

De sociala intranätens praxis

Användning, nytta och framgångsfaktorer

Lena Lundgren, Kicki Strandh & Catrin Johansson



De sociala intranätens praxis

Användning, nytta och framgångsfaktorer

Lena Lundgren, Kicki Strandh & Catrin Johansson

Mittuniversitetet

2012

Författare: Lena Lundgren, Kicki Strandh & Catrin Johansson,
Titel: De sociala intranätens praxis – användning, nytta
och framgångsfaktorer
Utgiven av: DEMICOM, Mittuniversitetet, Sundsvall, 2012
Redaktörer: Catrin Johansson, Lars Nord & Ingela Wadbring
Rapportserie: nr 5
ISBN 978-91-86694-84-5

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehållsförteckning.....	2
Förord.....	5
Introduktion.....	7
Teorier om sociala medier	9
Sociala medier, Web 2.0 och User Generated Content.....	9
Definition av sociala medier	10
Intranät, Enterprise 2.0 och sociala intranät.....	10
Definition av sociala intranät.....	11
Användarna	11
Innovationer och early adopters	11
Orsaker till de sociala intranätens popularitet.....	12
4K	13
Fördelar med sociala intranät	18
Nackdelar med sociala intranät	19
Summering	20
Forskningsfrågor	21
Metoder	23
Sociala medier i den interna kommunikationen	25
Vilka sociala medier används.....	25
Målen med de sociala medierna	26
Hur de sociala verktygen används och av vilka	27
Faktorer som påverkar varför de sociala medierna används eller inte.....	30
Värdet som de sociala medierna i den interna kommunikationen ger.....	33
Man kan inte tvinga folk att dela kunskap, man måste vilja göra det.....	33
Framgångsfaktorerna för att lyckas	34
Vilka problem kan användandet av sociala medier leda till?	36
Slutsatser.....	39
Diskussion.....	43
Referenser	45
Bilaga – sammanfattning av behovsanalys för POSTNORD.....	47

FÖRORD

Under hösten 2011 startade forskargruppen CORE vid Mittuniversitetet ett nytt forskningsprojekt om *Sociala medier och intern kommunikation* i samarbete med företag och offentliga organisationer. Vi var intresserade av att se ett nytt forskningsområde växa fram i takt med att allt fler företag funderar på hur de kan använda sig av sociala verktyg i sin interna kommunikation. Området är intressant, men även utmanande att studera, eftersom det hittills finns väldigt lite publicerad forskning och forskarna har ännu inte hunnit utveckla sammanhållna teorier.

Projektet har finansierats av Arla, PostNord, Sigma, Sundsvalls kommun och Sveriges Informationsförening. Två studier har genomförts inom ramen för projektet: en intervjustudie av pilotgrupper på PostNord inför införandet av sociala funktioner på ett kommande koncernintranät, och en intervjustudie med intranät/internkommunikationsansvariga i organisationer som har använt sig av sociala medier i den interna kommunikationen under en tid. Denna vetenskapliga rapport förmedlar resultatet av intervjustudien med de intranät/internkommunikationsansvariga. Som bilaga till den rapport finns en sammanfattning av PostNord-studien. Projektgruppen har bestått av Kicki Strandh, Lena Lundgren och Catrin Johansson. Kicki har framför allt arbetat med PostNord-piloten och Lena med intervjuundersökningen som rapporteras här. Catrin har fungerat som initiativtagare, rådgivare och vetenskapligt ansvarig.

Sundsvall den 16 april 2012

Lena Lundgren, Kicki Strandh & Catrin Johansson

INTRODUKTION

Sociala medier står högt upp på agendan hos många organisationer idag. Såväl ledningsgrupper som inhyrda konsulter försöker ta reda på hur man ska kunna använda sig av applikationer som Wikis, YouTube, Facebook, Second Life och Twitter på ett lönsamt sätt i organisationernas olika verksamheter (bin Husin & Swatman, 2010; Kaplan & Haenlein, 2009).

Medan sociala medier använts i organisationernas externa kommunikation sedan 2005 och framåt, är det först under de senaste åren som sociala medier införlivats i den interna kommunikationen, i organisationernas intranät. Många organisationer står i startgroparna för att införa sociala medier i den interna kommunikationen, men när de vänder sig till forskarvärlden för att ta reda på hur man genomför ett sådant förändringsarbete på bästa sätt, finner de inte särskilt mycket att luta sig mot. Det går att hitta en del forskning om sociala medier i organisationernas externa kommunikation. Exempelvis har Kaplan & Haenlein beskrivit de sociala mediernas framväxt och Pérez-Latre, Portilla & Sánchez Blanco har gjort en genomgång av det som finns skrivet på området hittills (Kaplan & Haenlein, 2009; Pérez-Latre, Portilla, & Sánchez Blanco, 2011). De går också att hitta en del texter om de externa sociala medierna som t.ex. MySpace, Facebook, LinkedIn och Twitter, men det handlar ofta om handböcker i hur man använder verktygen eller hur man på bästa sätt utnyttjar den nya teknologin i sin marknadsföring (Alba & Stay, 2008; Boyd, 2006; Boyd & Ellison, 2008; Ellison, Steinfeld, & Lampe, 2007; Whitlock & Micek, 2008).

Det är svårare att hitta texter om sociala medier i den interna kommunikationen, eller om sociala intranät som de också kallas. Vi har bara hittat en handfull artiklar, vilket tyder på att forskningen inom området behöver utvecklas (Beverly, 2010; Tredinnick, 2006; Vaast, 2004).

Syftet med den här rapporten är att bidra med kunskap till de organisationer som står i begrepp att införa sociala medier i sin interna kommunikation och som vill ta del av såväl forskares, som andra organisationers, erfarenheter av sådant arbete.

De empiriska resultaten har hämtats från en intervjustudie med intranät/internkommunikationsansvariga i nio svenska organisationer, som använder sig av sociala medier i den interna kommunikationen. Dessa resultat har sedan jämförts med teoribildningen inom området som beskrivs nedan. Vi går först igenom de begrepp och digitala verktyg som används inom området, och diskuterar de forskningsresultat som hittills publicerats. Därefter presenterar vi intervjustudien och analyserar resultaten i förhållande till teorin. Slutligen gör vi en sammanfattande diskussion som även innehåller rekommendationer till organisationer som står i begrepp att implementera sociala intranät.

TEORIER OM SOCIALA MEDIER

Det finns relativt lite beskrivet vetenskapliga artiklar om sociala medier i allmänhet och dess tillämpningar internt i synnerhet. Nedan redogör vi för de viktigaste.

Sociala medier, Web 2.0 och User Generated Content

Kaplan & Haenlein (2009) förklarar hur de tre koncepten *sociala medier*, *Web 2.0* och *User Generated Content* relaterar till varandra. Sociala medier har sitt ursprung i *Usenet*, ett världsomspännande system där internetanvändare kunde skriva meddelanden som var öppna för alla att ta del av. Usenet skapades 1979 av Tom Truscott och Jim Ellis, men redan 20 år tidigare hade Bruce och Susan Abelson startat *Open diary*, en sajt som samlade de internetanvändare som skrev dagböcker online i en *community*. Vid samma tidpunkt började termen *weblog* användas. Ett år senare skapades termen *blog*, då en bloggare delade upp ordet weblog i orden *we blog* på skoj. Tack vare den ökade tillgången till höghastighets-Internet utvecklades konceptet till sociala nätverkssajter som *MySpace* (2003) och *Facebook* (2004).

Web 2.0 är en term som började användas 2004 för att beskriva mjukvaruutvecklarnas och slutanvändarnas nya sätt att använda World Wide Web. Innehåll och applikationer skapas och publiceras inte längre av individer, utan de nya *plattformarna* modifieras kontinuerligt och kollaborativt av användarna. Det finns en uppsättning basfunktioner som är nödvändiga för att Web 2.0 ska fungera, så som Adobe Flash (en populär metod för att lägga till animationer, interaktivitet och ljud/video-strömmar till webbsidor), RSS (Really Simple Syndication, används för att publicera innehåll som uppdateras frekvent i ett standardiserat format) och AJAX (Asynchronous Java Script, en teknik som gör att innehåll från webben uppdateras utan att hela sidans utseende påverkas). Web 2.0 kan ses som plattformen för utvecklingen av sociala medier.

User Generated Content (UGC) är en term som började användas 2005 och beskriver de olika former av innehåll som är publikt tillgängliga och som skapats av slutanvändare. Enligt Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2007) måste UGC uppfylla tre grundläggande krav:

1. Innehållet måste publiceras på en allmänt tillgänglig webbplats eller i ett socialt nätverk som är tillgängligt för en utvald grupp människor (e-post räknas alltså inte hit).
2. Innehållet måste visa på en viss kreativ prestation (att t.ex. vidarebefordra någon annans tidningsartikel utan att modifiera eller kommentera den räknas inte hit).
3. Innehållet ska ha skapats av amatörer (innehåll som har producerats för en kommersiell marknad räknas inte hit).

Definition av sociala medier

En definition av sociala medier är att de är ”*allt som använder Internet för att skapa dialoger mellan människor*” (Breakenridge, 2008). Nationalencyklopedin ger en något snävare definition; ”*samlingsnamn på kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera direkt med varandra genom exempelvis text, bild eller ljud*” (NE, 2011).

Med beskrivningarna av Web 2.0 och User Generated Content ovan, kommer Kaplan & Haenlein (2009) fram till följande definition av sociala medier (författarnas översättning):

Sociala medier är en grupp Internetbaserade applikationer som bygger på de ideologiska och teknologiska fundamenten i Web 2.0, och som tillåter skapande och utbyte av användargenererat innehåll (UGC).

I den här rapporten utgår vi ifrån Kaplan & Haenleins definition av sociala medier.

Intranät, Enterprise 2.0 och sociala intranät

I mitten av 1990-talet började organisationer bygga upp elektroniska nätverk för sin interna kommunikation. Dessa kom att kallas för intranät (jämför Internet) och har tre beståndsdelar, nämligen hårdvaror, olika webb-standarder och olika virtuella mötesplatser för information och kommunikation (Gonzalez, 1998).

Heide beskriver ett intranät på följande sätt (Heide, 2002a, s. 15):

[...] ett organisationsinternt Internet, skyddat från det publika Internet genom brandväggar, d.v.s. mjukvara som hindrar intrång från obehöriga i datornätverket.

Till att börja med startades intranäten ofta av teknikentusiaster (Bark, 1997b), för att så småningom växa och bli outhärliga som kommunikations-redskap i organisationerna. Idag har nästan alla organisationer inrättat ett intranät som en del av den interna kommunikationen (Bark, 1997a). Efterhand som intranäten blivit verksamhetskritiska, så har de blivit en angelägenhet för ledningarna i olika företag och organisationer (Heide, 2002).

Hittills har intranäten mest använts till stöd för den formella, nedåtgående kommunikationen i organisationerna. Det närmaste intranäten har kommit att fungera som sociala verktyg är en gemensam plats för att posta information om sociala aktiviteter. Nu står organisationerna inför utmaningen att få informella, sociala mjukvaror att fungera tillsammans med de formella system, i form av intranät, som redan finns (Berner & Wildt-Persson, 2011). Niall Cook, chef för marknadsföringsteknik hos kommunikations-konsultfirman Hill & Knowlton, menar att organisationernas viktigaste uppgift just nu är att minimera gapet mellan den formella och den sociala kommunikationen i organisationen (Cook, 2008).

Enterprise 2.0 är ett samlingsnamn som beskriver användandet av sociala plattformar inom, eller mellan, olika organisationer och dess partners och kunder. Intranätet kan vara en sådan social plattform inom organisationen och då kallas det ett socialt intranät (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Definition av sociala intranät

Vi vill definiera sociala intranät så här:

Ett intranät som innehåller flera olika sociala funktioner där medarbetarna enkelt kan ta kontakt, kommunicera och dela kunskap med varandra.

I den här rapporten utgår vi ifrån ovanstående definition av sociala intranät.

Användarna

Forrester Research (Jackson, P, Gownder, J.P., Wiramihardja, L, 2009) delar in användarna av sociala medier i följande fem kategorier:

1. *Kreatörerna* skapar det som andra användare konsumerar. De skapar intranätet, skriver bloggposter och artiklar, spelar in och lägger ut filmer osv.
2. *Kritikerna* reagerar på det kreatörerna skapar. De kommenterar bloggposterna, recenserar filmerna och artiklarna osv.
3. *Samlarna* samlar på länkar, foton, filmer och använder sig av RSS-flöden (ett sätt att prenumerera på information).
4. *Deltagarna* använder social medier för att nätverka genom att ha profiler på sajter som Facebook. De agerar ofta på dessa sajter.
5. *Åskådarna* är rena konsumenter av information. De läser bloggar, lyssnar på podcasts, tittar på filmer, läser på diskussionsforum, men de skriver och skapar inget själva. Detta är den största gruppen användare både i Sverige och globalt (Carlsson, 2010; Ström, 2010).

Innovationer och early adopters

Sociala medier kan ses som en innovation och därför kan användarna av sociala medier kategoriseras efter hur snabbt de tar till sig den nya innovationen (Rogers, 2003):

- *Innovators* (2,5 % av en population) är först att ta till sig en ny innovation. Innovatörerna är ofta riskbenägna, välutbildade och med ett intresse att följa spetsutveckling.

- *Early adopters* (tidiga brukare, 13,5 %) är den andra gruppen att ta till sig en ny innovation. Early adopters är ofta välutbildade och fungerar som sociala ledare.
- *Early majority* (34 %) är försiktiga användare som undviker risker.
- *Late majority* (34 %) är skeptiska och traditionalistiska.
- *Laggards* (16 %) är de som sist tar till sig en ny innovation.

Till skillnad från de allra första kunderna som investerar i en ny och riskfylld produkt har *early adopters* vanligen inga krav på förändringar i specifikationen, utan är bara måna om att vara trendsättare genom att vara de första att införskaffa och använda det allra senaste. *Early adopters* är vanligen populära individer, välutbildade och ses som förebilder i sina sociala umgängeskretsar (Rogers, 2003). Rogers har gjort en tidsaxel med fem steg som beskriver hur en innovation sprids till en individ eller i en organisation. De fem stegen är:

1. *Kunskap*: Att användaren lär att innovationen existerar och dess funktion.
2. *Övertygande*: Processen där användaren blir övertygad om värdet av innovationen.
3. *Beslut*: Användarens beslut att ta till sig innovationen (köp, införande av en idé osv).
4. *Implementering*: Användaren börjar använda innovationen och försöker utnyttja dess värden.
5. *Bekräftelse*: Det slutliga steget där användaren använder innovationen fullt ut (Rogers, 2003).

Orsaker till de sociala intranätens popularitet

Det finns tre orsaker till att sociala intranät blivit så stort inom organisationer:

1. Enkla, kostnadsfria publiceringsplattformar där användarna kan uttrycka sig själva (t.ex. bloggar).
2. Verktyg som låter användarna utveckla sina tankar i strukturer som successivt växer fram (istället för färdiga strukturer som tvingas på en).
3. Verktyg som gör det snabbt, enkelt och effektivt att sälla och sortera i mängden ny information (Berner & Wildt-Persson, 2011; bin Husin & Swatman, 2010).

Det finns sex komponenter som Enterprise 2.0-teknologier bör innehålla. Dessa är *Sök, Länkar, Skapande, Taggar, Utvidgningar och Signaler* (Berner & Wildt-Persson, 2011; McAfee, 2006; Passant, Laublete, Breslin, & Decker, 2009).

Sök innebär att användaren lätt ska kunna hitta det den söker efter via sökord och nyckelord. Intranätanvändare använder sökord och nyckelord hellre än att navigera sig fram i intranätet (McAfee, 2006).

Länkar visar användaren till vad som är viktigt samtidigt som de hjälper sökmotorerna att avgöra vilka sidor som har ”rätt” innehåll. Tidigare kunde länkar endast skapas av ett fåtal personer (McAfee, 2006), men numera är det vanligt att alla användare kan skapa sina egna länkar. Värdet av länkningen ökar om alla användare av intranätet delar med sig av sina länkar (Cook, 2008).

Skapande syftar till användarnas vilja att uttrycka sig. Detta kan ske i form av t.ex. tankar, kunskap, kommentarer och länkar. Ju fler användare som uttrycker sig och kommunicerar i intranätet, desto större är chansen att intranätets innehåll förändras från statisk information till organisk kommunikation där man delar kunskap (Cook, 2008). Bloggar används av medarbetare som vill uttrycka sig individuellt. Innehållet i bloggarna ökar i takt med att bloggaren gör nya inlägg och läsarna av bloggen kommenterar inläggen. Wikis används av flera medarbetare som vill samarbeta kring innehållet i olika texter. Detta gör de genom att korrigera och göra tillägg till andras texter (McAfee, 2006).

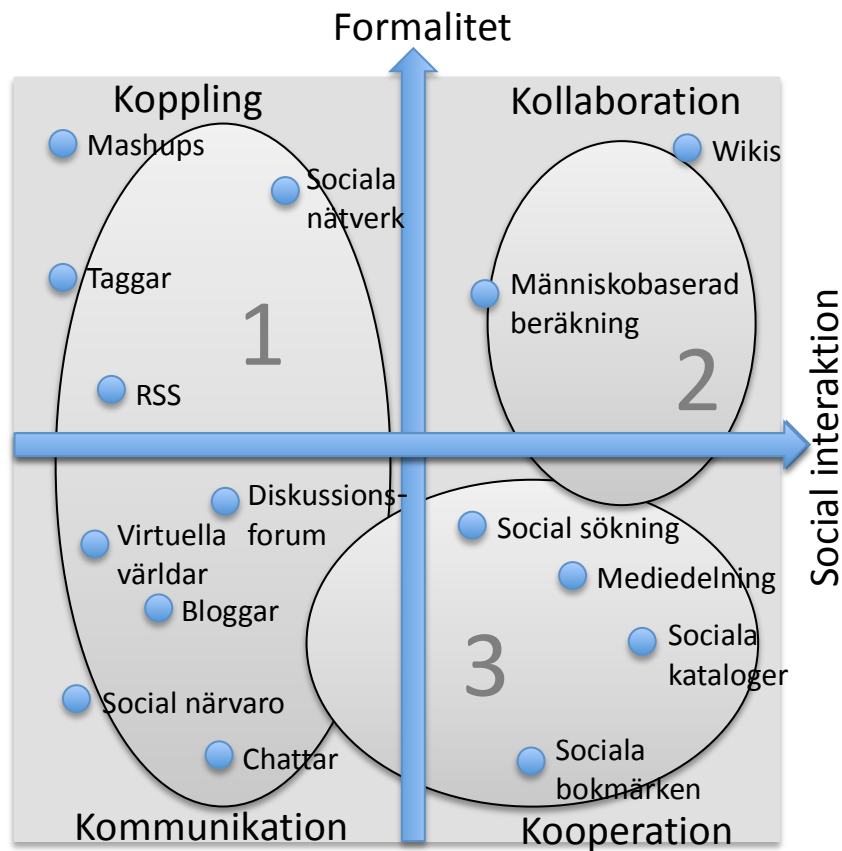
Taggar skapas av användarna själva och är en ett-ords-beskrivning av innehållet på en intranätsida. Taggarna används för att kategorisera innehållet på intranätet, något som flera studier visat vara efterfrågat hos intranätanvändarna (McAfee, 2006).

Utvidgningar innebär att man kombinerar *Taggar* med *Skapande* och *Länkar* för att olika system ska kunna hitta samband mellan informationen och föreslå annan information som kan vara av intresse. Utvidgningar gör att taggar kan sprida kunskap i hela organisationen och inte bara i den lilla grupp som de skapades i (Cook, 2008; McAfee, 2006).

Signaler används när intressant innehåll skapas eller uppdateras. Användaren bestämmer vilket innehåll som ska uppmärksammas via RSS-flöden eller e-postmeddelanden. Signalerna hjälper på så sätt användaren att sälla och sortera i organisationens informationsflöde (McAfee, 2006).

4K

Cook (2008) har kategoriserat Enterprise 2.0 och dess komponenter i vad han kallar ”The 4C” (som kallas 4K här). Komponenterna är Kommunikation, Kooperation, Kollaboration samt Koppling och de två dimensionerna är Social interaktion och Formalitet. Inom samtliga områden finns applikationer för såväl interna som externa sociala medier. De fyra komponenterna och de två dimensionerna syns i figuren nedan:



Figur 1: 4K och olika Enterprise 2.0-teknologier, ur bin Husin & Swatman, sid 277 (författarnas översättning)

De tre cirklarna i Figur 1 visar tre olika kulturer i en organisation:

- En kombination av formell och informell kultur med fokus på individens prestation samtidigt som lösningar av problem i grupp förekommer.
- Starkt formell, samverkande kultur.
- Starkt informell, samverkande kultur (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Med hjälp av parametrarna *Formalitet* och *Social interaktion* i figuren ovan kan organisationer välja den sociala mjukvara som passar organisationen och dess kultur bäst. Om organisationens kultur stämmer bäst ihop med den som beskrivs under punkt 1, så borde chatter, bloggar och diskussionsforum vara de sociala mjukvaror som passar den organisationen bäst.

De nya sociala verktygen för kommunikation och samverkan skulle även kunna bidra då man vill genomföra en organisatorisk förändring där en organisation exempelvis försöker uppmuntra medarbetarna att gå från en individualiserad till en grupporienterad kultur. Med hjälp av de två parametrarna *Formalitet* och *Social interaktion* i figuren ovan, ser man att en utveckling från chattar, bloggar och diskussionsforum mot wikis, mediedelning och sociala kataloger skulle kunna bidra till en sådan organisatorisk förändring.

Kommunikation

Det första fältet i figuren ”Kommunikation” omfattar sociala plattformar som hjälper användarna att kommunicera med varandra via text, bild och ljud. Paradigmet är: *Jag berättar, du berättar*. Det kan vara diskussionsforum, bloggar och chattar som gör det möjligt för deltagarna att dela information, synpunkter och åsikter.

Diskussionsforum är en plats för diskussion med historik över vad som diskuterats tidigare. Ämnena och inläggen visas i kronologisk ordning och bildar en tråd. I ett intranät kan ett diskussionsforum stötta den spontana kommunikationen (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Bloggar är en sorts online-dagböcker där olika personer reflekterar över vad som händer. Bloggaren tillåter oftast sina läsare att kommentera inlägg. I organisationer används bloggar för att föra fram information för hela organisationen samt av projektgrupper för att hålla projektdeltagarna uppdaterade. En blogg kan ha en eller flera författare och eftersom informationen lagras bidrar bloggarna med ett intellektuellt värde även om ursprungsförfattarna skulle lämna organisationen. På så sätt främjar bloggarna både lärande och systematisk informationssamling, med andra ord Knowledge Management och Business Intelligence (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Chattar möjliggör direktkommunikation med en annan individ eller grupp över nätet. Användaren kan göra en egen kontaktlista där man lägger till vänner och kollegor. En statusfunktion visar om användaren är *närvarande* eller *icke närvarande* vid datorn. Detta innebär att kommunikationen är en pågående konversation mellan dem som är synligt närvarande samtidigt. De flesta chattar är textbaserade, men det finns funktioner för röst, bild och video (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Social närvaro är direktkommunikation med uppdateringar om vilken plats användaren befinner sig på, samt information om vad denne gör just nu. Uppdateringarna sänds och tas emot via webb, e-post, SMS eller andra dator- eller mobila applikationer. I en organisation kan en kollektiv miljö med social närvaro vara ett enkelt sätt att hålla reda på vad de anställda gör och var de befinner sig. Den sociala närvaron underlättar också för användarna att sända rätt information till rätt person, på rätt plats när de arbetar (Cook, 2008).

Virtuella världar är en datorbaserad miljö som liknar verkligheten. Där möts användarna för att interagera med varandra. Användaren representeras av en figur (avatar) som styrs av användaren. Hittills har virtuella världar mest använts i spel, men de blir allt vanligare i sociala nätverk där poängen är att mötas och kommunicera (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Kooperation

Det andra fältet i figuren omfattar mjukvaror som hjälper användarna att dela innehåll med varandra på ett strukturerat eller ostrukturerat sätt. Kooperation innebär informella samarbeten, under en kortare tid utan definierade mål. Kooperativa sociala verktyg används för att dela och sprida innehållet i sociala nätverk. Ju större aktivitet och delaktighet hos användarna, desto större blir värdet för såväl den enskilde användaren som för organisationen som helhet (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008). Paradigmet är: *Skriv ditt eget, kommentera andras*.

Mediadelning innebär att användaren delar med sig av bilder, videoklipp, dokument eller presentationer. Materialet delas på den egna hemsidan, i ett socialt nätverk eller i andra kanaler där det visas direkt, utan att användaren behöver omdirigera trafiken till källan. På detta sätt kan t.ex. videoklipp effektivt användas vid utbildningar. För att verktyget ska bli så effektivt som möjligt, ska användarna inte bara kunna publicera och ladda ner materialet, utan ha möjlighet att tagga och kommentera innehållet också. Dessutom måste verktyget kunna hitta relationer till annat relaterat innehåll och användaren måste enkelt kunna filtrera informationen, både för sig själv och för andra (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Sociala bokmärken är en funktion där användarna kan dela intressanta länkar med varandra. Man kan också tagga innehållet i länken vilket gör att relationer och kopplingar kan hittas. Cook menar att det finns en stor potential kring ökad gemensam kunskap inom organisationen, men att det inte finns bra mjukvaror utvecklade för företagsvärlden ännu. De sociala bokmärkena är också ett sätt att hitta kollegor med viss expertis eller liknande intressen som man själv inom organisationen, eftersom användarna med största sannolikhet delar med sig av länkar som de tycker är intressanta eller inom de områden de har särskilda kunskaper om (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Sociala kataloger är kunskapsbanker som användarna fyller med innehåll som böcker, musikprodukter eller akademiska verk. Eftersom de anställda själva fyller på innehållet med information om konkurrenter, leverantörer, kunder och kontaktinformation behöver organisationen inte avsätta en speciell person som hanterar och uppdaterar den informationen (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Kooperativa verktyg fungerar bäst i organisationer med en informell kultur där man vill främja interaktivitet.

För mer formella organisationer passar de kollaborativa verktygen bättre eftersom man delar innehåll med varandra på ett mer strukturerat sätt (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Kollaboration

Det tredje fältet i figuren omfattar kollaborativa verktyg som används för att lösa problem i samarbete med andra. Vid kollaboration är målet att samla kunskap från samarbetsprocessen. Paradigmet är: *Skriv ditt eget, skriv andras*.

Wikis kan liknas vid en webbsida som kan redigeras av vem som helst som har fått rättighet att modifiera sidan. Finessen med en wiki är att det inte behövs någon större teknisk kunskap för att göra redigeringar. Dessutom sparas alla ändringar som har gjorts, vilket gör det lätt att korrigera eller ta bort felaktiga ändringar. I organisationer används wikis mest till dokumentation eftersom det är information som ändras kontinuerligt. En fördel med wikis är att flera användare kan redigera sidan samtidigt, i realtid. Detta gör att wikis är ett effektivt verktyg att integrera med organisationers redan befintliga intranät eller dokumenthanteringssystem (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Människobaserad beräkning är en teknik som skiljer sig från den vanliga där människor förser en dator med data och datorn ger en uträkning som lösning på problemet. Vid människobaserad beräkning går man ett, eller flera, varv till eftersom människorna förväntas förse datorn med kompletterande data, vilka bearbetas till en ny uträkning osv. Arbetssättet är mycket komplext och används t.ex. vid uträkning av genetiska algoritmer för programmering av artificiell intelligens i robotar och datorer (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Koppling

Det fjärde fältet i figuren: ”Koppling” omfattar verktyg som kräver liten kommunikation mellan de anställda, och interaktionen behöver varken vara direkt eller kontinuerlig. Vid koppling sker interaktionen över en lång tidsperiod genom att flera användare delar innehåll med varandra. Olika plattformar tydliggör och utvidgar användarnas sociala nätverk, antingen genom att göra kopplingar eller genom realtidsmeddelanden. Paradigmet är: *Komma i kontakt, hålla kontakten* (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Sociala Nätverk möjliggör virtuella möten mellan användarna. Användaren skapar en egen profil och kan genom den profilen bli vän med andra personer. De som vill bli vänner kontaktar varandra genom en vänförfrågan som måste godkännas. På så sätt sker en kontroll av vilka vänners aktiviteter jag själv vill följa, samtidigt som jag kontrollerar vilka som får följa och kontakta min egen profil. Man kan också skapa nätverk och grupper på samma sätt. En framgångsfaktor för sociala nätverk är att de mixar både personliga och professionella intressen. Inom organisationer är de sociala nätverken till fördel för de medarbetare som arbetar mycket individuellt.

Genom de sociala nätverken kan dessa medarbetare känna en bättre gemenskap, samtidigt som kunskap kan bevaras och delas i organisationen (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Taggar är etiketter som används för att göra information enkel att söka och hitta över tid, samtidigt som de hjälper användaren att organisera och gruppera innehåll (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Sök och socialt sök hjälper användaren att söka information inom organisationen. Undersökningar har visat att de anställda ofta är missnöjda med de interna sökmotorerna eftersom de inte får fram de bästa och mest relevanta träffarna. Sökmotorerna på Internet anses fungera bra, medan sökningen i de egna databaserna och intranäten fungerar sämre (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

RSS (Really Simple Syndication) eller Syndikering används för att filtrera informationsflöden. Användaren prenumererar på flöden eller ämnen de är intresserade av. Innehållet i prenumerationen levereras via e-post, telefon eller något annat flöde. På detta sätt behöver användaren bara ta del av den information som intresserar henne, utan att leta upp den eller ta del av all information på området. Med hjälp av RSS kan användare få meddelanden om när uppdateringar sker i t.ex. olika projekt- och teamarbeten. Utan RSS-tekniken hade användare av bloggar och wikis inte fått meddelanden om uppdateringar och utan dessa uppdateringar hade användarna inte gjort kommentarer eller bidragit med egen information, vilket är själva navet i de sociala nätverken (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Mashups används för att kombinera olika webbtjänster med varandra. Detta ger organisationer möjlighet att slå samman externa tjänster med egenutvecklade, interna tjänster. Innehållet i de olika tjänsterna kombineras för att skapa ett mervärde för organisationen. Genom att t.ex. kombinera företagets kundregister med Google Maps kan man se var i världen olika kunder finns (Berner & Wildt-Persson, 2011; Cook, 2008).

Fördelar med sociala intranät

McAfee ser flera fördelar med Enterprise 2.0 (McAfee, 2006). För användarna gäller att de kan: samarbeta med varandra utan hierarkiska eller geografiska hinder; hitta information och hjälp snabbt; och att risken för dubbelarbete minskar. På det här sättet kan organisationer som helhet bli mer innovativa; den kollektiva intelligensen i organisationen samlas på ett och samma ställe; och information och kunskap är alltid uppdaterad. Tack vare det kan användarna få mer exakta svar på de frågor som ställs.

Nackdelar med sociala intranät

Naturligtvis är det inte bara fördelar med sociala intranät utan det finns ett antal nackdelar, eller risker, med dem också. Några sådana nackdelar är juridiska risker, säkerhet och sekretess, immaterialrätt, upphovsrätt, de anställdas motstånd och missbruk av intranätet (Berner & Wildt-Persson, 2011; Hoover, 2007; Steinhart, 2009).

Juridiska risker är brott mot lagen och kan exempelvis vara olämpligt, kränkande språk i bloggar. Det kan också vara falsk information, kränkningar och diskriminering som i värsta fall slutar med rättegång (Berner & Wildt-Persson, 2011; Hoover, 2007; Steinhart, 2009).

Säkerhet och sekretess innefattar konfidentiell eller känslig information som blir tillgänglig för användare som inte bör ha tillgång till uppgifterna (Berner & Wildt-Persson, 2011; Hoover, 2007).

Risker med *Immaterialrätt* och *Upphovsrätt* är om upphovsskyddat material eller material utan individuella tillstånd publiceras (Berner & Wildt-Persson, 2011; Turban, Bolloju, & Liang, 2011)

De anställdas motstånd innebär att medarbetarna väljer att inte använda det sociala intranätet (Bennett, 2007; Berner & Wildt-Persson, 2011; Turban et al., 2011). Detta motverkas med utbildning och tillgång till stöd (Berner & Wildt-Persson, 2011; Raman, 2006; Turban et al., 2011)

Med *Missbruk av intranätet* menas användarnas engagemang i sociala nätverk som i vissa fall kan leda till missbruk, vilket tar tid från arbetstiden (Berner & Wildt-Persson, 2011; Turban et al., 2011).

I en artikel från 2010 tar Computerworld upp ytterligare tre risker som man har funnit med sociala intranät (Gaudin, 2010):

1. Att medarbetaren får för lite tid att tänka och att koppla av, då man förväntas vara uppkopplad och engagerad hela tiden.
2. Att medarbetaren känner sig isolerad när samarbeten och kontakter sker online istället för vid fysiska möten.
3. Att det inte är ”rätt” medarbetare, d.v.s. den med mest kunskap, som engagerar sig, som hörs och blir tongivande i de sociala intranäten.

The real experts might not be doing all the talking in these communities, [...] The experts might want to be working in their labs or working with customers, and they aren't posting all the time. Just because someone is posting doesn't mean they're an expert and everyone should be taking their advice.

Problemet att den som hörs mest kanske inte vet mest – är inte ett nytt problem, men vid ett fysiskt möte i rummet kan det möjligen vara lättare att få de tysta att engagera sig, än i ett digitalt forum.

Att bemöta och förebygga nackdelarna

Ett sätt att bemöta nackdelarna med de sociala intranäten är att organisationen tar fram regler för hur de ska användas. Medarbetarna bör utbildas i, och informeras om, reglerna och vilka konsekvenserna blir om man överträder dem. Man bör också utse någon som är ansvarig för det sociala intranätet. En väl planerad implementeringsfas är viktig för att det sociala intranätet ska lyckas, men det är också viktigt att göra uppföljningar i form av kontroller och åtgärder efter implementeringen (Berner & Wildt-Persson, 2011; Turban et al., 2011).

Man vet att det finns en farhåga hos cheferna att låta medarbetarna fritt bidra med innehåll i organisationens sociala intranät. Frågorna är många: ”Tänk om någon postar kränkande eller olagligt innehåll?”, ”Tänk om cheferna kritiserar öppet?”, ”Blir det lättare att läcka kritisk information?”, ”Vad händer om medarbetarna bidrar med felaktig information i ett forum?” och ”Kommer medarbetarna ägna för mycket tid åt att ”socialisera” sig?”. Riskerna finns i teorin, men sällan i praktiken, menar McAfee som under många års forskning stött på mycket få skräckhistorier. Han anger fyra faktorer som bidrar till att farhågorna inte besannas:

I de sociala intranäten verkar användarna under eget namn, vilket gör det osannolikt att man öppet kritiserar sina kollegor. Om detta ändå skulle ske, får arbetsgivaren utbilda användaren i hur denne ska bete sig i framtiden.

Eftersom användare av sociala intranät ofta känner en samhörighet med de andra användarna, kommer man reagera snabbt om någon inte håller sig till normerna. Kontraproduktiva bidrag brukar besvaras med en stor mängd svar om varför innehållet är opassande eller så påtalas de regler som finns för det sociala intranätet.

Informella ledare utövar ett stort inflytande över hur andra användare betar sig och kan fungera som en motvikt till de formella ledarna.

Eftersom Internet har använts i över ett decennium, vet de flesta användarna hur man betar sig korrekt i sociala medier (Berner & Wildt-Persson, 2011; McAfee, 2006).

Summering

Vår översikt ovan visar att teknikutvecklingen på området lett till en mängd nya kommunikationsverktyg som möjliggör informationsspridning, kunskapsöverföring, skapande av gemensam information och kunskap.

Litteratursökningen visar samtidigt att det hittills inte publicerats särskilt mycket forskningsresultat om hur dessa verktyg används och vilka effekterna är. Det är naturligt, eftersom de sociala medierna är relativt nyutvecklade och forskningen kring användningen av dem utvecklas i takt med att användningen utvecklas.

Vi konstaterar således att det finns ett stort behov av att studera de sociala intranätens funktioner, användning, möjligheter och problem och diskutera vilken nytta de kan medföra för organisationer.

Forskningsfrågor

Syftet med den här rapporten har varit att bidra med kunskap till de organisationer som står i begrepp att införa sociala medier i sin interna kommunikation och som vill ta del av såväl forskares, som andra organisationers, erfarenheter av sådant arbete.

För att uppfylla rapportens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

1. På vilket/vilka sätt implementeras de sociala medierna bäst i den interna kommunikationen?

För att besvara denna forskningsfråga har följande frågor ställts:

- Vilka sociala medier använder organisationer i sitt interna kommunikationsarbete?
- Hur används de?
- Vilka använder dem?
- Vilka faktorer spelar in för om de används eller inte?
- Vilket är värdet/nyttan med att använda dem?

2. Vilka är framgångsfaktorerna när man ska implementera sociala medier i den interna kommunikationen?

För att besvara denna forskningsfråga har följande fråga ställts:

- Vad har fungerat bra då man implementerat sociala medier i den interna kommunikationen?

3. Vilka problem/risker ska man tänka på då man implementerar sociala medier i den interna kommunikationen?

För att besvara denna forskningsfråga har följande fråga ställts:

- Vilka problem kan användandet av sociala medier leda till?

METODER

Vår ambition med den här delstudien var att välja några organisationer som kar kommit relativt långt med att använda sig av de nya sociala kommunikationsverktygen för sin interna kommunikation och studera hur verktygen används och hur de uppfattas av medarbetarna. Men det visade sig svårt att hitta organisationer som både använt dessa verktyg under en tid och samtidigt hade möjlighet att delta i en studie.

Därför fick vi tänka om, och valde i stället att intervjua intranät/-internkommunikationsansvariga i ett större antal organisationer som har använt sig av sociala medier i den interna kommunikationen under en tid. Initialt kontaktades drygt tjugo organisationer via e-post för att ställa frågan om de använder sociala medier i sin interna kommunikation (vilket var en förutsättning för att vara med i intervjustudien).

Några av organisationerna hade inte börjat använda sig av sociala medier i den interna kommunikationen ännu och några av organisationerna hade inte tid/möjlighet att delta i studien.

Till slut återstod de nio organisationerna IBM, Electrolux, Securitas, SBAB, Wallenstam, Lindex, Umeå Energi, Kommunal samt Toyota Industries Corporation. Under tiden 22 november – 7 december 2011 genomfördes telefonintervjuer med de intranät/internkommunikationsansvariga i dessa organisationer. Det är deras svar på intervjufrågorna som ligger till grund för exemplen nedan.

SOCIALA MEDIER I DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN

Nedan redogör vi för hur sociala medier används i den interna kommunikationen i de deltagande organisationerna. Vi drar också slutsatser och jämför resultatet med teorierna.

Vilka sociala medier används

Den vanligaste sociala funktionen i de undersökta organisationernas interna kommunikation är det som kallas ”mina sidor”, som man använder för att hitta kontaktinformation om alla anställda i organisationen. På delad andraplats kommer diskussionsforum och virtuella möten, som i de flesta av organisationerna ingår i de anställdas dagliga sociala verktygsarsenal. Bloggar och microbloggar delar tredjeplatsen och därefter kommer olika sorters samarbetsytor. Wikis, chattar och social bokmärkning används i knappt hälften av organisationerna.

En av de intervjuade berättar att de har en social funktion som kallas idégenereringsbloggar. Där kan man rösta på varandras bloggar och generera idéer inom olika områden där man vill vara med och bidra. Bloggarna kan vara slutna rum eller öppna för alla medarbetare. I samma organisation har man också något som kallas mediagalleri där alla kan leta efter, och ladda upp, bilder och filmer på ett enkelt sätt. En funktion som kallas Activities är kopplad till aktiviteter som du ofta genomför tillsammans med en eller flera personer. Activities är kopplat till e-posten på så sätt att om du får ett e-postmeddelande så kan du dra det till Activities-ytan och bjuda in några personer i en dialog istället för att hålla dialogerna via e-postboxen, vilket annars är ganska vanligt idag.

Användarna

Det verkar som om medarbetarna i de undersökta organisationerna spänner över samtliga fem kategorier av användare. Enligt Carlsson och Ström är *Åskådarna* den största gruppen användare, men i de sociala intranäten har majoriteten av användarna flyttat upp flera kategoristeg och hamnar bland *Deltagarna* och *Kreatörerna* eftersom de använder egna profiler, deltar i diskussionsforum och virtuella möten samt skriver på bloggar och i microbloggar. Vi antar att efterhand som de sociala intranäten utvecklas kommer användarnas roller att utvecklas från passivt iakttagande till aktivt deltagande och desto mer ”sociala” kommer de sociala intranäten bli.

Målen med de sociala medierna

De olika organisationerna har uppgett en mängd syften som de hade med att införa sociala medier i den interna kommunikationen. Dessa olika syften går att dela in i de fyra kategorierna *Stärka internkommunikationen*, *Bygga organisationskultur*, *Uppfylla efterfrågan från medarbetarna* och *Inspiration*.

I kategorin *Stärka internkommunikationen* hamnar de målsättningar som går ut på att effektivisera och stärka den interna kommunikationen i organisationerna. Här har man nämnt att man vill minska e-postandet, hitta medarbetare med rätt kompetens snabbt, underlätta kontakter oavsett geografisk placering, dela information samt dela, utbyta och bygga kunskap i organisationen. En organisation har visionen att få alla medarbetare att dela med sig av sin information och har den lite speciella målsättningen att spara och dela med sig av den ostrukturerade informationen som är väldigt användbar för andra personer (d.v.s. information som tidigare funnits i anteckningsblock, i pärmar eller på någons hårddisk).

En analys utifrån Cooks 4K visar att man kan minska e-postandet med hjälp av diskussionsforum, chattar och bloggar. Man underlättar kontakter oavsett geografisk placering genom social närvaro och sociala nätverk. Information delas med hjälp av mediadelning, sociala bokmärken och wikis och kunskap delas genom sociala kataloger, mashups och människobaserad beräkning. Att spara och dela med sig av ostrukturerad information gör man bäst genom taggar, RSS och funktionerna sök och socialt sök.

Till kategorin *Bygga organisationskultur* hör att man vill stärka gemenskapen, bygga kultur genom att föra ut ledningens visioner, skapa ett mervärde för organisationens medlemmar och skapa en mötesplats för anställda, medlemmar och förtroendevalda.

Om man försöker placera de olika delarna som nämns för att bygga organisationskultur i Cooks 4K-diagram verkar det som om organisationerna vill utvecklas från en kombination av formell och informell kultur med fokus på individen (Kommunikation och Koppling) mot en starkt informell, samverkande kultur med fokus på Kooperation.

I en organisation var målsättningen att *Uppfylla efterfrågan från medarbetarna* eftersom resultatet av en utvärdering av ett bloggprojekt som pågick i ett halvår, där en ny medarbetare bloggade varje vecka, var att medarbetarna ville ha fler verktyg för att kommunicera med varandra. I den här organisationen var det alltså efterfrågan från medarbetarna som styrde målsättningen, till skillnad från de andra organisationerna där målsättningarna med de sociala medierna kommit uppifrån. Denna efterfrågan, menade den intervjuade, berodde till stor del på att de flesta medarbetarna redan använde sig av sociala medier som Facebook och Youtube på Internet.

Efterfrågan från medarbetarna som redan använder sig av sociala medier på Internet pekar på att dessa mediers användare kommit långt i Rogers innovationstrappa. Facebook, med dess många användare, har troligtvis redan ha fått med sig innovators, early adopters, early majority och late majority, d.v.s. drygt 80% av de möjliga användarna. De kommunikationsansvariga i den här organisationen har en stor fördel då de implementerar det sociala intranätet, eftersom en stor del av medarbetarna redan är aktiva i andra sociala medier och därför borde ha en lägre inlärningströskel att ta sig över. Introduktionen av det sociala intranätet borde därför gå snabbare och mer tid kan ägnas åt att få organisationens laggards med på tåget.

I kategorin *Inspiration* är det egentligen bara en organisation som har uttalat sig, men eftersom svaret är så intressant har det fått en egen kategori. Målsättningen här är att öka spelrummet för inspiration och slump hos medarbetarna. Genom att man kan umgås på ett virtuellt, socialt sätt, på intranätet så upptäcker man kanske plötsligt *"Åh, den här människan kommer till Sverige för att jobba med någonting som jag är intresserad av"* och så tar man kontakt och kan börja ett samarbete. Dessa slumpvisa upptäckter och slumpvisa möten, menar man, kan leda till både innovation och nya affärer.

Ambitionen att öka spelrummet för inspiration och slump hos medarbetarna får anses vara högt satt och mycket riktigt är det i den här organisationen som man har använt sig av sociala medier allra längst av de undersökta organisationerna. Både medarbetarna och organisationen borde ha hunnit ta sig igenom Rogers tidsaxel med fem steg för hur en innovation sprids till en individ eller organisation: Kunskap, Övertygande, Beslut, Implementering och Bekräftelse.

I det sista steget, Bekräftelse, använder man innovationen fullt ut och det är en förutsättning för att lyckas med målsättningen att öka spelrummet för inspiration och slump hos medarbetarna.

Hur de sociala verktygen används och av vilka

Flera av de undersökta organisationerna har inte tagit fram någon statistik över användandet ännu, eftersom det gått så kort tid sedan de implementerat de sociala medierna i den interna kommunikationen.

I en av organisationerna började IT-avdelningen med att använda de sociala medierna, sedan fick övriga avdelningar hänga på om de ville. Man har alltså inte velat tvinga de sociala medierna på någon, utan de olika avdelningarna har fått anmäla sitt intresse för att använda dem. Alla avdelningar är inte med på tåget ännu, men av de som använder de sociala medierna är ungefär 30% dagliga användare och 90% är inne och använder dem någon gång då och då.

En annan av de intervjuade uppger att medan 60% av användarna är inne på intranätet varje dag, så är det bara 10% som använder de sociala medierna regelbundet.

Svaren visar att det kan bli en ganska utdragen process att implementera ett socialt intranät. Om man applicerar Rogers innovationstrappa på de två organisationerna ovan har innovators, early adopters och delar av kategorin early majority hunnit ta till sig det sociala intranätet medan de kanske svåraste kategorierna att få med sig, late majority och laggards, fortfarande måste lockas över den initiala inlärningsströskeln.

I en annan av organisationerna har mer än hälften registrerat en profil av något slag. Det finns tusentals Wikis och många hundra communities där medarbetarna jobbar i grupper. Wikis, communities och bloggar har varit populära hela tiden sedan funktionerna infördes. Det som har kommit på senare tid är att folk skapar aktiviteter i större utsträckning. Den internkommunikationsansvarige tror att utvecklingen beror på att medarbetaren lär sig mer hela tiden och säger:

Jag tolkar det som att det är en inlärningsprocess eftersom vi inte har haft ett intranät innan. I det här fallet släpper vi hela internwebben, som är sociala medier-baserad och användargenererad, på en gång och det är klart att det kräver en viss inlärningsstid innan man helt och hållet greppar hur det funkar. I början fick vi väldigt mycket frågor om enkla saker som inloggning och hur ska jag fylla i det här fältet. Ja, väldigt basala saker. De få frågor vi får idag handlar om mer komplexa saker. Hur man lägger upp en smartare struktur t.ex. Nu används verktyget på ett helt annat sätt.

Resonemanget ovan visar att Rogers tidsaxel med fem steg för hur en innovation sprids till en individ eller organisation stämmer bra med hur det ser ut i den här organisationen. Från att ha befunnit sig i Implementeringssteget där användaren sätter innovationen i bruk och försöker utnyttja dess värden, har både användarna och organisationen närmast sig Bekräftelsesteget där man använder innovationen fullt ut.

I en organisation fungerar gästbloggen som någonting som livar upp dagen och som en avkoppling från de vanliga arbetsuppgifterna. Medan VD-bloggen innehåller praktisk information, så fungerar gästbloggen mera som ett nöje. VD-bloggen och gästbloggen är de mest använda funktionerna i en annan av organisationerna. Gästbloggen är det överlägset mest populära på intranätet där 28% av besöken, vid varje givet tillfälle, är till gästbloggen.

Den internkommunikationsansvarige berättar att sedan i mars 2011, när de sociala medierna implementerades, har ca 50 medarbetare varit gästbloggare, vilket har varit en jättekick både för intranätet och för kommunikationen i organisationen som helhet. Gästbloggarna har, tillsammans med några s.k. early adopters, blivit ambassadörer för intranätet och de sociala medierna.

Vd-bloggen är inte lika populär som gästbloggen, mest beroende på att den uppdateras alltför sällan.

Den koncerngemensamma bloggen är mest populär, säger en av de intervjuade i en annan organisation. Denna blogg startades i februari 2010 och under det första halvåret hade man en medarbetare i veckan som bloggade där. Idag ”plockar man fram” bloggen med jämna mellanrum i samband med något event eller om det är något speciellt som händer. Det finns en kommentarsfunktion på bloggen, men den används inte så mycket eftersom kommentarerna ska skrivas på engelska. Så kommunikationsavdelningen har lagt till en ”gilla”-funktion i form av ett hjärta, som man klickar på för att visa att man tagit del av informationen. Den används en hel del. I vecka 48, 2011 var mellan 400 och 500 av 1 000 anställda (som egentligen är omkring 5 000 anställda eftersom chefen registreras som en inloggad och hela arbetsgruppen som en annan) inne varje dag och läste bloggen.

Svaren från de två organisationerna ovan visar att medarbetarna är nyfikna på vad andra medarbetare har att berätta om sig själva i olika bloggar. Därför kan gästbloggar, där en medarbetare berättar om sig själv och sitt arbete, vara ett bra sätt att locka in användarna i ett nytt socialt intranät. I en organisation med trehundra anställda, där en medarbetare gästbloggar per vecka, har ungefär var sjätte medarbetare hunnit gästblogga under loppet av ett år. Om kommunikationsavdelningen är strategisk då den väljer vilka som ska gästblogga, d.v.s. den ser till att varje avdelning eller enhet kommer att representeras av en gästbloggare under det första året då det sociala intranätet implementeras, så kan man vara ganska säker på att alla medarbetare har varit inne och läst gästbloggen någon gång under året, eftersom man vill läsa vad kollegan man redan känner har skrivit där.

Förhoppningsvis kommer besöket på gästbloggen locka medarbetarna att använda de andra verktygen i det sociala intranätet. En annan fördel är att de medarbetare som har gästbloggat med största sannolikhet kommer att fungera som ambassadörer för det sociala intranätet i organisationen.

En annan av de intervjuade säger:

Diskussionsforumet är mest populärt och det enda som fungerar någorlunda väl. Men våra arbetsgrupper är väldigt inaktiva.

Diskussionsforumet används mycket som en frågelåda där medlemmarna kan ställa konkreta frågor och få svar av någon som är verkligt insatt i ämnet. Men mest fungerar det som ett internt diskussionsforum för anställda och förtroendevalda som t.ex. diskuterar hur nya medlemmar ska rekryteras. De nya medlemmar som registrerar sig på diskussionsforumet är i åldern upp till 40 år.

Den internkommunikationsansvarige antar att de nyregistrerade är personer som inte har någon personlig kontakt med organisationen ännu, men som skulle vilja veta mer. Organisationen har omkring 15 000 registrerade användare av totalt 500 000 möjliga användare.

Ett diskussionsforum kan stötta den spontana kommunikationen i ett intranät, men då gäller det att användarna redan har hittat det sociala intranätet. Exemplet ovan visar detta tydligt. Bland organisationens anställda och förtroendevalda, som redan är ”inne i systemet”, används diskussionsforumet ganska flitigt. Men av organisationens medlemmar är det bara 3% som letat sig in i organisationens sociala intranät (som till största delen består av diskussionsforumet). För att nå ut till sina 500 000 medlemmar har den här organisationen valt att fokusera på externa sociala medier, istället för interna, framöver (se nedan).

En av de intervjuade har noterat en del skillnader i användandet av de sociala medierna beroende på vilken arbetsroll man har. Ju mer kunskapsintensiv verksamhet man arbetar med, som t.ex. konsulter, säljare och affärsutvecklare, desto större är benägenheten att använda sådana här verktyg eftersom arbetsrollen gör att de har stor nytta av de sociala medierna i sitt arbete. Ju mer repetitiv process eller verksamhet man sysslar med, som t.ex. en person som bara sitter och hanterar reseräkningar, desto mindre använder man dessa verktyg. Ett visst samband med ålder har också noterats. Yngre medarbetare anammar de sociala medierna snabbare än de lite äldre. Men annars ser man t.ex. inga könsskillnader och inga skillnader i utbildningsnivå annat än att man kanske har en högre utbildning om man inte ägnar sig åt att administrera reseräkningar och fakturor.

Om resonemanget ovan stämmer, så skulle det alltså vara en idé att identifiera äldre medarbetare och de yrkesgrupper som arbetar med repetitiva processer för att kunna sätta in särskilda resurser vid implementerandet av ett socialt intranät. På så sätt skulle de kommunikationsansvariga kunna hjälpa dessa grupper att komma över den initiala inlärningströskeln lite snabbare.

Faktorer som påverkar varför de sociala medierna används eller inte

De faktorer som spelar in för att de sociala medierna används, eller inte används, verkar bero på vilken sorts organisation och vilken sorts användare man har. En av de intervjuade menar att ett intresse för både de sociala medierna och för den information som finns där, är A och O:

Den främsta faktorn är att man har någon vana vid andra sociala medier. De som använder vår egen community mest, är de som använder andra sociala medier jättemycket.

Hon har också sett att deras diskussionsforum används för att man vill känna sig mindre ensam i sin yrkesroll:

Men även de som känner sig väldigt ensamma på sin arbetsplats använder sociala medier mycket, det kan vi se. För att få kontakt med andra eller för att överbudtaget få en social kontakt.

I den här organisationen verkar de sociala medierna bidra till att minimera gapet mellan den formella och den sociala kommunikationen, helt i linje med Cooks uppmaning. De sociala medierna används i vissa fall mer som ett sätt att skapa sociala kontakter än som ett sätt att ta del av organisationens formella kommunikation.

I den organisation som använder sitt ”sociala nät” för att samla den ostrukturerade informationen i organisationen är den viktigaste faktorn att man snabbt kan hitta det man söker. Därför är en bra sökmotor den viktigaste faktorn och målet är att den ska fungera lite som Google. Men det måste finnas något att söka efter också, så man måste upp i en kritisk massa med information för att det ska vara intressant att gå in och söka. Men när användarna märker att man hittar mycket bra information på det ”sociala nätet”, så blir det en god spiral som gör att man använder det ännu mer.

Lite i samma anda är svaret från en annan av de intervjuade som säger att man använder de sociala medierna för att snabbt få svar på sina frågor och att man vill dela med sig av sina erfarenheter till andra. Användarvänligheten nämns också som oerhört viktig, eftersom det för många av användarna är ett nytt media som man ska lära sig att hantera.

En viktig del av användarvänligheten är att de sociala medierna ska vara anpassade efter målgruppen, vilket innebär att de kan skilja sig mycket mellan olika företag och verksamheter, i synnerhet när de sociala medierna ska användas internt.

När man pratar om sociala medier så är det ju i mångt och mycket användarna själva som skapar innehållet och då är det viktigt att det mediet är anpassat efter den användaren. Annars kommer ingenting att skapas, det är en ganska enkel ekvation.

Att en effektiv sökmotor är viktig stämmer överens med bin Husin & Swatmans tredje orsak till att Enterprise 2.0 blivit så stort inom organisationer, då Enterprise 2.0 och sociala intranät tillhandahåller ”*verktyg som gör det snabbt, enkelt och effektivt att sälla och sortera i mängden ny information*”. (bin Husin & Swatman 2010).

Behovet av en effektiv sökmotor hänger alltså ihop med användarvänligheten och att det är användarna själva som skapar det nya innehållet i intranätet. Ju fler som kan skapa nytt innehåll, desto större blir informationsmängden i intranätet och kravet på att effektivt kunna sälla och sortera informationen kommer att öka.

I en organisation menar man att de sociala medierna inte kommer att användas om man som användare inte känner att man har stöd av organisationen:

Om inte ledningsgruppen och nyckelchefer säger att de ska använda verktyget, då kommer övriga i organisationen inte använda det heller.

I många fall kan det vara ledningens rädsla för att de sociala medierna stjälar tid från den ordinarie arbetstiden, eller för att kritik ska komma i öppen dager, som ligger till grund för att cheferna inte öppet stödjer de nya verktygen. Men då har man inte sett fördelarna med det nya arbetssättet i ett längre perspektiv. Fördelarna med att veta var kollegorna finns och vad de gör (genom statusuppdateringar), att hitta personer med rätt kompetens eller få hjälp med ett problem i ett discussionsforum, kommer med all sannolikhet att effektivisera arbetet. Kritiska röster som luftas i de sociala intranäten har i alla fall en avsändare, vilket inte alltid kan sägas om den kritik som dyker upp i form av skvaller.

Faktorerna som spelar in för att de sociala medierna används kan sammanfattas av den av de intervjuade som menar att det handlar om egennyttan:

Allting faller tillbaka på egennyttan. Det gäller ju allting. Om man ska använda någonting med intensitet och entusiasm måste man ha någon nytta av det, annars använder man det så lite som möjligt för att någon sagt till mig att jag måste.

För att peka på egennyttan som medarbetarna kan ha av de sociala intranäten, kan de kommunikationsansvariga använda sig av de argument som nämnts tidigare i denna rapport t.ex. möjligheten att uttrycka sig själv (via bloggar), verktyg som hjälper medarbetaren att utveckla sina tankar i strukturer som successivt växer fram, verktyg som gör det snabbt, enkelt och effektivt att sälla och sortera information, enklare att hitta rätt kompetens, samarbete utan hierarkiska och geografiska hinder, att information och kunskap alltid är uppdaterad och att den samlade kunskapen ger mer exakta svar på de frågor man har.

En faktor som gör att de sociala medierna *inte* används så mycket är att det tar ett tag att lära sig de nya verktygen. En av de intervjuade berättar att de fortfarande håller på med att få användarna att skriva en statusuppdatering istället för att skicka e-post som ett exempel på att det tar tid att få användarna att lära sig de nya funktionerna.

Som nämnts tidigare, är det värdefullt för de kommunikationsansvariga att identifiera de grupper som kan få problem med att komma över den initiala inlärningströskeln för de sociala intranäten. När medarbetarna kommit över denna tröskel och börjar använda de sociala verktygen mera aktivt, så kommer de också att kunna börja ta del av de sociala intranätens fördelar som att skriva en statusuppdatering istället för att skicka e-post.

Värdet som de sociala medierna i den interna kommunikationen ger

Det största värdet som organisationerna har sett är att det har blivit lättare att kontakta varandra. I statusuppdateringarna kan användaren se vad de vänner som de har lagt upp tipsar om. Man kan också ställa frågor på chattar och i diskussionsforum för att snabbt få tag i någon med rätt kompetens som svarar. Eller så efterlyser man den kompetens man söker på microbloggen. En organisation har redan sett affärsnyttan med detta:

Vi har haft kommersiell nytta av att hitta rätt person med direkt koppling till användandet av sociala verktyg och affärsmöjligheter.

Svaren ovan visar att en av de sociala intranätens största fördelar, att skapa kontakter och bygga nätverk, redan har gett resultat i flera av de undersökta organisationerna.

Engagemanget har ökat i organisationerna tack vare en bättre informations- och kunskapspridning. Den ökade kunskapen om andras verksamhet har gjort det lättare att samarbeta och kommunicera mellan olika avdelningar. Men att dela kunskap är inte så självklart för alla användare, enligt en internkommunikationsansvarig.

Man kan inte tvinga folk att dela kunskap, man måste vilja göra det

Medan det gått snabbt att anamma de sociala intranätens fördelar med att skapa kontakter, så kommer det troligtvis att ta längre tid att få kunskapsdelningen att ”sätta sig” i de olika organisationerna. Oviljan att dela med sig av kunskap skulle kunna hänga ihop med tidigare erfarenheter organisatoriska förändringar, där just kunskapsdelning har varit en förutsättning för att genomföra personalnedskärningar.

De sociala medierna har lett till en ökad dialog och öppenhet som har fört människor samman. Flera användare har sagt att de lärt sig saker som de inte visste tidigare. E-postandet minskar, men på väldigt lång sikt. En del tycker det är för tidigt att tala om affärsnytta, men i en organisation anser man att innovationskapaciteten ökat i och med att de jobbar snabbare. I en annan organisation ser man hur det nya sättet att arbeta gör att ”summan av helheten blir större än summan av delarna”:

När organisationen lär sig det här nya sättet att interagera och kommunicera, då börjar det hända saker, det är det som är grejen.

De olika organisationerna i undersökningen har naturligtvis kommit olika långt i sitt användande av de sociala intranäten och eftersom de inte har använts så länge har man inte hunnit göra några uttömmande utvärderingar av effekterna ännu, även om man redan har kunnat se vissa positiva tendenser som en följd av användandet.

En organisation har ett officiellt tacksystem som en av sina sociala funktioner på intranätet. Det fungerar som ett bekräftelsesystem där man kan välja att visa de tack man får från andra användare synligt för sig själv, för sig själv och sin chef, eller för alla. Väljer man att ha sina tack synliga för alla kan det vara ett sätt att bygga sitt eget goda rykte i organisationen och det är ju ett värde i sig, även om det inte ger någon affärsnytta.

Det här är en fördel som handlar om att kunna bygga sitt personliga varumärke internt, ett område som inte nämns i den litteratur som behandlar de sociala intranäten, men som varit högst relevant när det gäller externa sociala medier som Facebook och Twitter.

Ett värde som en av organisationerna sett är att användarna har kunnat ställa super-specifika frågor och fått svar från experter på området, ”*Men det kan vi göra lika bra på Facebook*”, menar den intervjuade.

Svaret bekräftar att användarna hittar hjälp och information snabbt i de interna sociala medierna. Inte oväntat kommer den avslutande kommentaren från den organisation som troligtvis kommer lägga ner sin interna community till fördel för Facebook, men svaret pekar också på hur de interna och externa sociala medierna kan komplettera (och ersätta) varandra, beroende på hur organisationen ser ut och vilka mål den har med de sociala medierna.

Framgångsfaktorerna för att lyckas

De flesta organisationerna nämner *nytta och effektivitet* som framgångsfaktorer. Det räcker inte med att de sociala medierna är coola, de ska tillföra något också. Exempelvis vill man att medarbetarna ska sluta sända e-post, med maillistor på flera hundra personer, och istället börja föra en dialog i en öppen eller stängd community.

Som nämnts tidigare kommer det ta tid och engagemang från de kommunikationsansvariga för att få alla användarna över den initiala inlärningströskeln. Men när det jobbet väl är gjort, kommer organisationerna att kunna se ökad effektivitet som ett resultat av de sociala intranäten och med ökad effektivitet kommer också nyttan, säger flera av de intervjuade.

En framgångsfaktor, som flera organisationer nämner, är att *cheferna går före* och visar sina medarbetare nyttan med de sociala medierna:

Om du har en chef som inte ser nyttan, då kommer du ha mer uppförbacke när du ska börja använda de nya medierna.

Om cheferna inser att de sociala intranäten inte stjälar tid från de ordinarie arbetsuppgifterna och att de inte behöver vara rädda för anonym kritik av verksamheten, kan de bli de viktigaste ambassadörerna för de sociala intranäten i organisationerna.

Flera organisationer menar att användandet av *ambassadörer* (oftast early adopters, men även gästbloggarna i en del organisationer) för att föra ut ett positivt budskap om de sociala medierna, har varit en del i framgången. Ambassadörerna har hållit i internutbildningar och svarat på frågor om funktionaliteten, vilket har underlättat kommunikationsavdelningens arbete på många sätt.

Speciellt i stora organisationer kan kommunikationsavdelningen ha god hjälp av ambassadörer i form av positivt inställda chefer, early adopters och gästbloggare då de kan avlasta de kommunikationsansvariga genom att hålla internutbildningar och svara på kollegornas frågor.

Information och utbildning har varit framgångsfaktorer i flera av organisationerna. En av de intervjuade säger att en av deras främsta framgångsfaktorer har varit att de tog fram ett bra utbildningsmaterial, så att även de som inte hade så mycket datorvana kom "med på tåget". Det är också viktigt att det avsätts tid för att gå igenom de nya verktygen, annars kommer medarbetarna aldrig börja använda dem, fortsätter hon.

Information och utbildning skulle kunna jämföras med Rogers första steg i innovationsprocessen som benämns *kunskap*. För att kunna ta till sig en innovation måste användarna veta att den existerar och vilket problem den löser d.v.s. funktionen. Det är precis detta som kommunikationsavdelningarna vill uppnå med hjälp av information och utbildning.

Detta första steg är nödvändigt för att användarna så småningom ska nå steget *bekräftelse*, där de använder det sociala intranätet fullt ut.

Uthållighet menar flera organisationer är en av framgångsfaktorerna. Som med alla nyheter finns det ett motstånd som användarna måste komma över för att de sociala medierna ska bli framgångsrika. Dels handlar det om att ändra människors vanor och dels handlar det om att ändra deras sätt att tänka, deras *mindset*. För att få med sig alla, även de som visar mest motstånd mot förändringen, krävs det uthållighet i genomförandefasen. Risken är annars stor, att man bara får med sig de redan frälsta och då blir effekten av de sociala medierna inte så utbredd som man hade tänkt sig. Att *uppmuntra och motivera* användarna har många kommunikationsavdelningar arbetat med och det har, i längden, visat sig vara framgångsrikt då de har sett att även de mest motsträviga har ändrat beteende.

Uthållighet, uppmuntran och motivation hänger ihop med den initiala inlärningströskeln som tagits upp tidigare. De intervjuade har, precis som Rogers, kommit fram till att man måste få med sig alla medarbetarna genom *bekräftelsesteget*, för att det sociala intranätets fördelar ska kunna användas fullt ut.

En av de intervjuade ger ett exempel på hur även den mest motsträvige användaren kan omvändas, bara denne ser nyttan med det sociala intranätet:

Jag har ett fantastiskt exempel på en nej-sägande filur i Tyskland som knappt kom till möten och bara var så jobbig. Med det här nya verktyget är han överallt och han vill hjälpa till och han är extremt kunnig inom många områden. Han bygger sitt nätverk genom sin kompetens och genom att vara tillgänglig. /.../ Han vill fortfarande inte ladda upp en bild på sig själv, men han är trygg i dialogen. Om vi exempelvis lägger ut en artikel som ingen reflekterade på förut, så kan han gå in och skriva "vem har skrivit det här?" och "det här är ju hål i huvet" eller "förstår folk inte att vi reagerar så här när vi läser det här?" Jag, som internkommunikationsansvarig, tänker "Oops, det hade jag inte en tanke på". Jag går in och ändrar i texten och han är med i processen och vi frågar honom om det känns bättre nu och han säger att det känns bättre. I den typen av respektfull dialog så växer ju alla. De växer i sin roll.

En av de intervjuade menar att eftersom sociala medier är användargenererade, så måste allt ske helt på *användarnas villkor*. Om man ska nå framgång måste man släppa verktyget helt fritt, inga sensorer eller redaktörer ska ta hand om materialet, utan man ska låta informationen flöda fritt och låta det flöda hela tiden. Detta innebär att man måste ta fram ett verktyg som är attraktivt nog för användarna att ta till sig och att man tar reda på behovet ute i verksamheten.

Det kanske finns behov som skulle underlätta vardagen för medarbetaren, men som man inte känner till. Det måste man ta reda på.

Svaret visar att den intervjuade har insikt i vad som har gjort de sociala intranäten så framgångsrika i organisationer, nämligen användarvänlighet. Eftersom de sociala mediernas framgång beror på hur aktiva användarna är, så är det viktigt att de verktyg som erbjuds har funktioner som efterfrågas kombinerat med att de är enkla att använda. Att ta reda på vilka verktyg användarna behöver kan vara resurskrävande eftersom de inte alltid vet vad som är möjligt att göra och vilka verktyg som finns. I sådana fall får man helt enkelt sätta sig bredvid medarbetaren och fråga hur de arbetar och hur detta arbete skulle kunna underlättas. Men en sådan här förstudie betalar sig med största sannolikhet när de nya verktygen ska implementeras, eftersom användaren har nytta av dem från första stund.

Vilka problem kan användandet av sociala medier leda till?

Ett problem som man har sett i en av de undersökta organisationerna är att de sociala medierna kan ha *en uppdelande effekt*. Vissa hamnar i gruppen som använder sociala medier och andra hamnar i gruppen som inte använder sociala medier och det uppstår lätt en konflikt mellan de två grupperna.

Problemet illustreras av Rogers fem kategorier för hur snabbt användarna tar till sig en ny innovation. Även om man har fått med sig de tre första kategorierna *innovators*, *early adopters* och *early majority* så har man fortfarande hälften av användarna (*late majority* 34% och *laggards* 16%) kvar att övertyga om fördelarna med att använda det sociala intranätet. Här spelar uthålligheten, som flera av de intervjuade tog upp som en framgångsfaktor, en stor roll för att *alla* medarbetarna börjar använda det sociala intranätet, vilket gör att risken för konflikter mellan användare-icke användare minimeras.

I flera organisationer känner man redan av att man får väldigt *mycket ostrukturerad information* att ta hand om. Då är det bra att ha en effektiv sökmotor, men framförallt måste användarna lära sig att länka information till varandra för minska datamängden i nätverket.

Bin Husin & Swatman nämner verktyg som gör det enkelt och effektivt att sälla och sortera i mängden ny information som en av tre orsaker till att Enterprise 2.0 blivit så stort inom organisationer. Av erfarenhet vet man att problem med att sälla och sortera informationen på olika intranät är ett av användarnas största klagomål, så det borde inte vara så svårt att få användarna engagerade i att själva bidra till att minska på informationsöverflödet genom att, som föreslås, länka information till varandra.

Ett annat problem som kan uppstå är om organisationen inte tar till sig de sociala medierna som ett naturligt sätt att arbeta på. Då finns risken att *de sociala medierna blir ett vid-sidan-om-system*. Därför är det viktigt att någon alltid är ägare av informationen och att någon är ytterst ansvarig för processerna och rutinerna, som t.ex. en kommunikationsansvarig.

Språkbarriärerna har visat sig vara ett problem i en av de globala organisationerna. Men även om engelska är koncernspråket, så uppmanas medarbetarna att använda det språk de behärskar bäst när det är mest praktiskt:

Vi försöker uppmuntra till att de håller sig till ett språk där de kan förstå varandra. Men också att man får kommunicera på sitt eget språk inom landet eller i grupper. /.../ På den här nya plattformen tillåter vi folk att kommunicera på sitt eget språk. Huvudsaken just nu är att man drar nytta av det här och i varje land finns det en stor grupp som inte pratar så bra engelska.

I en annan organisation har man kompletterat kommentarsfälten med gilla-knappar i form av hjärtan eftersom man har noterat att en del användare inte vill skriva kommentarer på engelska, som är koncernspråket. Då är det lättare att trycka på en gilla-knapp, vilket innebär ett annat sätt för informationsavdelningen att få feedback på vad användarna vill ha mer av.

Problemet som beskrivs är intressant av två anledningar. För det första har vi inte stött på någon som tagit upp problemet med engelska som koncernspråk i samband med sociala medier tidigare.

För det andra visar påståendet att man prioriterar att användarna lär sig att dra nytta av de sociala medierna framför att hålla sig till det gemensamma koncernspråket.

En av de intervjuade har fått frågor om varför man ska hålla på med det här på jobbet, sociala medier håller man ju på med på sin fritid. För henne har det varit ett problem att *motivera vad den tid man lägger ner på de sociala medierna genererar för nytta* för företaget. I en annan organisation har man likande problem, då man tror att ”traditionalister” kan vara rädda för att folk slösar bort sin tid på att göra statusuppdateringar. Den intervjuade tror att människors inställning till de sociala medierna kan bli ett problem. I en organisation diskuteras problemet med att man inte kan kontrollera vad som skrivs, då alla medarbetare, i princip, blir representanter för organisationen. Den intervjuade tror att detta beror på en ovana vid mediet. Med större vana vid sociala medier kommer den här ängsligheten att försvinna, men just nu är många oroliga över att eventuell kritik sätts på pränt och sprids väldigt snabbt både internt och externt.

Som vi tagit upp tidigare, så beror rädslan för att de sociala medierna ska stjäla tid från den ordinarie arbetstiden oftast på att man inte ser fördelarna med det nya arbetssättet i ett längre perspektiv. Arbetet kommer troligtvis att effektiviseras om man vet var kollegorna befinner sig och vad de gör genom statusuppdateringar, om man lättare kan hitta personer med den kompetens man efterfrågar eller om man kan få hjälp med ett problem i ett diskussionsforum. Vad gäller *rädslan för att inte kunna kontrollera vad som skrivs*, så vill vi upprepa McAfees faktorer till varför dessa farhågor inte brukar besannas; de flesta användarna vet hur man beter sig eftersom flera av dem använt sociala medier på Internet i flera år, användarna är inte anonyma utan verkar under eget namn samt att de informella ledarna och andra användare kommer se till att alla håller sig till de gemensamma normerna.

SLUTSATSER

Nedan kommer våra tre forskningsfrågor att besvaras. Svaret på den första frågan ”På vilket/vilka sätt implementeras de sociala medierna bäst i den interna kommunikationen?” sammanfattas i följande tio punkter som kan fungera som rekommendationer:

1. Ta reda på vilka funktioner som behövs för att underlätta användarens arbete. Användarna vet inte alltid vad som går att göra och vilka funktioner som finns att tillgå.
2. Berätta om egennyttnen som användaren kan ha av det sociala intranätet, t.ex. möjligheten att uttrycka sig själv (via bloggar), möjligheten att bygga sitt eget varumärke internt, verktyg som hjälper medarbetaren att utveckla sina tankar i strukturer som successivt växer fram, verktyg som gör det snabbt, enkelt och effektivt att sälla och sortera information, enklare att hitta rätt kompetens, samarbete utan hierarkiska och geografiska hinder, att information och kunskap alltid är uppdaterad och att den samlade kunskapen ger mer exakta svar på de frågor man har.
3. Avsätt tid för användarna att lära sig de sociala funktionerna, det kommer att effektivisera arbetet längre fram.
4. Var inte rädda för att släppa informationen fri. Eftersom alla användare verkar i eget namn är risken för anonyma påhopp och ryktesspridning i det närmaste eliminerad.
5. Identifiera de grupper som kan få problem med att komma över den initiala inlärningsströskeln för de sociala intranäten. Satsa extra resurser på att utbilda och motivera dessa grupper när de sociala intranäten ska implementeras.
6. Se till att det sociala intranätet i första hand används till att skapa sociala kontakter och låt organisationens formella information komma i andra hand.
7. Använd er av gästbloggare för att locka in andra medarbetare på det sociala intranätet (mest effektivt i organisationer med upp till några hundra anställda).
8. Använd er av ambassadörer (early adopters, gästbloggare och medarbetare som redan är vana vid sociala medier) för att hålla internutbildningar och svara på användarnas frågor.
9. Se till att ni har en effektiv sökmotor eftersom informationsflödet kommer öka i takt med att användarna genererar allt mer information själva.
10. Lär användarna att skapa länkar istället för att e-posta.

Svaret på den andra frågan ”Vilka är framgångsfaktorerna när man ska implementera sociala medier i den interna kommunikationen?” sammanfaller i flera delar med svaret på den första och kan sammanfattas i följande åtta punkter eller rekommendationer:

1. Utgå ifrån användarna genom att släppa verktyget helt fritt och låta informationen flöda fritt och låta den flöda hela tiden. Detta innebär att man måste ta fram ett verktyg som är attraktivt nog för användarna att ta till sig och att man tar reda på behovet ute i verksamheten.
2. Visa på nytta och effektivitet – det räcker inte med att de sociala intranäten ska vara coola, de ska tillföra något också.
3. Låt cheferna gå före och visa sina medarbetare nyttan med de sociala intranäten.
4. Information och utbildning – ta fram ett bra utbildningsmaterial, så att även de som inte har så mycket datorvana kommer med ”på tåget”.
5. Avsätt tid för användarna att gå igenom de nya verktygen, annars kommer de aldrig börja använda dem.
6. Att uppmuntra och motivera användarna har visat sig vara framgångsrikt i längden, då även de mest motsträviga har ändrat beteende.
7. Använd ambassadörer (oftast early adopters, men även gästbloggarna i en del organisationer) för att föra ut ett positivt budskap om de sociala medierna. Ambassadörerna kan hålla internutbildningar och svara på frågor om funktionaliteten, vilket kan underlätta kommunikationsavdelningens arbete på många sätt.
8. Uthållighet – som med alla nyheter finns det ett motstånd som användarna måste komma över för att de sociala medierna ska bli framgångsrika. Dels handlar det om att ändra människors vanor och dels handlar det om att ändra deras sätt att tänka. Om man bara får med sig de redan frälsta så blir effekten av de sociala medierna inte så utbredd som man hade tänkt sig.

Svaret på den tredje frågan ”Vilka problem/farhågor ska man tänka på då man implementerar sociala medier i den interna kommunikationen?” kan sammanfattas i följande sex punkter:

1. *Ifrågasättande av nyttan med de sociala medierna och rädsla för att användarna kommer att slösa bort sin tid på att göra statusuppdateringar.* Problemet beror oftast på att man inte ser fördelarna med det nya arbetssättet i ett längre perspektiv.

De kommunikationsansvariga måste informera om att arbetet kommer att effektiviseras om man vet var kollegorna befinner sig och vad de gör genom statusuppdateringar, om man lättare kan hitta personer med den kompetens man efterfrågar eller om man kan få hjälp med ett problem i ett diskussionsforum.

2. *Att man inte kan kontrollera vad som skrivs då alla medarbetare blir representanter för organisationen.* Detta problem beror troligtvis på en ovana vid mediet. Med större vana vid sociala medier kommer den här ängsligheten att försvinna, men just nu är många oroliga över att eventuell kritik sätts på pränt och sprids väldigt snabbt både internt och externt.
3. *Den uppdelande effekten som sociala medier kan ha.* Vissa hamnar i gruppen som använder sociala medier och andra hamnar i gruppen som inte använder sociala medier och det uppstår lätt en konflikt mellan de två grupperna. Här spelar uthålligheten, som nämnts tidigare, en stor roll för att *alla* medarbetarna börjar använda det sociala intranätet, vilket gör att risken för konflikter mellan användare-icke användare minimeras.
4. *Den stora mängden ostrukturerad information som måste tas omhand.* Då är det bra att ha en effektiv sökmotor, men framförallt måste användarna lära sig att länka information till varandra för minska datamängden i nätverket.
5. *Risken att de sociala medierna blir ett vid-sidan-om-system.* Därför är det viktigt att någon alltid är ägare av informationen och att någon är ytterst ansvarig för att processerna och rutinerna integreras med övriga kommunikationssystem.
6. *Språkbarriärer (främst i globala organisationer).* För att få igång användandet av det sociala intranätet kan organisationen prioritera att användarna lär sig att dra nytta av de sociala medierna framför att hålla sig till det gemensamma koncernspråket i t.ex. diskussionsforum och chattar. Att komplettera kommentarsfunktioner med gilla-knappar är ett sätt att få feedback även om användaren inte vill skriva på ett främmande, koncerngemensamt språk.

DISKUSSION

Ett socialt intranät möjliggör för medarbetarna att enklare ta kontakt, kommunicera, samarbeta och dela kunskap med varandra. De sociala funktionerna stödjer medarbetarnas största kommunikationsbehov, nämligen att ha tillgång till rätt information och rätt person i vardagen, till skillnad från det traditionella intranätet som främst stödjer formell information top-down. Ett vanligt problem är också att informationen på intranätet som användarna behöver är svår att hitta. De sociala medierna fyller därför ett tomrum som har funnits i många organisationer.

Men för att lyckas med ett socialt intranät krävs såväl särskilda insatser inom utbildning och information, som uthållighet och tålamod. Det tar tid för människor att ändra beteende och för att de ska börja göra på annat sätt krävs att de förstår vilken egennytta det finns med det nya arbetssättet och ser exempel på att deras eget arbete underlättas av de nya funktionerna. I delstudien som gjordes för PostNord (se sammanfattning nedan) bekräftades detta tydligt, där användningen av de olika funktionerna i en pilot var väldigt låg. Men där de funktioner som användes mest hade en väldigt tydlig koppling till egennytta för användaren.

Att mäta nyttan med ett socialt intranät är inte helt lätt. I denna studie har respondenterna delat med sig av sina erfarenheter i princip enbart baserat på feedback de får av sina medarbetare i vardagen. Därför finns det ett stort behov av att göra ordentliga utvärderingar för att kunna dra slutsatser om vilket värde de sociala intranäten skapar för organisationer idag. Mer forskning, såväl bredare som djupare, behövs om användarnas synpunkter och uppfattningar om de nya sociala funktionerna, för att man ska kunna dra slutsatser om de sociala intranätens nytta och värde för organisationerna i framtiden. Just nu är vi bara i början av utvecklingen.

REFERENSER

- Alba, J., & Stay, J. (2008). I'm on Facebook--Now What?: How to Get Personal, Business and Professional Value from Facebook. *Happy About, Silicon Valley, CA*.
- Bark, M. (1997a). *Intranät i organisationens kommunikation*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Bark, M. (1997b). Problem och lösningar. In M. Bark (Ed.), *Intranät i organisationens organisation*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Bennett, E. (2007). The pitfalls, and potential, of corporate social networks. *Baseline*.
- Berner, J., & Wildt-Persson, A. (2011). *Sociala Intranät - Dess användning, möjligheter och risker*. (Kandidatexamen), Linnéuniversitetet, Växjö och Kalmar, Sweden.
- Beverly, T. (2010). Real-world intranets in 2010:SWOT analysis. *Business Information Review*, 27(2), 85-93.
- bin Husin, M. H., & Swatman, P. M. C. (2010). *Removing the barriers to Enterprise 2.0*. Paper presented at the 2010 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS), Wollongong, NSW.
- Boyd, D. M. (2006). Friendster lost steam. Is MySpace just a fad?, . *Apophenia Blog* <http://www.danah.org/papers/FriendsterMySpaceEssay.html>.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0 New Media, New Tools, New Audiences*. Upper Saddle River: Pearson Educations, Inc.
- Carlsson, L. (2010). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier - Givande dialoger starkare varumärke, ökad försäljning :-)*. Mölndal, Sweden: Kreafor.
- Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How social software will change the future of work*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Ellison, N., Steinfeld, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends": Exploring the relationship between college students' use of online social networks and social capital. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(3).
- Gonzalez, J. S. (1998). *The 21st Century Intranet*. . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heide, M. (2002). *Intranät; en ny arena för kommunikation och lärande*. (PhD), Lunds universitet, Lund.
- Hoover, J. N. (2007). Social networking: A time waster or the next big thing in collaboration? *Information Week*.
- Jackson, P., Gownder, J.P., Wiramihardja, L. (2009) *Reaching Consumers Who Will Help Product Development – A Social Computing Report – Where And Who Are Those Key Social Media Users That Can Help You Deliver New Killer Products And Services?* Forrester Research www.forrester.com
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! Challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, ScienceDirect*, 53, 59-68.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3).
- NE. (2011). *ne.se Nationalencyklopedin*. Stockholm, Sweden: <http://www.ne.se>.
- OECD. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

- Passant, A., Laublete, P., Breslin, J. G., & Decker, S. (2009). SemSLATES: Improving Enterprise 2.0 Information Systems Using Semantic Web Technologies Retrieved 2012-02-02, 2012
- Pérez-Latre, F. J., Portilla, I., & Sánchez Blanco, C. (2011). Social Networks, Media and Audiences: A Literature Review. *Comunicación y sociedad*, XXIV(1), 63-74.
- Raman, M. (2006). Wiki technology as a 'free' collaborative tool within an organizational setting. *Information Systems Management*, 23(4), 59-66.
- Rogers, E. M. (2003). *The diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Steinhart, M. (2009). Web 2.0: Worth the risk? *Secure Computing*.
- Ström, P. (2010). *Sociala Medier - Gratis marknadsföring och opinionsbildning*. Malmö, Sweden: Liber AB.
- Tredinnick, L. (2006). Web 2.0 and Business - A pointer to the intranets of the future? *Business Information Review December* 23(4), 228-234.
- Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T.-P. (2011). Enterprise Social Networking: Opportunities, adoption and risk mitigation. *Honolulu: University of Hawaii*.
- Vaast, E. (2004). O Brother, Where Are Thou? – From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use. *Management Communication Quarterly, Sage Publications*, 18(1), 5-44.
- Whitlock, W., & Micek, D. (2008). Twitter Revolution: How Social Media and Mobile Marketing is Changing the Way We Do Business & Market Online. *Xeno Press, Las Vegas*.

BILAGA – SAMMANFATTNING AV BEHOVSANALYS FÖR POSTNORD

Mittuniversitetet har genomfört en pilotstudie åt PostNord i syfte att undersöka vilka behov av sociala medier i den interna kommunikationen som finns inom PostNord och specificera vilka krav verktyget som ska användas bör uppfylla. Detta är en sammanfattning av rapporten *”Socialt intranät för PostNord - Behovsanalys och utvärdering av pilotgrupper inför införandet av sociala medier i den interna kommunikationen på PostNord”*

Svenska Posten fusionerades 2010 med danska posten och bildade den nordiska logistikkoncernen PostNord. De två bolagen hade under de första två åren inget gemensamt intranät och därmed fanns det ingen gemensam informationsplattform inom koncernen. Under 2011 genomfördes därför en förstudie för ett gemensamt koncernintranät.

I förstudien konstateras att det finns ett stort behov av bättre stöd för samarbete, kunskapsdelning och kommunikation mellan medarbetarna. Dock gick förstudien inte in på djupet på hur detta stöd ska se ut och vilka verktygen ska vara och hur man ska implementera och jobba med dessa verktyg.

Målet med denna undersökning var att identifiera PostNords behov av sociala medier i den interna kommunikationen och utifrån dessa behov identifiera vilka funktioner som PostNord bör använda för att behoven ska uppnås. Målet var också att ge rekommendationer kring införandet av dessa verktyg.

Varför sociala medier på PostNord

PostNords målsättning och intention med att införa sociala funktioner på koncernintranätet är enligt Robert Zetterlind, intranät-ansvarig, att ”koppla ihop folk”, underlätta för medarbetarna så att de upplever att det är enklare att jobba, komma snabbare till beslut och snabbare kunna genomföra saker. Zetterlind ser också att sociala medier kan bidra i tjänsteutvecklingen genom att fler kan komma med input i syfte att förbättra och ta fram nya tjänster. Andra nyttor som lyfts fram av medarbetarna på PostNords internkommunikationsstab är:

- Kunskapsdelning – inte bara åsiktsdelning
- Påskynda dialogprocessen
- Få veta saker man annars inte skulle få veta
- Snabbt få hjälp

Visionen är att alla medarbetare i framtiden ska kunna ta del av intranätet, men i dagsläget är det begränsat till medarbetare med egen inloggning på datorn: chefer, lagledare, koncernledning, tjänstemän, administration, projektledare, så kallade *Knowledge workers*. Dessa utgör ca 10 000 av koncernens totalt ca 40 000 anställda.

Metod

Många av de funktioner som är aktuella (ex bloggar, samarbetsrum, wikis) finns som standardutförande i den plattform som PostNord avser använda (Sharepoint 2010) och kan snabbt installeras. Men det viktiga i denna studie var att ta reda på vilka funktioner PostNord behöver och HUR dessa ska användas.

Därför valde vi att genomföra denna studie som en pilotstudie, där ett antal sociala funktioner först infördes som en pilot utifrån Sharepoints standardutförande, och ett antal grupper därefter testade och utvärderade dem. Utifrån piloten kan sedan justeringar och anpassningar i funktionerna genomföras innan en bredare implementation tar vid. Innan piloterna togs fram genomfördes intervjuer och workshops för att ta reda på deltagarnas arbetssituation samt vilka möjligheter de såg med att använda sociala medier i sin arbetsvardag för att på så sätt bestämma innehållet i piloten.

Det var fyra pilotgrupper i denna studie. Tre av grupperna har ganska liknande arbetssituation i den mening att de arbetar som tjänstemän/chefer med tillgång till egen dator och mobiltelefon. Den fjärde gruppen skiljer sig från de andra eftersom dessa personer jobbar direkt i kärnverksamhet med köra bil och dela ut post. De har ingen egen dator och använder visserligen mobiltelefon men enbart för telefonsamtal och SMS. De tre första grupperna finns i Sverige, medan den fjärde gruppen finns i Danmark.

Resultat

Resultatet visar att de tre tjänstemannagrupperna ser liknande möjligheter med att använda sociala medier i den interna kommunikationen: de vill använda sociala medier för att kunna underlätta samarbete, minska e-postflödet och öka kunskapsdelning. Gruppen i Danmark behöver inte dessa verktyg för att samarbeta bättre, utan för att få snabbare tillgång till nödvändig information i vardagen. Information som idag ges muntligt eller skrivs upp på anslagstavlor. Även chefsgruppen uttrycker detta behov för sina medarbetare.

Lågt användande

Överlag var det ett lågt användande av piloten. Dels beroende på hög arbetsbelastning, men också på grund av trösklar för att ta till sig ett nytt arbetssätt. Den funktion som användes mest i piloten var bloggen. Det var enkelt för grupperna att publicera och skapa dialog med hjälp av bloggen.

Alla grupper upplevde att det var bra att få jobba i piloten: att få testa i verkligheten något som de hört talas om enbart i teorin. Funktionerna upplevdes som enkla för de flesta, men navigationen och designen var i vissa fall svår att använda. Pilottiden upplevdes som alldeles för kort. Grupperna tycker att det behövs mer tid för att få till ett nytt arbetssätt.

Nytta och möjligheter

Grupperna uttrycker stora möjligheter både för sig själva som individer, för sin grupp och för PostNord i stort med att använda sociala medier i den interna kommunikationen:

- Stödja processer (exempelvis samarbete, ärendehantering, förstudier, kvalitet, tidshållning, möten)
- Kunskapsbank
- Minska händelsestyrningen
- Få hjälp i vardagen
- Ökad dialog
- Ökad konkurrenskraft
- Utöka samarbetet med andra
- Skapa en sammanhållen koncern
- Arbetsinformation
- Snabbare och enklare komma ut till medarbetarna
- Högre trivsel, delaktighet

Hinder och farhågor

Även om grupperna såg mest möjligheter med sociala medier så uttrycktes också en del farhågor. En av dem var att man på ledningsnivå kommer att vilja ha allt på plats innan man kör igång, medan de själva tycker att det går att modellera och ändra under resans gång.

Det faktum att de flesta medarbetare inom koncernen inte har egen dator är också ett hinder. Andra problem som kan uppstå är att information som inte ska komma ut kommer ut. Här behövs såväl riktlinjer som kontrollpunkter tror man.

Att sociala medier tar tid från de ordinarie arbetsuppgifterna skulle också kunna vara ett problem, men detta kommer att vara självsanerande, tror man. Dessutom säger någon att detta görs redan idag i alla fall.

Språket kan vara ett hinder. Det är viktigt att tillåta att få skriva på sitt eget språk. En annan fara som tas upp är att människor inte vill bli synliga i organisationen. Att börja använda ex Min sida innebär att man ”outar” sig själv och sin kompetens och det finns personer som inte vill detta helt enkelt.

Idag finns det en kultur som innebär att alla budskap ska vara väldigt korrekta och kontrollerade innan de kommuniceras. Detta är något som kan hindra den spontana dialogen som krävs i de sociala medierna.

Slutsatser

Eftersom de sociala verktygen inte användes i någon högre utsträckning under den korta testperioden är det svårt att dra långtgående slutsatser utifrån pilotstudien. Perioden kännetecknades också av hög arbetsbelastning.

Men det låga användandet är ett viktigt resultat i sig som visar svårigheten med att ändra beteenden. I en situation där medarbetarna är under stor tidspress blir det ännu svårare. Har man mycket att göra undviker man alla trösklar och det enklaste är att göra som man alltid har gjort. Man kan konstatera att piloten har genomförts under en period som inte var så gynnsam för att prova nya kommunikationsverktyg, och det har eventuellt gjort att tröskeln för att testa nytt är högre än vanligt.

Det låga användandet till trots, finns flera intressanta resultat som kommit fram i studien som stöds av den forskning som redan gjorts, främst av intervjustudien som redogörs för i denna rapport. Utifrån de framgångsfaktorer som beskrivs i den, kan man dra flera slutsatser.

Nytta och effektivitet

I intervjustudien som beskrivits i denna rapport framkom att verktygen måste tillföra något till medarbetarna i deras arbetsvardag. I pilotstudien var det bloggen som användes mest.

Anledningen till detta är att bloggen fyllde ett behov och stöttade en process som redan fanns. Chefsgruppen kunde börja kommunicera med varandra enklare och komma ifrån att information och kommunikation ska behöva e-postas ut. Även för den danska gruppen fyllde bloggen ett tomrum, men här finns det andra hinder att fundera över: åtkomst för medarbetare ute på fältet.

Cheferna går före för att visa nyttan för medarbetarna

Detta är något som alla pilotgrupper har framhållit som oerhört viktigt. Chefsgruppen inser sitt eget ansvar och framhåller vikten av att gå före och visa vägen.

I en av de andra grupperna deltog gruppens chef i piloten och var en av respondenterna i utvärderingen. Hon säger tydligt att om hon inte är aktiv så kan hon inte förvänta sig att medarbetarna ska vara det.

Användandet av ambassadörer

Att använda ambassadörer, early adopters (Lundgren m fl 2012), för att föra ut ett positivt budskap om de sociala medierna är något som även kommit fram i denna studie. De som deltar i piloten kan sägas vara ambassadörer för den kommande implementationen.

I piloten utsågs moderatorer för respektive grupp (ej Danmark). Detta verkar ha fungerat bäst i chefsgruppen, där moderatorm varit aktiv och på olika sätt pushat på de andra.

Information och utbildning

Det behövs en särskild kommunikationssatsning för det nya intranätet i allmänhet och där de sociala funktionerna i synnerhet. Detta har framhållits särskilt av interkommunikationsgruppen. Utbildning behövs, och gärna på regionsnivå över affärsområdesgränserna.

De danska brevbärarna fick information om att bloggen nu finns på ett papper med instruktioner om hur man tar sig dit. Här kanske det behövs mer informationsinsatser från cheferna sida för att visa på nytta för brevbärarna med att ta till sig av innehållet.

Uthållighet

Det tar tid att få med sig alla och få dem att ändra sitt beteende. Detta bekräftas av denna studie. Pilottiden var väldigt kort och infann sig under en period med hög arbetsbelastning. Det går inte att förvänta sig stora beteendeförändringar utifrån dessa förutsättningar.

En av brevbärarna som blev intervjuad under utvärderingen påpekade att det tar tid med nya saker: bloggen har nyss kommit igång och användandet troligen ökar med tiden och fler och fler upptäcker den.

Beteendeförändringarna kommer utifrån uppmuntran och motiverande insatser. Och genom att låta det ske på användarnas villkor genom att inte styra för mycket. I denna studie bekräftas att det är viktigt med uppmuntran: i chefsgruppen där moderatorn hade den rollen, har också haft det högsta deltagandet bland grupperna i piloten.

Användarvänlighet

Att funktionerna är enkla att använda bidrar så klart till framgång. Detta påpekas av några av deltagarna i studien som tycker att vissa saker i piloten varit krångliga. Men det är minst lika många som tycker att funktionerna har varit enkla.

Fördelar och mål med sociala intranät

Utifrån resultatet i piloten är det svårt att dra slutsatser, annat än att referera till vad respondenterna säger om vad de tror att funktionerna kan leda till för positiva effekter för PostNord.

Efter att ha deltagit i pilotstudien har respondenterna i stort sett samma bild av vilka nyttor som de sociala funktionerna kan bidra med som de hade innan piloten startade. Piloten har alltså inte förändrat den bilden nämnvärt.

De nyttor som beskrivs av respondenterna i denna studie stämmer väl överens med det som framkommit i teorin:

- bättre samarbete över gränser (McAfee 2006)
- hitta information och hjälp snabbt (McAfee 2006, Lundgren m.fl. 2012).
- minskad risk för dubbelarbete (McAfee 2006)
- snabbare komma till innovation (McAfee 2006)
- lättare att kontakta varandra (Lundgren m.fl. 2012)
- Kunskapsdelning: information och kunskap är alltid uppdaterad och denna information och kunskap hjälper medarbetarna att få svar på sina frågor (McAfee 2006).
- förbättrade arbetsprocesser (Baehr & Alex-Brown, 2010)

Följande fördelar med sociala intranät som framkommit i teorin och intervjustudien har inte nämnts av respondenterna i denna studie i någon högre utsträckning.

- samla den kollektiva intelligensen på ett och samma ställe (McAfee 2006).
- en delad uppfattning om rollerna i organisationen, ökad gruppssammanhållning, och förbättrade yrkesmässiga och personliga band mellan medarbetarna i en organisation (Baehr & Alex-Brown, 2010).
- Engagemanget i organisationen ökar. (Lundgren m.fl., 2012).



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

DEMiCOM

