtalen i større grad enn hvis vi hadde benyttet strukturerte intervju (Thagaard 2003).

3.3 Interjuene

Vi hadde på forhånd planlagt at alle skulle delta på alle intervjuene. Én skulle være hovedansvarlig for å stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål, mens de andre to skulle ta notater. På grunn av at en av oss ble sykemeldt i denne perioden var vi kun to ved hvert intervju. Vi valgte derfor å ta opp alle intervjuene, og transkribere dem. Da vi transkriberte tok vi bort småord isom ikke hadde noe betydning for meningen i setninga.

Siden intervjuene ikke er en studie av sosiolingvistiske eller psykologiske fenomen, forenklet vi språket til informantene noe i transkriberingen. Det har liten eller ingen betydning å få med alle tenkepauser, “hmm”, “ehh”, og så videre for svarene informantene ga. Der det imidlertid ga betydning, som nøling eller at informanten ombestemte seg og valgte et annet, mer “korrekt” svar, har vi tatt det med i transkriberingen (Kvale 1997).

Intervjuene ble utført med korte mellomrom i løpet av to uker. Av hensyn til størrelsen på oppgaven var intervjuene relativt korte, fra 35 til 60 min.

3.4 Feilkilder og analyse av intervjuene

Vi har sett en svakhet i intervjuene ved at vi ikke var tydelig nok på begrepsbruken. Yammer er fremdeles et nytt verktøy for de fleste av oss, noe som fører til at det kan være vanskelig å vite akkurat hvilke funksjoner den andre snakker om til enhver tid. I tillegg kan det se ut som om noen av informantene trodde at da vi snakket om Yammer, snakket vi kun om den delen av

Yammer som er åpen for alle brukere av Yammer i Trondheim kommune. Det var ikke tilfelle, men vi fikk oppklart dette underveis i intervjuene. Vi ønsket også å se på bruken av Yammer internt på enheten, i tillegg til den som ligger åpent for alle brukere.

I analysen benyttet vi kategorisering for å få en best mulig oversikt over stoffet. Å kategorisere vil si å velge ut de viktigste temaene fra intervjuguiden, og se på hvordan disse er besvart i intervjuene. Vi holdt også muligheten åpen for at det kunne dukke opp nye, interessante temaer i intervjuene vi ikke hadde sett for oss på forhånd. Da vi valgte ut kategorier så vi på de forskjellige intervjuene, og sammenlignet svarene. Kategoriene er så drøftet opp mot relevant teori, basert på problemstillingen (Thagaard 2003). De forskjellige kategoriene står som egne delkapitler under kapittel 4, analyse/drøfting.

Vi er selv ansatt i Trondheim kommune, og er alle aktive brukere av Yammer. Vi har derfor brukt erfaringer vi har skaffet oss gjennom bruk av Yammer, observasjon av andres bruk, samt tilbakemeldinger vi har fått/overhørt, både i utformingen av intervjuguide og i analysen av intervjuene. Dette kan imidlertid føre til noen feilkilder. Vi har ikke drevet systematisk observasjon, og kan derfor ha gått glipp av noe. I tillegg kan uttalelsene vi har fått om Yammer være farget av vårt forhold til personen som kom med uttalelsen, eller hvordan vi oppfattet den. Når vi har observert vår egen hverdag kan det også føre til at vi ikke ser åpenbare problemstillinger. Vi ser på dem som naturlige, og tenker ikke over at dette er noe som skiller seg ut fra andre og bør undersøkes nøyere. (Thagaard 2003)

4. Analyse

I teorien har vi pekt på hvordan småprat kan føre til uformelle relasjoner. Disse relasjonene er slik vi har definert dem, mer enn kun formelle ansatt til ansatt-relasjoner. De er relasjoner også på det personlige plan. Vi kan snakke om dem som uformelle bekjentskaper. Men hva innebærer det å “kjenne” noen? Vår påstand er at har du en uformell relasjon til noen, så kjenner du vedkommende. Hvor godt du kjenner personen avhenger av hvor sterk den uformelle relasjonen er. Dette avhenger igjen av hvor mye tid man har hatt sammen, hvilke erfaringer man har delt og hvor mye tillit man har fått og gitt hverandre. Småpraten blir dermed en viktig katalysator for å bygge uformelle relasjoner. Sosiale medier kjennetegnes gjerne av åpenhet og fri informasjonsflyt. Sosiale medier er digital småprat. Kan en sosial mikrobloggingstjeneste som Yammer bidra til mer åpenhet, bedre informasjonsflyt og gode uformelle relasjoner?

4.1 Kjenner du mange i kommunen?

Vår hypotese før vi startet på denne oppgaven var at man gjennom uformell småprat på Yammer kunne skape nye relasjoner til personer man ikke kjente fra før, samt forsterke relasjoner til personer man kjente. Vi hadde i intervjuene et spesielt fokus på om dette også gjaldt utenfor enheten. Det virket vanskelig for de vi intervjuet å gå med på at de kjente kollegene sine.

Begrepet “kjente” var problematisk.

“Jeg kan ha flere tanker om ting, men jeg trenger ikke å legge det på tk-yammer [hovedstrømmen]. Det er jo forskjell på ansatt til ansatt og venn til venn. Så har man formelle venner, og uformelle venner.”

(Frode)

Dette er interessant. Selv om man hevder å ikke kjenne noen bedre gjennom bruk av Yammer eller at man ikke har blitt kjent med noen gjennom Yammer, så skinner det gjennom i svarene at man har det likevel?

“Nei, jeg vet ikke om jeg føler at jeg kjenner dem noe bedre. Jeg vet mer hva de gjør i løpet av en dag, men jeg føler ikke at jeg plutselig har oppdaga at: “Å, driver Lise på med det også” liksom. Nei, det tror jeg egentlig jeg visste fra før, men det er mer sånn at jeg vet at: “Å ja, er det akkurat det du holder på med nå. skal du i møte med.. er det det du er opptatt av”.”

(Hilde)

Hvis man vet hva en annen person er opptatt av, kjenner man ikke vedkommende da?

Bokmålsordboka definerer å *kjenne* slik: “vite hvem (hva) noen (noe) er, ha kunnskap om” (Bokmålsordboka 2011). Gjennom intervjuene tegnet det seg et bilde av at Yammer i kommunen har størst effekt som relasjonskatalysator når man kjenner hverandre fra før og allerede har et formelt relasjonsbånd. Vi kan snakke om et skille mellom bekjente utenfor jobb og kolleger. Man kjenner i beste fall *til* kollegaer, spesielt gjelder dette kollegaer på andre enheter.

“Ja, jeg vet hvem mange er iallefall, tror jeg.”

(Camilla)

Sosiale medier operer i brytningspunktet mellom privat og jobb. Dette er utfordrende når man er vant til å skille klart mellom den man er før og etter kl.15:36 som er normal sluttid i kommunen. Innenfor egen enhet virker det som man lettere går med på at man “kjenner” folk. Dette er jo naturlig i og med at det er de man jobber tett med man har mest kontakt med. Man har en formell relasjon som ansatt på samme sted. Man jobber innen samme fagområde og har kanskje også samme bakgrunn. Kanskje spiser også enheten lunsj sammen? Iallfall er det naturlig å anta at de som arbeider på samme sted også har flest fysiske arenaer for uformelle samtaler. Da er det ikke rart det er dem man kjenner best. Det er de på samme enhet man over tid har bygd opp tillit til. En av informantene trekker fram at man gjerne først blir kjent gjennom sammenfallende faglige interesser. Etter at en faglig relasjon har oppstått, kan uformelle, mer private bånd knyttes.

“Altså at du har felles faglig spørsmål eller at du finner ut at “Nå kan jeg spørre Knut om det”, også blir man kjent på en måte. Da veit du etterhvert hva Knut står for, fordi du snakker mer med Knut også går det liksom utover det også plutselig vet du hvem Knut er gift med og hvor mange barn han har ikke sant. Og når han skal kjøpe hus og sånn.”

(Hilde)

Er Yammer en arena hvor relasjoner kan oppstå? På spørsmål om han hadde blitt kjent med noen via Yammer, svarte en av informantene:

“Ikke noe annet enn jobbsammenheng, sånn som BetaTrondheim [ei gruppe som jobber med sosiale medier], for eksempel [NN1] og flere på IT. [NN2] kanskje, som jeg ikke en gang har møtt ansikt til ansikt ennå. Kjenner de jobbmessig, vet hvem de er hvis du skal nå dem, snakke med dem.”

(Jan)

Selv om informanten mener han ikke har blitt kjent med mange, har han blitt kjent med flere. Det kan også virke som Yammer har gjort det enklere for ham å ta ny kontakt med folk han allerede har etablert en relasjon til. Dette er heller ikke overraskende. Det er lettere å kontakte noen man kjenner fra før. *Hilde* kjenner mange i kommunen. Det er et resultat av at hun jobber innenfor et

område som berører alle ansatte, men også at hun er flink til å snakke med folk. På spørsmål om hvordan hun har blitt kjent med så mange, svarte hun:

“Jeg går og snakker med folk og spør hva holder du på med, hva gjør du nå [...].”

(Hilde)

Kan dette overføres til Yammer? På Yammer skal man gjerne skrive "Hva gjør du nå?". Yammer kan fylle noe av denne *bli kjent med andre*-effekten hun i dag oppnår gjennom å gå rundt og snakke med folk. Spesielt gjelder dette folk hun ikke treffer jevnlig, altså utenfor egen enhet. Dette fordrer at man har en åpen organisasjon, en kultur preget av *bridging* og begrenset bruk av lukkede nettverk på Yammer. Har Trondheim kommune det?

Skal du få mange bekjente må du investere tid og vise interesse for andre menneskers leven og gjøren. Vi ser ikke noen grunn til at dette ikke også gjelder for relasjoner gjennom Yammer. Du må “like” og kommentere på meldinger samt dele av din egen hverdag. Problemet er bare at hva andre gjør er mindre interessant før man kjenner vedkommende. En annen utfordring går på om det er lov å småprate. Er uformell småprat noe kommunen ønsker? Som vi har sagt i teoridelen så har det positive effekter på organisasjonen som helhet, men kulturen er en hindring for å lykkes. Her er det viktig at ledelsen går foran og setter standarden. Legitimerer småprat så og si. *Hilde* har eksempel på at dette har fungert.

“[...]vi testa ut en periode her med at lederen la ut i disse og disse møtene, så ble det veldig mye lettere for folk å snakke sammen for da kunne de på en måte kommentere, de visste jo hva som hadde foregått. [...] da øker også den muntlige kommunikasjonen.”

(Hilde)

4.2 Åpenhet og nettverk

Da vi spurte informantene om bruken av Yammer viste det seg at det er en høy terskel for å legge ut en melding for alle i Trondheim kommune. Mange av enhetene har valgt å opprette egne, lukkede nettverk og grupper på Yammer. En årsak blir oppgitt til å være at en kan snakke “friere” og at det på den måten er lettere å få med de som i utgangspunktet er litt skeptiske til denne formen for kommunikasjon.

“Mye lavere brukerterskel der [enhetsnettverk], der har vi mye lavere terskel for å dele seire og motgang og sånt noe, som på en måte bare er av interesse for enheten. Eventuelt meldinger av mer sosial karakter. Mens Trondheim kommune [hovedstrømmen] forsøker jeg å begrense til jeg har noe som er av interesse for flere, altså utenfor egen enhet.”

(Camilla)

Det kom også fram at enheter hvor de ansatte ikke sitter fysisk på samme sted, har positive erfaringer med egne nettverk. Her kan Yammer fungere for å knytte bånd. Egne nettverk kan bidra til en sterkere fellesskapsfølelse og bedre samhold internt på enheten.

“Det handler egentlig om å skape en fellesskapsfølelse. Altså [et] internt diskusjonsforum hvor det går en del diskusjoner som man ikke nødvendigvis trenger å diskutere i hele den store kommunen[...].”

(Hilde)

Camilla bruker det interne nettverket mest. Der føler hun det er rom for å være litt mer uformell.

“Noe fjas og moro og sånt noe, men begrense det også til et minimum slik at jeg ikke skal bli støy.”

(Camilla)

Er det større rom for å være uformell når man allerede kjenner hverandre? Dette kommer vi tilbake til. Slike enhetsnettverk er av natur formelle. De bygger på formelle relasjoner. *Vi som jobber på samme sted. Vi som har sammenfallende oppgaver.* Slike nettverk kan ofte utvikle seg til det Bø og Schiefloe (2007) kaller “inngrupper”. Dette er grupper som gjerne definerer seg selv som forskjellige fra de andre, utgruppene. Forskjelligheten er ofte selvforsterkende, man deler med de man kjenner og man vil ikke kjenne “de andre”. Den utstrakte bruken av interne, lukkede nettverk kan derfor bli en utfordring for Trondheim kommune. Skal kommunen lykkes med åpenhet i organisasjonen, og klare å hente ut potensialet i den distribuerte ledelsesmodellen Li (2010) tar til orde for, må vi være åpne, kompetente og modige. For hvordan skal vi bygge tillit mellom enheter og kolleger når de ikke snakker sammen?

Vi ser store forskjeller blant informantene i hvordan de takler informasjonsmengden på Yammer. Mange opplever mengden av innlegg på Yammer som støy og mye av innholdet som fjas.

Likevel er det en oppfatning om at man burde følge med på alt.

“Jeg er alltid veldig redd for å gå glipp av noe. Jeg vil gjerne ha med meg alt jeg.[...]”

(Hilde)

“- Leser du alt som blir lagt ut?

Ikke nå lengre. Jeg prøvde, jeg leste alt, alt for mye. [...] Nå har jeg ikke kapasitet til å lese alt og føler derfor at de små tipsene som jeg før kunne fange opp har lett for å bli borte i støyen.”

(Camilla)

Det som er faglig blir gjerne for smalt og kun for de spesielt interesserte. Dette er også en av årsakene til at det opprettes egne nettverk og grupper.

“[...] sånn som det er nå i dag, så opplever jeg at det kanskje er en av femti innlegg som har interesse for helheten. Resten kunne vært diskutert i mer lukka fora, alternativt [...] direktemeldinger, person til person.”

(Camilla)

“Ideen med et slikt sosialt medium på jobb bryter sammen hvis det brukes til for mye fjas.”

(Jan)

Flere av våre informanter sier at de ønsker fagnettverk for å begrense støyen i hovedstrømmen. Fokuset på det faglige ligger så dypt i ryggmargen til folk at uformelle meldinger ikke blir sett på som viktig nok. Åpen dialog og meldinger av personlig karakter blir sett på som støy og fjas.

Men hvor interessant er det med kun faglige nettverk? Kan det bli for smalt igjen?

“[...] samtidig så ser jeg jo at det blir veldig faglig i sånne grupper og da blir spørsmålet: “Hvor mye skal du gå inn i en spesifikk gruppe som ikke er helt inntil ditt fag, men samtidig som går på ditt virksomhetsområde.” Det er en avveining.”

(Hilde)

Hva er interessant for alle? Hvis vi skal begrense innholdet på hovedstrømmen til kun det alle vil se blir det noe igjen da? I en så stor og mangesidig organisasjon som Trondheim kommune er det vanskelig å finne noe som er relevant for alle. Samtidig kan en melding være av interesse for flere enn de som jobber i en og samme enhet, eller faggruppe. Jan snakker om det å sortere informasjonen. Er det ikke interessant så bryr han seg ikke om det. Også han definerer interessant som først og fremst faglig relevant, men i tillegg tar han med “det han interesser seg for”.

“[Det er flere] ting jeg synes er helt uinteressant. Men da bryr jeg meg ikke så mye om det. Da var det ikke til meg.

[...]

- Hvorfor er det uinteressant?

Det er jo fordi det er ting jeg ikke jobber med, ting jeg ikke interesserer meg for. Og det er helt greit tenker jeg. Da er det jo noen andre som kanskje har interesse av det.”

(Jan)

Andre er mer klare på hva de ikke vil se på Yammer og noen går så langt som å henvende seg til enkeltpersoner som de mener støyer, og be dem slutte med det.

“[...] hvis diskusjonene bare foregår mellom to personer, som tar hele hovedstrømmen i forhold til å kommentere: “Ja, det synes jeg også”, “Nei, det synes ikke jeg” altså med bare sånne litt meningsløse setninger, så blir det støy i hovedstrømmen. [...] Hvis jeg ser det så pleier jeg å sende direktemelding til de to som diskuterer også: “Kan ikke dere ta det her i en eller annen gruppe, eller ta det på e-post, for det er faktisk ingen [...] andre enn dere to som er opptatt av denne saken akkurat nå””.

(Hilde)

Blir slike meldinger normen, kan det heve terskelen for å tørre å legge ut noe i hovedstrømmen.

Vi ser iallfall at det er større aksept for mer personlige meldinger i interne grupper og nettverk.

Kan en forklaring være at de ikke kjenner folka i hovedstrømmen? At de ikke vil framstå

useriøse ved å plage andre med utenomfaglige ting?

“På den andre kontoen, for hele kommunen, da føler jeg at da må jeg ha noe fornuftig å komme med”

(Frode)

Her er det også et poeng at det som legges på hovedstrømmen har mange potensielle lesere. Dette kan være skummelt for enkelte. Handler dette om tillit? Er man redd for å framstå som useriøs når man ikke kjenner mottakerne eller ikke har kommunisert med dem tidligere? Kanskje er man rett og slett usikker på hva som er akseptabel adferd. Hva er normene og verdiene utenfor egen enhet? Hva gjelder i hele organisasjonen? Er dette en plausibel usikkerhet? Er det virkelig så mye strengere utenfor egen enhet?

“[Jeg] hadde blant annet en kollega som la ut for hele kommunen at det var kake klokka to på fredag. Og hun ble egentlig litt sånn lei seg da, fordi hun mente jo egentlig å bare legge det ut i gruppa [...]. Og da fikk hun masse kommentarer fra folk som satt på andre bygg og syntes at det var jo hyggelig at det var kake klokka to, men det er jo bare morsomt.”

(Hilde)

Her kommer kulturen inn. Vi opplevde i intervjuene at forventninger til hvordan man skal te seg som kommunal fagperson la begrensninger på hvor uformell samtalen på Yammer kunne være.

“[...] i min rolle føler [jeg] at jeg må stå inne for alt jeg sier og gjør hele tiden og ironi og fjas kan fort misforståes. Og derfor så har jeg ganske høy terskel for å bruke skriftlige kanaler til det.”

(Hilde)

Men er private ting egentlig interessant likevel?

“[...] Hvis man på jobb hadde brukt Yammer til å fortelle om alt for mye private ting, så hadde det blitt veldig uinteressant for meg å følge med på det. Men til en viss grad er det morsomt. Jeg brukte jo... for en del år siden så la jeg ut en melding på Intranett husker jeg, om at noen hadde gifta seg. Og det la jeg ut på egen enhet. Også skulle jeg bare gå inn og lese litt sånn, se på leserstatistikken på det. Og når du så at liksom, du jobber på en enhet med førti stykker, og når det var flere hundre personer som hadde lest den nyheten om at de to hadde gifta seg, så tenker du liksom at: “Ja, det synes jo de var nyttig og hyggelig” og da fikk de jo vite at de to som jobber på den enheten hadde gifta seg, men jeg vil jo tro at mange av de som leste den nyheten egentlig ikke brydde seg om de hadde gifta seg eller ikke, for å si det sånn. Men samtidig så var det jo kanskje nyttig for dem hvis de tilfeldigvis gikk på den personen da og kunne si at: “Har du gifta deg”, liksom. Men.. jeg ser ikke helt verdien der da. Jeg har ikke helt knekt koden på det. Jeg tror det blir litt for mye støy å vite for mye om private ting.”

(Hilde)

Her er vi inne på essensen. Man tror selv at folk ikke vil se ditten og datten. Man tror ikke det er interessant. Man vil ikke støye. Men folk vil jo se! De vil vite! De vil bli kjent med hverandre! Vi er sosiale vesener! Vi kjøper Se og Hør (ikke vi da)! Det blir ikke for mye “støy” å vite for

mye om private ting. Det er dette som skaper uformelle relasjoner. Den uformelle småpratene har en verdi.

4.3 Samarbeid og kunnskapsdeling

Samarbeid mellom enheter er viktig i Trondheim kommune. Samarbeid betyr her å arbeide sammen for å nå felles mål. For å få til et godt samarbeid er det viktig med tillit. Det er lettere å jobbe sammen med noen du har tillit til, og da er det naturlig nok ofte de du kjenner du samarbeider med.

“Vi pleier dessverre å plukke de i prosjektet som vi veit alltid leverer og det kan føre til ganske stor slitasje på enkeltpersoner faktisk. Fordi at du alltid plukker de samme personene. Fordi du veit at det er de som kan levere.

- Ja, så det er stort sett de samme folkene som er med?

Jeg synes det, men der tror jeg faktisk sosiale medier kan endre. Fordi at du vil plutselig være mye mer åpent og da er det lettere for folk å melde seg på og si: “Dette kan jeg faktisk noe om”. Fordi det er jo det som er litt svakheten i et system at du går litt i sånne vante spor.”

(Hilde)

Dette sitatet viser at det er lett å velge de en har tillit til. Som informanten påpeker kan dette også være et problem for den som alltid stiller opp i slike prosjekt. Han får mange henvendelser fordi han kan mye, og risikerer å slite seg ut. Selv om kommunen er en typisk kunnskapsbedrift betyr ikke det at det er de samme som sitter med all kunnskapen. En må bare vite hvor en skal lete. Som informanten påpeker kan hun tenke seg å bruke sosiale medier til dette. Samtalen i sosiale medier vil kunne føre til at man blir kjent med flere i organisasjonen, og kan fordele arbeidet og kunnskapen.

Som vi har vært inne på kan den utstrakte bruken av interne, lukkede grupper og nettverk være negativt. Når flertallet ser på de interne enhetsnettverkene/gruppen som de viktigste, eller iallfall de mest interessante, mister man det kollektive delingspotensialet for hele organisasjonen. Dette er svært uheldig for en kunnskapsorganisasjon.

For Trondheim kommune som kunnskapsorganisasjon er det viktig at det legges til rette for kunnskapsdeling. Flere og flere bruker Yammer til å diskutere tema som er relevante i hverdagen for ansatte i Trondheim kommune. Vår erfaring er at Yammer har vist seg å være et godt verktøy for samarbeid og kunnskapsdeling. Noen fokuserer på å dele lenker og tips, mens

andre bruker kanalen til å sette i gang diskusjoner om forskjellige tema. I tillegg bruker flere Yammer til å dele tanker og ønsker om forbedring, spesielt innen IT-området. Yammer har blitt en kanal hvor man kan komme med og få svar på spørsmål, spesielt for tema knyttet til de interne tjenestene.

En av informantene mente at hvis Yammer skal bli en suksess for hele Trondheim kommune er det kanskje nødvendig med flere brukere.

“Det er egentlig for lite folk. Til at det skal ha noen merverdi for informasjon. [...] Skal jeg skrive et spørsmål til personaltjenesten her og sitte å vente på svar, da kan jeg like godt sende det direkte til [NN]. For jeg vet jo i hvert fall at jeg kanskje får svar innenfor en uke.”
(Frode)

Med flere folk vil potensialet for kunnskapsdeling bli større. Et annet poeng er forventningen informanten har om å få svar. Her kan det virke som informanten sammenligner Yammer med kjente kanaler som for eksempel e-post. Han vil sende spørsmål direkte til den og den og forventer svar. Manglende forståelse av hva en mikroblogg er og hvordan den fungerer er et problem for bruken av Yammer i Trondheim kommune. Man sammenligner med andre kjente kanaler og forventer at folk forholder seg til beskjeder og meldinger som om det var levert direkte i hånda på dem. Dette gjelder vel egentlig for det meste av informasjon. Man tenker gjerne: “Er det informert betyr det at folk har fått det med seg”. Men også for et flyktig medium som Yammer er dette langt fra sannheten. Når usikkerheten til kanalen er så stor blir behovet for retningslinjer framtreddende. Noen kan bruke sosiale medier, mens andre er ferske i disse kanalene, har med seg erfaringer fra andre typer kanaler og en kultur for å være formell, faglig og “kommunal”.

“[...] det kan hende at noen kan skremme bort andre ved at de håndterer dette mediet veldig, veldig godt og håndterer en sånn hovedstrømmen veldig, veldig godt og da kan man på en måte skremme bort de som ikke helt, som gjerne skulle vært med, men som føler at nå har toget gått litt ut av stasjonen[...].”
(Hilde)

Flere har trukket fram fordelene med å bruke Yammer som en plass hvor en kan spørre om hjelp. Dette gjelder både for hovedstrømmen og internt på enhetsnettverket. Ofte virker det som om det er lettere å spørre de en kjenner.

“Hvis jeg står fast, så spør jeg. Det er fordi jeg ønsker å lære, jeg ønsker ikke å sitte fast. Jeg ønsker å komme videre. Da spør jeg stort sett de som sitter nærmest.”
(Frode)

Når man sitter i kontorlandskap med flere er det lett å småprate. Som vi har nevnt flere ganger oppstår tillit gjennom småprat. Når man har tillit til en person er det også lettere å be denne om hjelp. Det viser seg likevel at det kan lønne seg å spørre flere. Da er det større sannsynlighet for å få svar.

“Ofte får jeg svar fra folk som er på Yammer som ikke nødvendigvis vet svaret, men som vet hvem som vet svaret. Sånn at du rett og slett blir henvist til rett person.”

(Jan)

Kanskje går mange glipp av spørsmålet, men det er alltid noen som fanger det opp. Da kan de enten svare selv, eller de kan fortelle deg hvem som har svaret hvis de vet dette. I tillegg har de som lurert på akkurat det samme mulighet til å fange opp svaret. Dette motsetning til om spørsmålet og svaret skjer i en lukket kanal som e-post.

Holdningen til å dele kunnskap ser ut til å være noe varierende. Enkelte mener deling er bra, mens andre har en stor terskel for å “bry andre med sitt”.

“Jeg ser at det er andre som bruker [hovedstrømmen] til å hente tips om hvor de kan finne ditt og datt, om smått og stort. og sånt noe, det synes jeg er veldig praktisk. Dele kunnskap og erfaring på den måten, veldig bra...”

(Camilla)

Informanten har lagt merke til at mange bruker Yammer til kunnskapsdeling, men hun snakker kun om “de andre”. Selv er hun ikke spesielt aktiv på det åpne hovednettverket, men holder seg helst på det interne for sin enhet. Dette kan kanskje være en modningsprosess: Først deler du med de du kjenner, deretter deler du med de du ikke kjenner?

4.4 Videre forskning

Det kom fram mye i intervjuene som vi ikke rakk å se nærmere på. Ekman (2004) fokuserte for eksempel på at hvis en leder er aktiv i den uformelle småpraten kan hun raskere gjøre tiltak hvis noen viser tidlige tegn på utbrenthet. I forlengelsen av dette kunne vi tenkt oss å gått mer inn på hvor grensa går mellom jobb og fritid med tanke på bruk av sosiale medier. Skal man være konstant tilgjengelig for sine kolleger til enhver tid? Hvilken innvirkning har det på hverdagen, også utenfor jobb?

Det hadde også vært interessant å vurdere Yammer og andre kanaler for uformell kommunikasjon opp mot medierikhetsteori for å se på de ulike mediernes egnethet og

informasjonsrikhet. Dette vil vi i BetaTrondheim se nærmere på i forbindelse med arbeidet med kanalstrategi.

Flere snakket også om problemer med å bruke Yammer til krisekommunikasjon, noe som blir gjort i Trondheim kommune i dag. Dette har ikke fungert optimalt i følge noen av våre informanter, men kan kanskje brukes på en mer effektiv måte? Dette bør kommunen ta initiativ til å vurdere nærmere.

5. Konklusjon

Uformelle relasjoner er viktig for en kunnskapsorganisasjon som Trondheim kommune. Skal vi samarbeide godt, lykkes med kunnskapsdeling og ha tilgang til andres kunnskap og kompetanse, er uformelle relasjoner sentralt. Yammer gir oss en arena for småprat og faglige diskusjoner på tvers i kommunen. Det er et verktøy som kan hjelpe kommunen med å hente ut noe av potensialet som ligger i uformelle relasjoner, men dette skjer ikke av seg selv.

Hvis Yammer skal kunne understøtte uformelle relasjoner i Trondheim kommune, forutsetter det at vi har en åpen organisasjon, med en kultur preget av *bridging* og begrenset bruk av lukkede nettverk. Det har vi ikke i dag. Vi ser derimot at *mange* velger å opprette egne, lukkede nettverk og grupper på Yammer. Dette kan opprettholde inngruppementaliteten som finnes på flere av våre enheter og forsterke siloeffekten. Den kommunale kulturen er i seg selv en hindring for åpenhet og deling og er derfor problematisk med tanke på bruk av sosiale medier som Yammer. Kommunalt ansatte er også vant til at alt som er stilet til dem er noe de skal ta ansvar for, svare på og framstå faglige samtidig. Man er redd for å framstå som useriøs. Spesielt gjelder dette når man ikke kjenner mottakerne eller ikke har kommunisert med dem tidligere.

Etter vårt syn skjer for lite av aktiviteten i den åpne hovedstrømmen. Vi mister mye av det kollektive delingspotensialet når flertallet ser på de interne enhetsnettverkene/gruppene som de viktigste og hovednettverket som støy. Skal kommunen lykkes med å snu kulturen må ledelsen gå foran og vise tydelig at det er lov å bruke Yammer til småprat. Hvis vi ønsker å utnytte potensialet som ligger i kunnskapsdeling må vi snakke sammen. Vi må bygge tillit til hverandre.

Siden mange ikke er kjent med sosiale medier som mikroblogg og hvordan de fungerer ser vi et klart behov for retningslinjer. Mange er usikre på denne formen for kommunikasjon.

Retningslinjene må likevel ikke bli for omfattende. Vi ønsker en åpen kultur hvor alle kan snakke om det de vil. Klarer vi å gjøre dette til normen, kan det senke terskelen for å legge ut noe i hovedstrømmen på Yammer. Er noe uinteressant trenger vi ikke bruke tid og energi på det. Skal vi få til dette må vi lære oss å håndtere store mengder informasjon og sile ut det som er relevant.

Dette blir spesielt viktig hvis enda flere i kommunen begynner å bruke Yammer. Man risikerer da at informasjonsmengden bli for stor. Noen er allerede flinke til å håndtere store informasjonsmengder, mens andre sliter. I dag er det kun et begrenset antall brukere på Yammer (omlag 200). Tallet er vanskelig relasjonsmessig. Det er for stort til at alle kan være i kontakt med hverandre, og for lite til at man kan finne mange likesinnede. “Å holde kontakt med flere [enn 200] blir simpelthen for mye for oss. Dette tallet gjelder ikke tilfeldige bekjente og folk vi en gang har hatt kontakt med, men dekker hvor mange vi er i stand til å holde stabil kontakt med.” (Aftenposten 2011). Med flere brukere må vi bli flinkere til å sortere ut hvem vil vil følge, hvilke grupper vi vil være med i og så videre. Her har vi en utfordring i kommunen med at folk gjerne vil følge med på alt.

Et poeng som vi ikke fokuserte på i intervjuene, men som vi stadig får høre fra brukere av Yammer, er problemet med tid. Har man tid nok til å bruke på Yammer? Hvor mye tid tar det? Vi mener at man må snu på denne problemstillingen. Etter vårt syn er uformelle relasjoner særs viktig for en organisasjon og sosiale medier kan være et nyttig verktøy for å legge tilrette for uformell småprat på kryss og tvers i organisasjonen. Det er vel verdt å bruke tid på småpraten. Den forsterker og skaper uformelle relasjoner og det er de som er limet, og kanskje også potensialet i organisasjonen. Når folk blir kjent knytter de ikke bare personlige relasjoner, de utvider samtidig sitt potensielle nettverk, også faglig. Det er lettere å spørre noen man kjenner om hjelp eller om å bidra i prosjekter. Da er det en fordel at man kjenner de riktige folkene i hele organisasjonen. Her blir småpraten viktig.

Spørsmålet er ikke om man skal bruke tid på Yammer, men om man skal bruke tid på å snakke med folk. Her er det viktig at ledelsen går foran og legger til rette for, gjennom egne handlinger og deltagelse, at småprat er lov og verdifullt for organisasjonen. Vi mener at en levende, pulserende organisasjon er avhengig av at folkene snakker sammen. For eksempel på Yammer.

“[Yammer er] et mye bedre arbeidsverktøy enn e-post. [...] E-post er en lukka greie [og] kan foregå mellom like mange personer, men samtidig så får du en mye kjappere avklaring på Yammer. Hvis du sender en e-post til fem stykker, også har tre av de vært borte fra kontoret de siste tre dagene. Også har en svart, men selv om du sender svar til alle og sånn så får du fem dager etterpå svar på spørsmål som egentlig var avklart før de kom hjem. Så Yammer er mye mer genialt i forhold til å få raskere respons på ting du lurer på.”

(Hilde)

6. Litteratur

- Aftenposten (2011). *Biologi stopper Facebook*. Tilgjengelig fra: http://www.aftenposten.no/kul_und/article4147864.ece [Lastet ned 15.06.11].
- Bokmålsordboka (2011). Tilgjengelig fra: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=&bokmaal=+&ordbok=bokmaal> [Lastet ned 29.06.11].
- Bø, I. og Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenking*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Difi (2011). *Hva er sosiale medier?* Tilgjengelig fra: <http://www.difi.no/sosiale-medier/veileder-i-sosiale-medier/hva-er-sosiale-medier> [Lastet ned 21.06.11].
- Ekman, G. (2004). *Fra resultat til resultat. Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Li, C. (2010). *Open Leadership. How Social Technology Can Transform the Way You Lead*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trondheim kommune (2011a). *Organisasjonskart*. Tilgjengelig fra: <http://www.trondheim.kommune.no/organisasjonskart/>. [Lastet ned 16.06.11].
- Trondheim kommune (2011b). *Twittermelding*. Tilgjengelig fra: <http://twitter.com/#!/Trondheim/status/62859877420236800>. [Lastet ned 28.04.11].
- Vullum, T. (2011). *Siloeffekten*. Tilgjengelig fra <http://www.betatrandheim.com/2011/03/04/siloeffekten/> [Lastet ned 28.04.11].