UPTEC STS11 047
Examensarbete 30 hp
Augusti 2011

Social Software Roadmap

Implementering av sociala verktyg internt i organisationer

Åsa Hjelmquist
Ola Stafström

UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

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

Abstract

Social Software Roadmap - Implementation of social software tools internally in organizations

Åsa Hjelmquist & Ola Stafström

Today more and more companies are looking out to adopt a new generation intranet, a social intranet where all employees can engage to express themselves and share information. There are large expectations on these new services, which have the opportunity to create high business value if used actively and qualitatively. However, there is a large challenge in knowing how to best implement these services in an organization in order to achieve this. This paper has investigated how an implementation should be made by defining obstacles for the implementation and adoption, discussing how they could be overcome, investigating what incentives could be used to foster usage and finding common success factors for an implementation.

By a qualitative research method, consisting of five case studies and two focus area interviews we found a number of steps that must be followed for an implementation to be successful. First the conditions of the organization must be investigated in order to see whether or not social tools are suitable. If deciding to implement social tools the project must then at an early stage be defined in the organization, when it comes to desired achievements, responsibilities, governance, financing and transfer pricing. Thereafter the suitable platform and tools should be chosen by defining the organization's user groups, studying their needs and translating them into features, deciding whether to replace or complete the existing intranet and choosing a platform based on recognition and application handiness. The next step is to prepare the tools for launch by creating structures, integrating with existing systems and forming guidelines for usage. The launch should then be made by combining a bottom-up with a top-down approach. It should include choosing a pilot for focused efforts and general marketing. Managers and leaders should be instructed separately before instructing each user group. To help the launch suitable ambassadors should be used. The sixth step is to stimulate activity by the use of stars and medals and by emphasizing good material and achievements. Finally, the last step is to follow up the implementation by measuring the outcome and interviewing employees.

Handledare: Mats Hammarlund
Ämnesgranskare: Göran Lindström
Examinator: Elisabet Andresdottir
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS11 047

Innehållsförteckning

1 Nästa generations intranät 6
1.1 Syfte 7
1.2 Avgränsningar 7

2 Sociala verktyg 8
2.1 Sociala medier kontra sociala verktyg 8
2.2 Syftet med sociala verktyg 8
2.3 Olika sorters verktyg 9
2.3.1 Communication tools 9
2.3.1.1 Bloggar 9
2.3.1.2 Diskussionsforum 10
2.3.1.3 Instant messaging 10
2.3.1.4 Social närvaro 10
2.3.2 Cooperative tools 11
2.3.2.1 Fildelning 11
2.3.2.2 Sociala bokmärken 11
2.3.3 Collaborative tools 12
2.3.3.1 Wiki 12
2.3.4 Connection tools 12
2.3.4.1 Sociala nätverkssidor 12
2.3.4.2 Taggning 13
2.3.4.3 RSS 13

3 Införande av sociala verktyg utifrån teknikacceptans, kunskapshantering och ett organisationsperspektiv 14
3.1 Införande av ny teknik för kunskapsspridning 14
3.1.1 Hype cycles 14
3.1.2 Teknikacceptans på en individuell nivå 16
3.1.3 Knowledge Management 17
3.1.3.1 Incitament och drivkrafter för informationsdelning 18
3.2 Organisatoriska förutsättningar för framgångsrik användning av sociala verktyg 19
3.2.1 Kultur och attityd 19
3.2.2 Ledarskap 19
3.2.3 Sociala roller 20
3.3 Strategi för implementering och adoption av sociala verktyg 20
3.3.1 Val av verktyg 20
3.3.2 Bottom-Up vs Top-Down 21
3.3.3 Att använda sig av pilotprojekt 22
3.3.4 Medvetenhet och utbildning 23
3.3.5 Mål och mått 23
3.4 Hinder och barriärer vid adoption 24
3.4.1 Kulturella hinder – attityd 24
3.4.2 Ledarrelaterade hinder 24
3.4.3 Tekniska hinder 25
3.4.4 Oro för säkerhetsrisker 25
3.5 Teoretisk översikt och sammanfattning 25

4 Metoddiskussion och genomförande 29
4.1 Vägen från problem till lösning 29
4.2 Förstudie 29
4.3 Casestudier och fokusområden 31
4.3.1 Casestudiernas genomförande 32
4.3.1.1 Workshop 34
4.3.2 Fokusområden och expertintervjuer 35
4.3.3 Kompletterande informationsinsamling 35
4.4 Roadmap 36

5 Förstudie 37
5.1 Att sälja in nyttan med sociala verktyg 37
5.1.1.1 ”Framtidens framgångsrika företag är de som använder sociala verktyg” 37
5.2 Organisationskultur, värderingar och attityd 38
5.2.1 Ledarskap 39
5.3 Vem skall äga och driva projektet? 40
5.3.1 IT skall inte äga projektet 40
5.3.2 Ingen eller alla skall äga projektet 41
5.3.3 Verksamheten styr 41
5.4 Lanseringsstrategier 41
5.4.1 Val av verktyg 42
5.4.2 Vad skall lanseras och när? 42
5.4.3 Top-down vs bottom-up 43
5.4.4 Marknadsföring 43
5.4.5 Utbildning och riktlinjer 44
5.4.6 Användning av ambassadörer och evangelister 45
5.5 Adoption 46
5.5.1 Incitament 46
5.5.2 Beskriv ditt arbete 48
5.6 Hur mäter vi avkastning på investeringar i sociala verktyg? 49
5.6.1 ”Stop measuring and transform to social business for real” 51
5.7 Hinder 51

6 Case 54
6.1 IBM – en pionjär inom sociala verktyg 54
6.1.1 Varför sociala verktyg internt? 54
6.1.2 Att sälja in sociala verktyg 54
6.1.3 Att implementera sociala verktyg 55
6.1.3.1 Till alla eller inte? 55
6.1.3.2 Användning av ambassadörer/evangelister 55
6.1.3.3 Utbildning 56
6.1.4 Att få upp användningen 56
6.1.4.1 Att få medarbetarna att börja blogga 57
6.1.4.2 Påvisa goda exempel 57
6.1.5 Att erhålla kvalitativt innehåll 57
6.1.6 Hinder och trösklar 58
6.1.7 Hönan eller ägget: Kulturen eller verktygen 58
6.1.8 Vilka funktioner är viktigast? 59
6.1.8.1 Integration med övriga system 59
6.1.9 Mäta värde och affärsnytta – går det? 60
6.1.10 Framtiden 60

6.2 Scania – byggt från lokala initiativ 61
6.2.1 Sociala verktyg hos Scania 61
6.2.2 Uppkomsten av Scanias wiki 62
6.2.3 Tidigare lokala wikis som grund för den gemensamma wikin 63
6.2.4 Wikins plattform, utformning och integrering 63
6.2.5 Scanias val av strategi för lanseringen av wikin 64
6.2.6 Riktlinjer för användningen av Scanias Wiki 64
6.2.6.1 Skyddad information 65
6.2.7 Att öka användningen 66
6.2.8 Utvärdering och uppföljning av Scanias wiki 67
6.3 Sandvik – utgångspunkt i ett specifikt problem 67
6.3.1 Sociala verktyg för att snabbare svara upp mot uppkomna affärsbehov 67
6.3.2 Pilotens genomförande och utfall 68
6.3.2.1 Utveckling efter piloten 68
6.3.3 Användarnas önskemål om funktionalitet 69
6.3.4 Strategi för implementering av Sandviks nya sociala verktyg 70
6.3.5 Få upp användningen 71
6.3.6 Sandviks största utmaningar 72
6.3.6.1 Vem äger projektet och vikten av ett tydligt svar på det 73
6.4 Örebro kommun – användaren i fokus 73
6.4.1 Bakgrunden till det sociala intranätet 74
6.4.2 Varför ett socialt intranät hos Örebro kommun? 74
6.4.3 Ett öppet arbete mot det nya intranätet 74
6.4.4 Utformningen av det sociala intranätet 75
6.4.5 Användarnas inställning till det sociala intranätet 76
6.4.6 Tankar inför lanseringen 77
6.4.6.1 Mentorer som stöd i lanseringen 78
6.4.7 Användning för användandets skull? 78
6.4.8 Mål och mått 79
6.5 Röda Korset – sociala funktioner i det dolda 79
6.5.1 Rednet och dess användare 79
6.5.2 Rednets sociala funktioner 80
6.5.2.1 Bloggar 80
6.5.2.2 Diskussionsforum 81
6.5.2.3 Röda rummet 81
6.5.2.4 Den generella synen på verktygen som helhet 82
6.5.3 Hinder för användning 82
6.5.4 Hur kan man öka aktiviteten i Rednet? 83
6.5.5 Framtidens Rednet 84

7 Fokusområden 86
7.1 Intranät och sociala intranät 86
7.1.1 Sociala intranät – en lösning för alla? 86
7.1.2 Ett ledningsbeslut eller verktyg byggda för användarna? 87
7.1.3 Det sociala intranätets funktioner 88
7.1.4 Aktivitet i sociala intranät 88
7.1.5 Uppföljning och mätning 89
7.1.6 Framtidens intranät 89
7.2 Användning 89
7.2.1 Drivkrafter i användningen 90
7.2.2 Att stimulera aktivitet genom belöningar och gamification 90

8 Analys 92
8.1 Organisatoriska förutsättningar för sociala verktyg 92
8.1.1 För vilka passar sociala verktyg? 92
8.1.2 Kultur och attityd 93
8.1.3 Ledarskap 93
8.2 Implementeringsstrategier 94
8.2.1 Ansvar och ägande 94
8.2.2 Val av verktyg och funktioner 96
8.2.3 Top-down eller bottom-up 97
8.2.4 Allt till alla? 98
8.2.5 Integrering 99
8.2.5.1 Utnyttja befintligt innehåll men skapa nya strukturer 100
8.2.6 Marknadsföring 100
8.2.7 Utbildning, stöd och riktlinjer 102
8.2.8 Ambassadörer 103
8.3 Att skapa aktivitet 105
8.3.1 Incitament och belöningsstrukturer 105
8.3.1.1 Incitament för att erhålla kvalitativt innehåll 107
8.3.2 Våga ha roligt 108
8.4 Mätning och uppföljning 108

9 Roadmap 110
9.1 Steg ett: Förutsättningar för sociala verktyg 110
9.1.1 Nulägesanalys 110
9.1.2 Passar sociala verktyg organisationen? 110
9.1.3 Finns de organisatoriska förutsättningar som krävs? 110
9.2 Steg två: Definiera projektet i organisationen 111
9.2.1 Definiera vad ni vill uppnå med de sociala verktygen 111
9.2.2 Klargör ansvar och ägande 111
9.2.3 Klargör finansiering och internprissättning 111
9.3 Steg tre: Välj ert verktyg 112
9.3.1 Definiera organisationens användargrupper 112
9.3.2 Undersök behovet för respektive användargrupp 112
9.3.3 Översätt behov till funktioner 112
9.3.4 Skall ni ersätta eller komplettera befintligt intranät? 113
9.3.5 Välj plattform 113
9.4 Steg fyra: Skapa struktur och integrera 113
9.4.1 Struktur och befintligt material 113
9.4.2 Integrering med befintliga system 113
9.4.3 Utforma riktlinjer 114
9.5 Steg fem: Lansera 114
9.5.1 Kombinera bottom-up med top-down 114
9.5.2 Välj ut ett fokuserat anfall 115
9.5.3 Marknadsför 115
9.5.4 Håll separat utbildning för chefer och ledare 115
9.5.5 Utbilda respektive användargrupp 116
9.5.6 Hitta och välj ut ambassadörer 116
9.6 Steg sex: Stimulera aktivitet med incitament 116
9.6.1 Utnyttja stjärnor och medaljer 117
9.6.2 Lyft fram bra innehåll och bedrifter 117
9.6.3 Planera för framtida incitament 117
9.7 Steg sju: Följ upp 117

9.7.1 Mål och mått 117
9.7.2 Genomför fokusgrupper och intervjuer 118

10 Diskussion 119

11 Referenslista 120

12 Bilagor 124
Bilaga 1: Intervjumall med mappning mot modellen ”Adoption av sociala verktyg” 124
Bilaga 2: Workshopupplägg Röda Korset 127
Bilaga 3: Intervjufrågor - Intranät 135
Bilaga 4: Intervjufrågor – Användning 136
Bilaga 5: Roadmap för implementering av sociala verktyg 139

1 Nästa generations intranät

”*If HP knew what HP knows, we would three times as profitable*.” – Lew Platt, VD Hewlett Packard (Computer Business Review, 2007)

I ovanstående mening sammanfattar Platt det essentiella i varför många företag ser sig om efter nästa generations intranät. Ett nytt intranät som skiljer sig mot de befintliga och traditionella intranäten, som har sett ungefär likadana ut sedan de infördes i en allt större skala mot slutet av 90-talet. Skillnaden ligger framförallt i att på ett traditionellt intranät är det ett fåtal som förmedlar ut information till övriga anställda. Med ny teknik möjliggörs att alla anställda kan kommunicera, publicera och interagera med varandra.

Med andra ord utvecklas intranätet till en social plattform där alla medarbetare kan uttrycka sig, och anammar därmed samma förändring som har skett på Internet. Web 2.0 är ett begrepp som försöker sammanfatta den här förändringen och beskriva skillnaden mellan gårdagens statiska webbsidor och den nya tidens tjänster som istället baseras på användargenererat material. (O’Reilly, 2007) Numera klassiska exempel på så kallade Web 2.0-tjänster, eller sociala medier, är YouTube, MySpace, Facebook och Twitter. Informationstjänsterna, för det är i grunden information det handlar om, har blivit dynamiska, sätter användaren i centrum och låter denne engagera sig i tjänstens innehåll. Nästa generations intranät applicerar alltså web 2.0-tekniker för att engagera de anställda, öka informationsspridningen och göra dem mer delaktiga i företaget. Målet är att detta skall öka medarbetarnas kompetens och därmed stärka företagets konkurrenskraft, för att i längden förbättra företagets lönsamhet.

I dagsläget är den nya tidens intranät fortfarande i sin linda men ett flertal tjänster och mjukvaror har den senaste tiden introducerats och lanserats. Tjänsterna är vanligtvis en paketlösning som i en integrerad och sammansatt miljö sammanför ett flertal olika webb 2.0-tekniker, såsom bloggar, wikis, mikrobloggar, fildelning, gemenskaper och diskussionsforum. Väldigt enkelt beskrivet kan många av tjänsterna beskrivas som ett ”internt Facebook inom företaget” eller möjligheten att ”googla det egna företaget”.

Samtidigt som det finns stora förväntningar på de här nya tjänsterna är de i praktiken mer problematiska att införa än vad man kan tro. Trots att de sociala medierna på Internet har växt fram och formligen har kommit att explodera i användning (Lenhart, 2009), finns det en stor osäkerhet inför hur de skall användas i den nya roll och arena som det innebär när de förs in i arbetssituationer. Att använda sig av sociala medier på Internet skiljer sig från användning internt inom ett företag och osäkerheten riskerar att hämma användning eller till och med göra att den inte ens uppstår. Utan användning uppstår inget innehåll och därmed uteblir även den nytta och det värde som tjänsterna har i syfte att uppnå och skapa. Tjänsterna blir då i praktiken värdelösa eftersom tjänsten i sig, utan innehåll, inte ger något värde till organisationen.

Alltså är det av högsta vikt att tjänsterna erhåller en hög användning och spridning inom organisationen. Förutsättningarna måste därför vara goda för att få medarbetarna i organisationen att aktivt koppla ihop sig, kommunicera och samarbeta med varandra. Problematiken ligger i dagsläget i att ingen riktigt vet vad goda förutsättningar innebär, eller hur de kan skapas och uppnås. Alla är överens om att en användning måste uppnås

och att det krävs arbete för att nå dit, men det saknas riktlinjer och tillvägagångssätt för hur det arbetet skall utföras och vad det ska bestå utav.

Logica, ett internationellt IT-konsultbolag, anade att denna kunskapslucka var viktig att fylla igen för att kunna erbjuda sina kunder ett helhetspaket. Kunderna behöver mer än en teknisk plattform. De behöver stöd inför, under och efter implementeringen, för att tjänsten skall nå den användning som önskas och uppfylla det syfte som den är ämnad att göra. Under hösten år 2009 lanserade Logica en molntjänst under benämningen Logica Live, som är just en tjänst av det slag som har beskrivits ovan. Logica Live är alltså ett komplement eller en ersättare till ett företags befintliga intranät, och inkluderar ett flertal sociala funktioner.

Kunskapsluckan för hur implementeringen bör se ut hos en kund, utöver det tekniska, är dock en faktor som kvarstår. Logica vill skapa kundnytta, och de viktigaste beståndsdelarna blir då att kunden erhåller en hög användning och aktivitet i tjänsten. I förlängningen är även målet att en lyckad implementering skall stärka relationen mellan Logica och kunden, samt skapa framgångsrika case som kan visas för andra kunder.

1.1 Syfte

Utgångspunkten för det här examensarbetet och dess rapport har varit att fylla den kunskapslucka som fanns kring *hur* sociala verktyg bör implementeras för att nå en hög användning. Motivet till att målet är en hög användning är att användningen utgör en nyckelbeståndsdel i att verktygen skall tillföra ett värde och en nytta för kunden och dess användare.

Utifrån ovan utgångspunkt ska rapporten definiera vilka hinder och trösklar som finns och hur de kan övervinnas, samt vilka incitament som kan utnyttjas för att främja användning. Likväl ingår att identifiera eventuella generella framgångsfaktorer och bedöma sådana kan appliceras på verksamheten. I och med att begreppet värde introduceras skall studien även besvara vad, om det är möjligt, detta värde består utav och hur det kan följas upp och mätas.

Slutligen skall rapporten, baserat på erhållna resultat, ta fram och presentera en *roadmap* som beskriver vilka faser och steg som en implementering av sociala verktyg bör bestå av, och hur de skall genomföras, för att gynna aktivitet och användning.

1.2 Avgränsningar

Framförallt ämnar den här studien undersöka implementeringen av sociala verktyg ur ett verksamhetsperspektiv. Fokus ligger därför inte på de rent tekniska aspekterna såsom plattform, drift, installation eller integration med övriga informationssystem. Anledningen till det är att vår utgångspunkt är att huruvida en implementering blir framgångsrik eller ej är mindre avhängigt dessa aspekter. Däremot kommer vissa tekniska aspekter behandlas i periferin såsom behov av funktionalitet och gränssnittsanvändbarhet. Vidare är målet att studien ska presentera ett resultat som är plattformsoberoende och kan vara så pass allmängällande att det är av intresse oavsett val av teknisk plattform. Studien begränsas till att omfatta större organisationer[1] och deras förutsättningar när det gäller införande av sociala verktyg.

[1] I det här sammanhanget avses organisationer som har fler än 250 medarbetare.

2 Sociala verktyg

I det här avsnittet presenteras begreppet sociala verktyg som ligger till grund för studien. Distinktionen mellan sociala medier och sociala verktyg diskuteras inledningsvis. Därefter diskuteras syftet med sociala verktyg för användning internt i organisationer, och slutligen presenteras de olika verktyg som finns på marknaden idag.

2.1 Sociala medier kontra sociala verktyg

Termen sociala medier har ingen exakt definition, utan kan definieras på en rad olika sätt. Vad som är gemensamt för alla definitioner är termer som socialt deltagande och kommunikation. Det handlar om interaktioner mellan människor, och ett behov av att ansluta sig till andra människor för att utbyta information. Här definieras sociala medier som ett samlingsnamn för en rad tekniska verktyg som syftar till att underlätta och förbättra sammankoppling, kommunikation och samarbete mellan individer och/eller organisationer. De innehåller olika kommunikationsmedel, så som ljud, film, text och bilder, som gör det möjligt att kommunicera över Internet. (Jue et al., 2010, s. 44)

Sociala medier respresenteras i många olika former och funktioner, bland andra nätgemenskaper, bloggar mikrobloggar, diskussionsforum och wikis. (Jue et al., 2010, s. 44) Många sociala teknologier innehåller en mix av flera olika sorters sociala medier, och det är när ett flertal av de här teknologierna förs samman i en sammansatt lösning som ett socialt verktyg skapas. Ett socialt verktyg använder sig alltså av de tekniker som de sociala medierna har lyft fram och erbjuder samma möjligheter, men nu för den grupp av individer som får tillgång till verktyget. Begreppet sociala medier syftar vanligtvis på de tjänster som finns tillgängliga för alla på Internet, såsom bloggar, Twitter, Facebook, YouTube och liknande. Sociala verktyg är tjänster som anammar samma tekniker men istället förs in internt inom en organisation och är tillgängligt för organisationens medlemmar. I företagens värld motsvaras det här helt enkelt av att verktygen är tillgängliga för de anställda. (Cook, 2008, s 7-8, 17-18, 21, 25-31, 33)

Att man skiljer på sociala medier och sociala verktyg är främst för att företag ofta även använder sig av sociala medier, och då för att kommunicera externt med kunder eller för att bedriva marknadsföring. Sociala verktyg, som alltså istället fokuserar på intern kommunikation, går även under benämningen social mjukvara, eller på engelska *social software*. På senare tid har uttrycket förenklats ytterligare och insatta i branschen pratar nu ofta helt enkelt om ”social”. Att externa och interna sociala verktyg i framtiden växer ihop är inte en omöjlighet, och differensen dem emellan kan då bli än mer oklar.[2]

2.2 Syftet med sociala verktyg

Det finns en rad fördelar sociala verktyg kan föra med sig för organisationer. Bland dem kan nämnas ökat organisatoriskt lärande, förbättrad förändringsberedskap, positiv företagskultur, kortare beslutstider och ökad innovationskraft (Jue et al., 2010, s. 2). Potentialen sociala medier har för högre produktivitet och förbättrad prestation i det långa loppet är stora (Jue at al., 2010, s. 43).

[2] Daniel Brandell, Logica, intervju, 2011-02-01

Möjligheten att snabbt hitta medarbetare med rätt kompetens inom företag minskar tidsåtgången för att nå experter inom organisationen. På så sätt kan projekt lättare och snabbare bemannas och det är lättare att få en överblick över vilka kompetenser som finns inom organisationen. Likväl får nyanställda en smidigare inkörsport till sina nya kollegor och kan snabbare bli produktiva, då de på ett enklare och snabbare sätt kan hitta rätt person att fråga när de stöter på problem. När experter inom olika ämnesområden inom företaget sprider sin kunskap och gör den sökbar för övriga medarbetare inom organisationen ökar också den allmänna kunskapsnivån inom företaget, och lösningar till samma problem behöver inte kommas på flera gånger. Samtidigt frigörs tid för experterna som annars riskerar att bli flaskhalsar i projekt då deras kompetens är nödvändig på flera ställen samtidigt.[3]

Det finns studier som visar att inspirationskällan till nya idéer och innovationer i ett företag ofta härstammar från medarbetarna och om verktyget stödjer medarbetarnas kommunikation ökar även möjligheten till nya innovationer. I samband med att medarbetare uttrycker tankar och idéer, men även sådant som kan klassas som ”fikasnack”, stärks även den gemensamma kulturen på företaget. I och med det ökar kunskapen om vad övriga medarbetare och avdelningar är sysselsatta med, och därmed förståelsen för varandras bidrag till företaget. Sammantaget stärker det lojaliteten och kulturen samt premierar samarbete över avdelningsgränser och hierarkiska nivåer. [4]

Dock är viktigt att tänka på att den här typen av tjänster fortfarande befinner sig i sin linda och förhoppningen är att fler fördelar och nyttoeffekter ska uppkomma som vi ännu inte förväntat oss. Insatta experter inom området menar att den här typen av tjänster radikalt kommer att förändra hur företag organiseras och arbetar, medan andra är något mer återhållsamma. Merparten är dock överens om att användningen av sociala verktyg internt i organisationen är framtiden och att företag som är tidigt ute och på ett lyckosamt sätt implementerar den här typen av tjänster har stora fördelar att vinna gentemot konkurrenter som är mer avvaktande.[5]

2.3 Olika sorters verktyg

Inför en implementering av sociala verktyg är viktigt att ha en överblick av vad som erbjuds idag. Som tidigare nämnts ingår en rad olika verktyg i produktgruppen, och de kan användas för olika syften i en organisation. Verktygen kan delas upp i fyra olika kategorier, nämligen *communication tools*, *cooperative tools*, *collaborative tools* samt *connection tools*.[6]

2.3.1 Communication tools

Så kallade communication tools syftar till att underlätta användare att kommunicera med varandra via text, bild, röst, video eller en kombination av dem. Exempel på kommunikationsrelaterade verktyg är bloggar, diskussionsforum, instant messaging och social närvaro. (Cook, 2008, s. 13)

2.3.1.1 Bloggar

[3] Daniel Brandell, Logica, intervju, 2011-02-01
[4] Daniel Brandell, Logica, intervju, 2011-02-01
[5] Mats Hammarlund, Logica, intervju, 2011-01-27
[6] De engelska benämningarna har bibehållits då det saknas tillfredsställande översättningar som särskiljer cooperative tools och collaborative tools

Bloggar är webbsidor som består av individuella artiklar, som oftast presenteras i omvänd kronologisk ordning (Cook, 2008, s. 21). En blogg kan liknas vid en individs offentliga dagbok. Bloggens primära syfte är att ge skribenten möjligheten att uttrycka sig och dela med sig av sina synpunkter, och att bjuda in läsarna till en dialog genom att kommentera det som skrivs. (Jue et al., 2010, s. 44) Många bloggar uppmuntrar till kommentarer och tillåter besökare att prenumerera på uppdateringar med hjälp av RSS (se nedan) (Cook, 2008, s. 21). Varje inlägg har sin egen unika webbadress, vilket gör det enkelt att hitta dem även när de har försvunnit från första sidan till ett arkiv (Cook, 2008, s. 21).

Stora organisationer kan använda bloggar för att kommunicera med sina kunder, uttrycka en ståndpunkt och/eller bygga upp önskade varumärken. Bloggar kan även användas internt i organisationer för att skapa en gemensam företagsvision, dela med sig av viktiga synpunkter, fungera som hjälpmedel i inlärning samt engagera och inspirera medarbetarna. (Jue et al., 2010, s. 45) Interna bloggar kan generellt stödja tre olika processer, nämligen *knowledge management*, *business intelligence* och *project management* (Cook, 2008, s. 47).

2.3.1.2 Diskussionsforum

Diskussionsforum bjuder än mer än bloggar in till dialog mellan användarna då det är en plats där frågor kan publiceras, besvaras och kommenteras. Forum ger individer möjlighet att ha ett snabbt, nutida, utbyte av information. Svar och/eller kommentarer presenteras oftast en efter en, och tillsammans med det initiala ämnet kallas de för en tråd. (Jue et al., 2010, s. 55)

Inom en organisation är diskussionsforum ett bra verktyg för att hitta svar på vanliga frågor. De är vanligt använda inom organisationer i syfte att minska arbetsbördan på hjälpcenter, genom att anställda vänder sig till forumet snarare än till hjälpcentret i sökande efter och lösande av problem. Diskussionsforum fungerar även som diskussionsplatser för egentligen vilka andra typer av områden som helst, exempelvis i produktutvecklingssyfte eller i diskussioner kring konkurrenter eller processer. De spelar en viktig roll i lärande och utveckling. Forum är inte bara ett sätt att utbyta information, utan de fungerar även ofta som ett sätt att få medarbetare att känna sig delaktiga och öka deras engagemang gentemot organisationen. (Jue et al., 2010, s. 55-56)

2.3.1.3 Instant messaging

Till skillnad från bloggar och diskussionsforum ger instant messaging användarna möjligheten att kommunicera med varandra i realtid över Internet eller interna nätverk. Vänner och kollegor kan sparas i en kontaktlista där deras onlinestatus visas. Normalt sett är instant messaging textbaserat, men video- och ljudanvändning ökar ständigt. Trenden mot att använda instant messaging som ett affärsverktyg har ökat stadigt den senaste tiden, speciellt i call centers. (Cook, 2008, s. 49)

2.3.1.4 Social närvaro

Applikationer för social närvaro bygger på konceptet om instant messaging genom att tillåta personer att skicka uppdateringar till en central plats för vidare distribution till alla som vill veta vad de gör. I de vanligaste applikationerna kan uppdateringarna skickas och tas emot via webben, e-post, SMS eller andra dator- eller mobila

applikationer. Applikationer för social närvaro kan delas upp i tre olika typer; informations, temporära och geolokala. (Cook, 2008, s. 50)

Informationstypen återfinns till exempel i Facebook. Genom att svara på frågan ”Vad gör du nu?” tillhandahåller användarna en konstant ström av informationsnärvaro till sina vänner. Strömmen visas i ett statusuppdateringsfält i Facebook och publiceras som en RSS-ström (se nedan). (Cook, 2008, s. 50-51) Den temporära typen kallas mikrobloggar. Mikrobloggar är bloggar som begränsar antalet tecken per inlägg till 140 stycken. Vanligtvis berättar inläggen, så kallade tweets, vad författar gör för tillfället. Meddelandet går ut till de mobiler och/eller datorer som ägs av de som valt att ta del av uppdateringarna. Korta tweets gör att anställda kan kommunicera viktiga idéer med varandra oavsett var de är eller vad de gör. Ett av de mest kända verktygen för mikrobloggande är Twitter, som används att såväl privatpersoner som politiker och andra yrkesgrupper. På företag är den interna tjänsten Yammer en av de mest använda mikrobloggverktygen. (Jue et al., 2010, s. 57-59) Geolokala applikationer för social närvaro använder positionsteknologier så som GPS för att spåra lokaliseringen av ett nätverk av vänner. Sådana tjänster visar visuellt lokaliseringen av vännerna på en karta som är tillgänglig via ett mobilt verktyg, och uppmärksammar när en vän är i närheten, för att uppmuntra till kommunikation och sammankoppling. (Cook, 2008, s. 51)

Social närvaro är ett kraftfullt sätt för företag att hålla kontakt med sina anställda. De anställda kan vara säkra på att de får kort och relevant information oavsett var de befinner sig. Dessa typer av tjänster kan även användas för knowledge management, genom att man enkelt kan få tag på och ta kontakt med personer med olika kompetenser. (Cook, 2008, s. 52) Internt kan organisationer även använda det för att medarbetare ska lära känna och förstå varandra, vilket i förlängningen underlättar ett effektivare samarbete och skapar en stark företagskultur (Jue et al., 2010, s. 57-59).

2.3.2 Cooperative tools

Utöver verktyg som framförallt fokuserar på att befrämja ren kommunikation finns det verktyg som syftar till att underlätta för människor att dela med sig av material med andra på ett strukturerat och ostrukturerat sätt. Verktyg av det här slaget klassificeras som cooperative tools, och utgörs exempelvis av fildelning och sociala bokmärke. (Cook, 2008, s. 13)

2.3.2.1 Fildelning

Fildelning handlar om delande av olika typer av filer, bilder, videor, dokument och presentationer, mellan personer. Traditionell fildelning finns på de flesta företags intranät. Social fildelning går ett steg längre och tillåter alla att skapa, publicera och dela dokument, och gör det möjligt att tagga (se nedan) det som delas med nyckelord samt kommentera på innehållet i syfte att öka värdet på informationen. Att dela fotografier och videor kan vara användbart för organisationer, speciellt i samband med virtuellt lärande. (Cook, 2008, s. 56)

2.3.2.2 Sociala bokmärken

Sociala bokmärken är ett sätt att lagra, organisera, dela och söka efter bokmärken till webbsidor genom att använda en webbservice snarare än bokmärkes- eller favoritfunktionen i webbläsaren. De flesta tjänsterna tillåter användare att tagga (se

nedan) varje bokmärke med ord som beskriver meningen av innehållet. (Cook, 2008, s. 21)

Sociala bokmärken har potential att användas i organisationer för att samla all sorts bidrag från medarbetarna, från forskningsinformation och kundinsikter till produktidéer och nyheter. Dessutom har de möjligheten att visualisera kopplingar mellan medarbetare och ämnen utan att någon beteendeförändring behöver ske. Ytterligare en stor fördel med sociala bokmärken internt är möjligheten att hitta expertis inom företaget, baserat på vilka taggar de använder mest frekvent. (Cook, 2008, s. 58-59)

2.3.3 Collaborative tools

Collaborative tools skiljer sig från tidigare verktyg i det avseendet att de mer direkt kretsar kring att uppmuntra användare att samarbeta med varandra kring en specifik uppgift. Det vanligaste verktyget i den här kategorin är wikin. (Cook, 2008, s. 13)

2.3.3.1 Wiki

En wiki är en webbsida, på vilken flera personer kan samarbeta i syfte att skapa ett gemensamt projekt genom att lägga till eller redigera innehållet på sidan. Innehållet kan bestå av såväl sidor, länkar och menyer som olika slags filer, som alla besökare med tillgång till verktyget kan ta del av. Skaparen av en wiki, administratören, namnger denna och ser till att andra upplyses om att den finns tillgänglig för input och redigering. Eftersom wikis är öppna för alla att redigera kan felaktigheter vad gäller information inträffa, någonting som förebyggs genom validering och korrigering av användarna själva. (Jue et al., 2010, s. 46-50) Informationen i en wiki är oftast sådan som konstant förändras (Cook, 2008, s. 63). I de flesta wikis bibehålls en historia på alla förändringar som utförts, så att alla editeringar kan spåras och tidigare versioner kan återskapas (Cook, 2008, s. 21).

Wikis underlättar samarbete inom organisationer, genom att personer på olika platser och/eller tidszoner kan arbeta tillsammans. De används för att hantera och sprida kunskap om vitt skilda områden inom en organisation. Wikis används oftast som arbetsplatser där man kan skapa dokument för planering, brainstorming eller forskning. (Jue et al., 2010, s. 46-50) Wikis fungerar bra för grupper där personer redan känner varandra. Det fungerar bättre för gemensam insamling än gemensam editering. När ett fokus är presenterat och/eller en tydlig slutprodukt finns i minnet fungerar de mycket bra. De fungerar bättre för att dokumentera konsensus än åsikter, och de fungerar bra för korta deadlines. (Cook, 2008, s. 64)

2.3.4 Connection tools

Det material och information som har skapats via de verktyg inom de tre tidigare kategorierna ligger åtskilda utan koppling till varandra. Verktyg i gruppen connection tools gör det möjligt för personer att upprätta kopplingar med och mellan både material och andra personer. Sociala nätverkssidor, taggning och RSS är exempel på verktyg som ingår i denna klassifikation. (Cook, 2008, s. 13)

2.3.4.1 Sociala nätverkssidor

Sociala nätverkssidor är webbsidor som tillåter individer att dela information om sig själva och att söka efter andra för att ge information, erhålla information eller forma relationer. Sidorna erbjuder möjligheten att skapa personliga profiler, vilket bjuder in

andra att på olika sätt ta kontakt med dig. De ger även möjligheten för personer att skapa grupper med gemensamma intressen och interagera med personerna i gruppen. Ett karakteristikum för den här typen av gemenskaper är att de ger en möjlighet att nå ut till en större räckvid än traditionella kommunikationsmedel. Till exempel kan en person med ett personligt nätverk på hundra personer skapa 1,6 miljoner förbindelser om alla i gemenskapen skickar vidare en fråga. Exempel på några av de populäraste sociala nätverkssidorna som finns idag är MySpace, Facebook och LinkedIn. (Jue et al., 2010, s. 50-54)

Sociala nätverkssidor plattar ut kommunikationen inom en organisation genom att skära igenom exempelvis funktions-, service-, produkt- eller geografiska barriärer. Det effektivaste och snabbaste sättet att lösa problem i en organisation innefattar användbar information som uppstår ostrukturerat och informellt mitt i organisationen, snarare än sådan som transporteras via den vanliga vertikala hierarkiska rapporteringsstrukturen. Den här typen av horisontellt informationsflöde främjas av de sociala nätverkssidorna, som ignorerar traditionella strukturer och tillåter fritt informationsflöde tillgängligt för alla. Sociala nätverkssidor kan även användas internt i en organisation i samband med projektarbeten och kunskapshantering bland annat, tack vare att de anställda har en profil med kritisk information kring förmågor, erfarenheter, intressen och liknande. (Jue et al., 2010, s. 50-54)

2.3.4.2 Taggning

I syfte att göra publicerad information i något verktyg lättare att hitta och söka kan man använda sig av taggar. Rent konkret handlar taggning om att tillskriva materialet med ett eller flera nyckelord som beskriver innehållet. (Cook, 2008, s. 73) Taggarna kan sedan organiseras till moln där de mest frekventa taggarna syns tydligast, vilket kan användas för att på ett effektivt och intuitivt presentera relevant information. (Jue et al., 2010, s. 64-66)

2.3.4.3 RSS

För att uppmärksamma användare om när uppdateringar har skett i de sociala verktygen är RSS, som står för Really Simple Syndication, en användbar teknik. RSS-flöden är en begäran om att få uppdateringar skickade till sig i takt med att sådana sker. På så sätt kan användarna försäkra sig om att de inte missar viktiga meddelanden eller uppdateringar. (Jue et al., 2010, s. 66)

Inom en organisation har RSS en rad användningsområden när det kommer till att sprida information. För det första kan det användas för intern kommunikation, genom att fungera som den primära metoden för att ta emot verksamhetsrelaterade påminnelser och uppdateringar. RSS kan även användas för att leverera annan sorts information till medarbetarna, och minska tiden de annars skulle spendera på att leta efter den. Slutligen är det ett bra verktyg för att koppla samman alla de sociala verktyg som används i en organisation. (Cook, 2008, s. 76-77)

3 Införande av sociala verktyg utifrån teknikacceptans, kunskapshantering och ett organisationsperspektiv

I det här kapitlet presenteras det teoretiska ramverk som har använts i studien. Kapitlets första avsnitt behandlar ett antal bakomliggande teorier kring teknikacceptans och kunskapshantering, vilka har kommit att ligga till grund för hur vi kan behandla sociala verktyg utifrån introducerandet av ny teknik. Därefter presenteras teorier som är mer specifikt relaterade till sociala verktyg och beskriver de förutsättningar som krävs i en organisation för en lyckad implementering och adoption. Det tredje avsnittet behandlar de strategiska val som bör beaktas. Slutligen ges en sammanfattande översikt, samt en beskrivning av hur teorierna kommer att användas i studien.

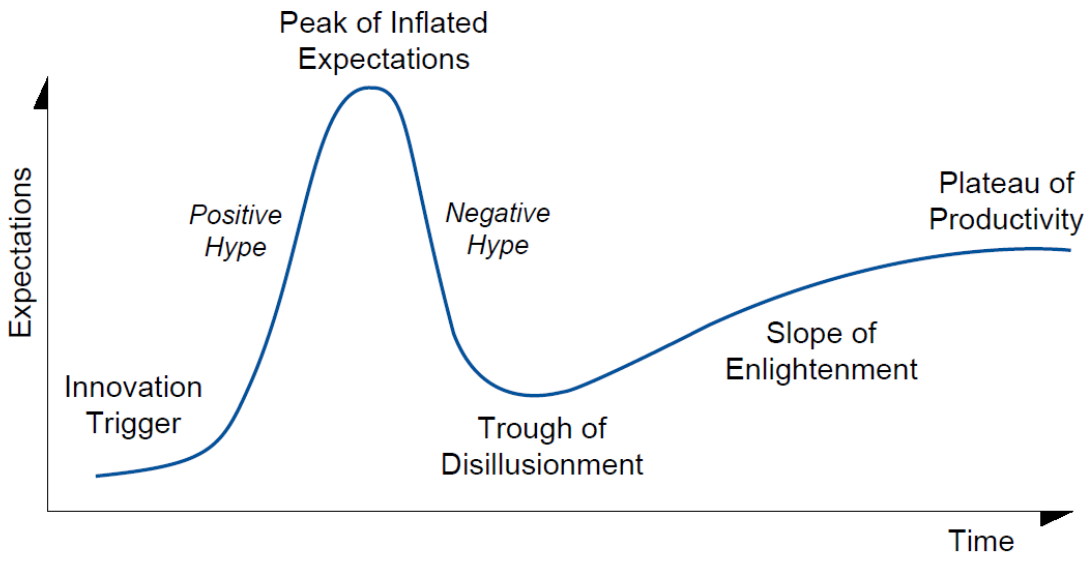
3.1 Införande av ny teknik för kunskapsspridning

När sociala verktyg, tjänster och mjukvaror introduceras är det begreppet kunskapsspridning som bäst sammanfattar vad företag önskar få ut av denna nya teknik. Sociala verktyg har visserligen potentialen att tillföra även andra nyttor, men i grunden är det en ökad kunskapsspridning som företag ser som den största potentialen till att öka innovationsförmågan, kompetensen och konkurrenskraften. (McAfee, 2006, s. 21-23, 25-27)

Innan strategiska val och organisatoriska förutsättningar för sociala verktyg diskuteras, är det av relevans att ta upp vissa övergripande teorier kring teknikacceptans och kunskapsspridning. Tillsammans hjälper dessa områden till att skapa en relevant bakgrundsförståelse inför senare diskussioner, eftersom sättet på vilket människor tar till sig ny teknik är en viktig del i hur ny teknik, såsom sociala verktyg, skall implementeras på ett framgångsrikt sätt.

3.1.1 Hype cycles

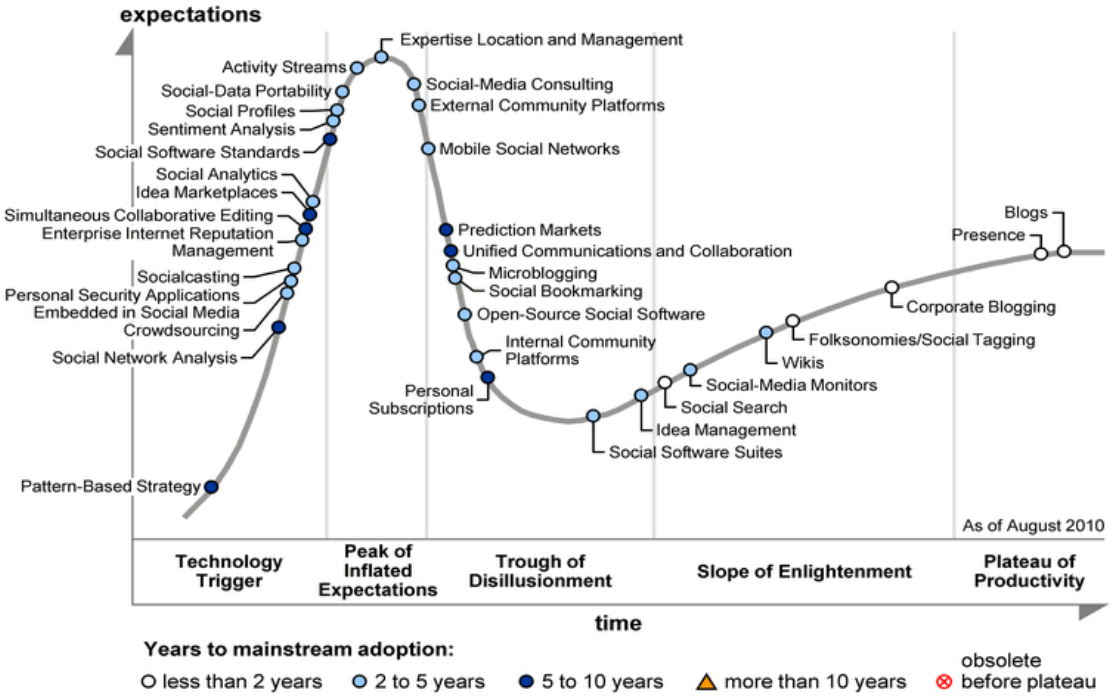
När en ny teknik dyker upp sprider den sig i samhället enligt ett visst mönster, i princip oavsett vilken teknologi det gäller. Hur tekniksprid ning ser ut och fungerar är relevant för att få en uppfattning om vad som kan förväntas när en ny teknik introduceras. Gartners *hype cycles* beskriver just det fenomenet, hur acceptansen eller adoptionen av nya teknologier ser ut över tiden, från introduktion till mognad. Att Gartner väljer att använda sig av begreppet cykel är för att mottagandet sker enligt en cykel som består av fem olika faser, vilken illustreras i figur 1.



Figur 1: Hype cycle (Fenn, 2009, s. 4)

Vid genombrottet, produktlanseringen eller någon annan händelse som genererar publicitet och intresse för den specifika tekniken inleds den första fasen, *innovation trigger*. Tekniken görs helt enkelt först och främst känd. Fasen följs av en positiv hype och kan kännetecknas bland annat av att media ofta tidigt uppmärksammar tekniken och driver just en hype kring den. I nästa fas, *peak of inflated expectations*, genererar den stora publiciteten en överentusiasm och skapar orealistiska förväntningar i samhället, och den här fasen innefattar för det mesta fler misslyckanden än framgångsrika tekniska adoptioner. Förväntningarna är på topp, men nästan ingen har hunnit prova och utvärdera tekniken. Då tekniken misslyckas med att möta de förväntningar som har skapats och nyttoeffekten uteblir genereras nu istället en negativ hype, som leder till att den tredje fasen, *trough of disillusionment*, infaller. Därmed har nu medierapporteringen kring och intresset för tekniken drastiskt avtagit. Trots det fortsätter vissa verksamheter genom nästa fas, *slope of enlightenment*, där de experimenterar för att försöka förstå nyttorna och de praktiska applikationerna av teknologin. Tekniken mognar och insikterna om teknikens långsiktiga nytta växer och börjar träda fram. Slutligen når tekniken den sista fasen, *plateau of productivity*. Nyttorna och fördelarna med tekniken, som nu baseras på realistiska förväntningar, sprids och tekniken accepteras av allmänheten. (Fenn, 2008)

Eftersom sociala medier och sociala verktyg är ett samlingsbegrepp för ett flertal olika tekniker, som var och en har introducerats vid olika tillfällen, befinner sig de respektive teknikerna i olika faser och således på olika punkter i hype cyclen. Gartner har presenterat en rapport i vilken de har placerat de olika teknikern på olika ställen i en hype cycle utifrån hur väl de har lyckats med sin adoption, vilket illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2: Hype cycle for Social Software (Landry, 2010)

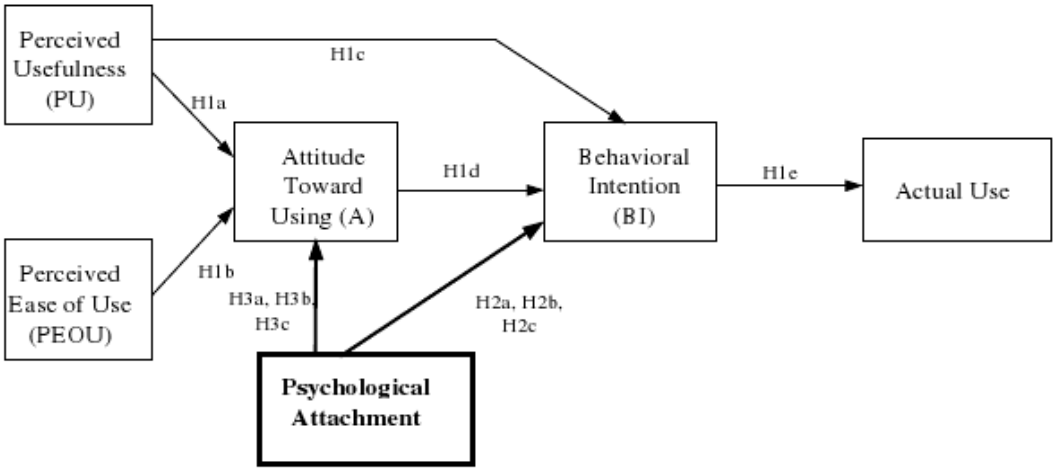
Värt att nämna är att adoption skiljer sig från diffusion. Då det förstnämnda begreppet ämnar beskriva hur många och till vilken grad människor väljer att ta till sig en ny teknik, så beskriver diffusion i det här sammanhanget snarare hur många som har fått kännedom om en teknik. Därmed kan en diffusionskurva aldrig bli negativ då den beskriver en ackumulerande mängd individer, eftersom en kännedom i det här avseendet aldrig kan återtas eller förloras. Adoption kan däremot, som hype cycles påvisar, variera på ett helt annat sätt och ha en negativ utveckling.

3.1.2 Teknikacceptans på en individuell nivå

Studerar man fenomenet kring teknikacceptans på en djupare nivå, nämligen individens acceptans av ny teknik, kan man urskilja vissa mönster och faktorer som påverkar denne. *Technology acceptance model* introducerades av Davis (1989:319-340) och beskriver en individs acceptans av informationssystem. Den utgår från att en användares acceptans beror av två variabler, nämligen *percieved usefulness* (upplevd nytta) och *perceived ease of use* (upplevd användarvänlighet). Var och en av dessa variabler består i sin tur av ett antal underliggande faktorer. Inom upplevd nytta ingår bland annat faktorerna *quality of work* (kvalitet på arbetet), *control over work* (kontroll över arbetet), *increase productivity* (ökad produktivitet), *makes job easier* (gör arbetet enklare) och *useful* (användbar). Under upplevd användarvänlighet återfinns faktorer såsom *ease of learning* (lätthet att lära sig), *controllable* (kontrollerbart), *mental effort* (mental ansträngning), *effort to be skillful* (ansträngning att bli skicklig) och *easy to use* (lätt att använda). Vissa av dessa underliggande faktorer påverkar både upplevd nytta och upplevd användarvänlighet. Davis (1989:319-340) konstaterar även att upplevd nytta har en starkare korrelation till användarbeteendet, och således kan anses som viktigare, än upplevd användarvänlighet.

Davis modell har såväl kritiserats som vidareutvecklats. Bland annat har den ansetts för simpel och det har även påpekats att den inte tar upp man uppnår en hög upplevd nytta och användarvänlighet (Lee, Kozar & Larsen, 2003, s. 752-753, 765-767). Malhotra och

Galetta (1999) utvidgar modellen genom att införa *psychological attachment* (social influens) som en ingående variabel. Enligt deras studier påverkar social influens såväl attityden till användning som beteendemässiga avsikter, se figur 3.



Figur 3: Modifierad Technology acceptance model (Malhotra & Galetta, 1999, s. 4)

3.1.3 Knowledge Management

Att introducera nya tekniker i en organisation sker tämligen ofta; det kan handla om ett nytt tidrapporteringssystem, ett nytt sätt att kontrollera en process eller, som sociala verktyg, för att förändra hur man hanterar information och kunskap. Ett företags framgång hänger idag mycket på dess förmåga att anpassa sig de föränderliga omständigheter som råder och omvandla information till kunskap. Hur kan vi omvandla information till kunskap? Hur kan vi använda teknik för att vända utmaningar till framgång? Hur kan vi använda kunskap som en värdeskapande och konkurrenskraftig fördel? Lösningen på den här typen av frågor är *Knowledge Management*, eller *KM*. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 1-2)

Knowledge Management (KM) är en relativt nyligen uppkommen ämnesövergripande affärsmodell som fokuserar på kunskap inom ramen för en organisation. Den exakta definitionen varierar beroende på vem man frågar, men centralt i alla är att KM behandlar hur ett företag anskaffar, förvaltar och vidareutvecklar den kunskap som finns internt och tillser att den blir värdeskapande (Wiig, 2007, s. 7-8). KPMG Consulting (1999) menar att ”*Knowledge Management is the discipline of capturing knowledge-based competencies and then storing and diffusing that knowledge into business. It is also the systematic and organized attempt to use knowledge within an organization to improve performance.”* O’Dell et el. (1998) definierar KM som *“... a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time; it is also helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance.”*

Modellen har sina rötter i en kombination av ekonomi, psykologi och informationshantering. KM involverar människor, teknik och processer i ett överlappande samspel. På många sätt är KM ett sätt att överleva i nutidens affärsvärld, vars komplexitet och osäkerhet ökar för var dag som passerar. I praktiken är KM den process som tillser att företaget tar hand om och förvaltar företagets kollektiva kunskap och expertis. Och då inte enbart så kallad explicit kunskap, som finns på papper, i dokument och i databaser, utan även den tysta kunskapen som finns i medarbetarnas

medvetande och handlingar. Upp till 95 % av kunskapen inom ett företag ligger som så kallad tyst kunskap, vilket innebär att den begränsas i sin spridning. Enligt Awad och Ghaziri (2004:2-3) är det den här kunskapen som är den viktigaste källan till innovation, men även den som har störst potential att utnyttjas än mer. Vidare menar de att för att ett företag i längden skall överleva, i den globala och konkurrensutsatta affärsvärld som råder, måste de lyckas överföra tyst kunskap till explicit. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 2-3)

För att lyckas med en välfungerande strategi för KM måste flera delar i processen behandlas, nämligen strategi, mätning, policy, innehåll, processer, teknologi och kultur. Att fokusera på enbart en eller ett par av dessa faktorer är inte tillräckligt. De olika delarna måste vävas samman till en helhet som premierar kunskapsutbyte och kunskapsöverföring. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 6-7)

Den viktigaste delen i KM är till syvende och sist människor, och det är medarbetarna som avgör om arbetet blir en framgång eller ej. Oavsett hur bra mjukvaran, eller det tekniska stödet är, är det otillräckligt om inte medarbetarna är villiga att samarbeta. Att dela kunskap baserat på ett gemensamt förtroende är den enskilt viktigaste komponenten för hela processen i KM. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 9-10)

3.1.3.1 Incitament och drivkrafter för informationsdelning

Att dela med sig av information och kunskap är dock inte någonting som sker av sig självt bara för att det finns en välfungerande teknik som möjliggör det. Olika individer har olika drivkrafter för att dela med sig av kunskap, och det krävs incitament för att skapa och uppnå en aktiv kunskapsdelning.

Vissa psykologer menar att det finns en trio av mänskliga behov som fungerar som motivationsdrivare i olika situationer. För det första har människan ett behov av makt, vilket innebär ett behov av att kontrollera andra personer och objekt. Detta behov är starkt kopplat till Maslow's ego-behov, som inkluderar behovet av status och prestige. När människan känner att den har makt över andra människor eller objekt ökar dennes självförtroende. (COB, 2010, s. 131-132) För att tillfredställa en persons behov av prestige och erkännande i sociala medier, och därmed öka dennes tillfredsställelse på arbetet, kan man med hjälp av belöningar i form av betygssättning, feedback och följare, skapa ett digitalt rykte och således ge en ökad synlighet och ett värde på personens kunskap och kunskapsskapande förmågor. (Van Zyl, 2008, s. 912-913)

Det andra behovet är ett behov av tillhörighet, vilket har sin grund i att människan har en önskan om vänskap, acceptans och anknytning till andra personer. Personer med ett stort tillhörighetsbehov är ofta starkt socialt beroende av andra. (COB, 2010, s. 131-132)

Det tredje och sista behovet handlar om prestation. De människor som har ett starkt sådant värderar personliga bedrifter och feedback högt, och de granskar sin omgivning aktivt. De tycker om situationer där de kan ta personligt ansvar i att finna en lösning. (COB, 2010, s. 131-132) Många människor motiveras av att dela med sig av värdefull information, i syfte att få värdefull hjälp och information tillbaks (Van Zyl, 2008, s. 912). I önskan att påverka omgivningen eller i hopp om att gruppen förbättrar en idé och att den därmed blir mer användbar för en själv, delar man med sig av information i en grupp (Van Zyl, 2008, s. 913).

Trion av behov kan hjälpa till att förklara varför människor väljer att engagera sig i sociala verktyg. Att dela med sig av sina kunskaper kan öka den personliga statusen och prestigen inom företaget, genom att man framhåller det man är bra på. Genom att dela med sig av sina tankar och kunskaper i de sociala verktygen möjliggör man även mottagande av feedback, vilket prestationsbehovet inkluderar. Tillhörighetsbehovet kan ge sig uttryck i ett socialt behov av att interagera med andra, vilket gör att man kanske söker sig till de sociala verktygen för att komma i kontakt med andra personer på företaget och socialisera där.

3.2 Organisatoriska förutsättningar för framgångsrik användning av sociala verktyg

Sociala verktyg kan inte framgångsrikt föras in i en organisation utan att organisationen beaktar vilka förutsättningar som krävs för en lyckad kunskapsdelning (Cook, 2008, s. 96). Från en studie på konsultfirman KPMG kan konstateras att det krävs en förändring i kultur, attityd och ledarskap för att kunskapsöverföring skall börja ske (Awad & Ghaziri, 2004, s. 253).

3.2.1 Kultur och attityd

Grunden till kunskapsöverföring är förtroende. Medarbetarna måste känna sig trygga i att dela idéer, upplevelser och information. Att tillåta öppenhet inom organisationen är centralt, så att de anställda känner att öppenhet inte för med sig några negativa konsekvenser (Cook, 2008, s. 98). Misstag sker, och kommer alltid att ske, inom företag och organisationer. Vad som skiljer sig åt är hur man agerar och tar till vara på de misstag som har skett. Att tolerera och förlåta misstag och istället se det som ett lärande är oerhört viktigt för att skapa en lärande och kunskapsöverförande organisation. Många gånger är det oundvikligt att vi lär oss genom ”learning-by-doing” och vi kan sällan utveckla våra affärer och gå vidare framåt om vi inte vågar ta steg som ibland är åt fel håll. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 254-257)

Vilka handlingar som belönas i en organisation har stor betydelse för kunskapsspridningen. En organisation med en kultur som premierar och belönar samarbete och kollaboration har ett mycket bättre utgångsläge för ett framgångsrikt arbete med kunskapsutbyte, än ett företag med en tävlingskultur där medarbetarna drivs av interna jämförelser, tävlingar, prestationsbaserad lön och liknande. (Hawryszkiewycz, 2007, s. 238-242)

3.2.2 Ledarskap

När det kommer till ledarskap är det centrala för att lyckas att leva som man lär. Cheferna har en viktig uppgift i att hitta eller själva agera ledare inom området, för att kunna visa upp en önskad målbild. (Cook, 2008, s. 98) För att kunna göra det krävs att ledningen och ledarna först och främst förstår vad de nya verktygen skapar för nyttor. ”*Om man inte förstår vad ett intranät är bra för är det lika bra att satsa pengarna på en firmafest”*, som Carl-Johan von Plomgren, dåvarande marknadschef på VM-data en gång sade (Hjelm, 1996, s. 36). Samma sak gäller för de sociala intranäten.

Ledarskapet måste vara uppmuntrande, istället för bestraffande. I många framgångsrika case har ledarna både agerat som visionärer och vinnare, investerat i infrastruktur och

förändrat incitamentsystemen för att uppmuntra beteendeförändringar. (Cook, 2008, s. 104) Om medarbetarna bestraffas för misstag kommer de inte berätta vad som har skett och varför, och därmed uteblir en kunskapsöverföring som kan förhindra att samma misstag sker igen. (Awad & Ghaziri, 2004, s. 254-257)

3.2.3 Sociala roller

Då det är det sociala snarare än det hierarkiska som social mjukvara förlitar sig på för att lyckas, finns fem olika roller, utöver den hierarkiska ledaren, som uppträder i den sociala strukturen i en organisation som är viktiga att förstå. De fem rollerna är skapare, organiserare, filtrerare, bidragare och sammankopplare. I motsats till vad många tror är det inte skaparna som är de viktigaste personerna. Lika viktigt är det att ha organiserare, filtrerare och bidragare för att kategorisera, betygssätta och kommentera det som produceras, i syfte att skapa nytta för resten av organisationen. Likaså har sammankopplarna en viktig roll då de diskuterar, för vidare och överför information i det egna informella nätverket som inte alls liknar den hierarkiska företagsstrukturen. De agerar som underlättare av sociala interaktioner mellan anställda och ibland även mellan nivåer av chefer. (Cook, 2008, s. 97)

3.3 Strategi för implementering och adoption av sociala verktyg

Oavsett om de organisatoriska förutsättningarna som diskuterats ovan existerar eller inte i en organisation, räcker inte det för en lyckad implementering och adoption av sociala verktyg. Det är knappt någon poäng i att implementera sociala verktyg i en organisation om ingen använder det, och man kan inte bara kan göra den sociala mjukvaran tillgänglig och förvänta sig att adoption och spridning kommer att ske automatiskt. Det är nödvändigt att inta en proaktiv approach. (Cook, 2008, s. 102) När man skall införa social mjukvara i en organisation finns det flera olika faktorer att ha i åtanke och man måste låta implementeringen vara en iterativ process (Cook, 2008, s. 98).

3.3.1 Val av verktyg

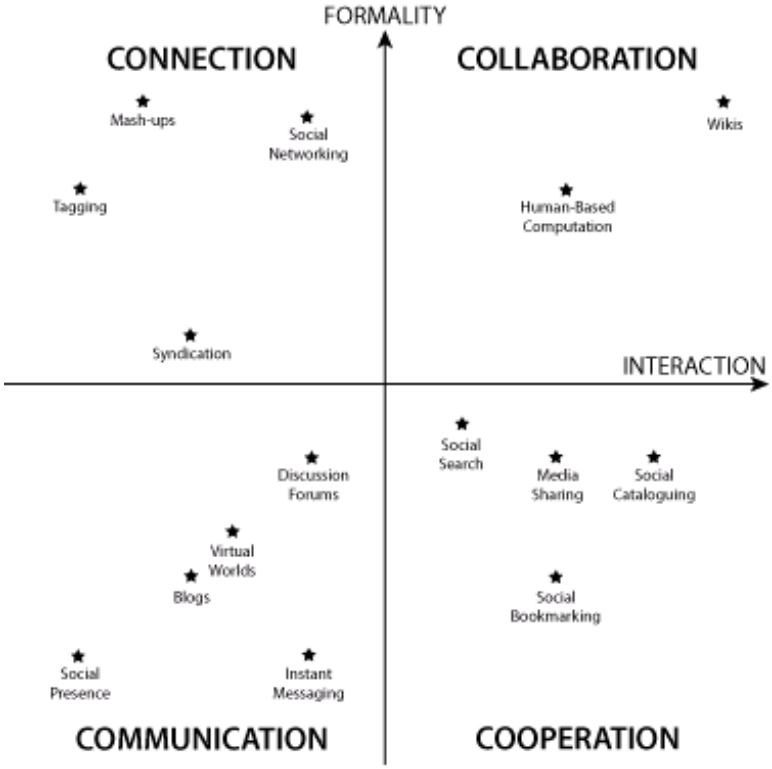
I valet av tekniskt verktyg finns det fyra olika attribut som är gemensamma för med de mest lyckade organisatoriska implementeringarna av social mjukvara. För det första handlar det om snabbhet och flexibilitet. Anställda är mycket mer förlåtande om de ges en lösning som inte är helt perfekt, om de får den snabbt och den gör jobbet. För det andra handlar det om enkel användning. Det skall inte behövas en massa träning i användandet, utan det skall vara så pass enkelt att det kan spridas virtuellt utan komplexa kommunikations- och utbildningsprogram. Det tredje attributet är att det bör vara behovsdrivet. I de allra flesta lyckade fall är systemen byggda som svar på specifika användardrivna önskemål och krav. Slutligen är det viktigt att sätta det individuella värdet först. Den individuella användaren måste sättas främst i designen av systemen, och det organisatoriska värdet kommer i andra hand. (Cook, 2008, s. 92-93)

En bra strategi är att lokalisera befintliga initiativ inne i organisationen och ta reda på vilka existerande publika sociala mjukvaror de anställda använder, antigen för privat eller professionellt bruk. Det kan nämligen ge en fingervisning om vad de anställda uppfattar som enkelt och värdefullt. (Cook, 2008, s. 100-101)

Beroende på hur en organisation ser ut kommer dock olika sociala verktyg ge olika stora nyttor. Organisationer med formella strukturer och en kultur som förespråkar gruppinteraktion kommer att dra mest nytta av den sortens social mjukvara som främjar

collaboration. För en organisation med en informell struktur och en kultur som belönar individuella prestationer passar verktyg i gruppen *communication tools* bäst. Verktyg som syftar till *connections* fungerar bäst för de organisationer som har en formell struktur och en kultur som belönar individuella prestationer. För de organisationer som har informella strukturer och en kultur som förespråkar gruppinteraktion är de mest passande verktygen de inom gruppen *cooperative tools*. (Cook, 2008, s. 37-38)

Genom att använda sig av en fyrfältare som representerar de fyra kategorierna av verktyg (se figur 4) kan företag lättare bestämma var de skall fokusera sin tid och kraft för maximal nytta, istället för att vilseledas av säljare av verktygen. Ramverket kan även användas för att stödja organisatorisk förändring. Om en organisation exempelvis vill uppmuntra ett skifte från individuella prestationer till gruppsamarbete och samtidigt bibehålla sin informella struktur bör de fokusera på verktyg för *cooperation*, som kräver mer interaktion. (Cook, 2008, s. 37-38)



Figur 4: The 4C's social software technology (Cook, 2008, s. 39)

3.3.2 Bottom-Up vs Top-Down

En viktig fråga att ta hänsyn till är var någonstans i en organisation implementering och användning av de tekniska verktygen bör starta. Lyckad implementering kan i princip aldrig baseras enbart på engagerade medarbetare nere i organisationen. Stöd från ledningen är också nödvändigt. (Cook, 2008, s. 104) Erfarenheter har visat att social mjukvara blir adopterad på en officiell och sanktionerad basis av en organisation vanligtvis när en individ eller grupp tar in någonting utifrån, genererar användning och behov och sedan arbetar med IT och ledning för att legitimisera det (Cook, 2008, s. 89). En blandning av bottom-up och top-down strategier är således att föredra.

Bottom-up-strategier förlitar sig på att mjukvaran har en omedelbar användbarhet för några av organisationens nyckelmedlemmar, som i sin tur övertygar de runt omkring

dem om den användbarheten, som i sin tur gör samma sak och så vidare. Adoptionen sker organiskt, viralt och socialt. (Cook, 2008, s. 102)

Det första steget är i en bottom-up approach att identifiera nyckelanvändargrupper och ta reda på deras krav, mål, delade projekt och informationsflöde. Därefter skall nyckelanvändare identifieras och förstås, det vill säga vilka som är de inflytelserika och entusiastiska människorna i grupperna. Nyckelanvändarna skall omvandlas till evangelister. Här bör man använda informella, personliga möten och behovsstöd för att uppmuntra adoption. Evangelisterna skall i sin tur omvandlas till tränare, genom att kontinuerligt tillhandahålla dem support och material så att de kan bli tränare inom sina användargrupper. Hela tiden skall man stödja adoption och önskat beteende genom att uppmuntra experimentering och oväntade eller innovativa sätt att använda den sociala mjukvaran. Det är nödvändigt att inta en proaktiv approach att uppmuntra användning hos tidiga användare och stödja de som följer efter. (Cook, 2008, s. 102-103)

Ett viktigt element i bottom-up approachen är att värdet för individen måste komma före värdet för organisationen, någonting som kan vara mycket svårt för många IT-avdelningar, informationschefer och högsta ledningar. Istället för att beskriva företagsnyttor måste man beskriva vilka fördelar verktygen kan ha för individen. (Cook, 2008, s. 104) I motsats till bottom-up-strategier förlitar sig top-down-strategier på att instruktioner förs ner genom den organisatoriska hierarkin på ett, oftast, noggrant planerat och kontrollerat sätt (Cook, 2008, s. 102).

Socialtext, en leverantör av sociala verktyg, rekommenderar ett antal steg för ledarna att följa vid en top-down approach. För det första måste de leva som de lär. För att skapa förtroende måste synen vara att ledningen själva aktivt använder verktygen. För det andra bör ledarna, där det är kulturellt passande, stipulera till sina team att det nya verktyget måste användas för vissa speciella uppgifter eller processer. När gruppmedlemmarna faller tillbaks i gamla beteenden bör ledarna rycka in genom exempel eller genom att åter påvisa kraven. Ledarna måste även se till att det finns både tid och stöd för medarbetarna att lära sig de nya verktygen. Slutligen måste de se till att de personliga nyttorna och verksamhetsnyttorna speglar varandra. Ledarna måste se till att medarbetarna förstår hur social mjukvara kommer hjälpa organisationen att möta specifika mål som stämmer överens med de personliga fördelarna. (Cook, 2008, s. 105)

3.3.3 Att använda sig av pilotprojekt

Ofta är det enligt Cook (2008:98) bra att börja smått med en implementering, till exempel med ett mindre projekt som löser ett specifikt problem. De människor som skulle vilja börja använda social mjukvara direkt om den skulle introduceras i organisationen eller som har ett specifikt behov bör försöka identifieras, och därefter bör man sätta upp en liten pilot på det kontor eller den avdelning som har både benägenheten att använda verktyget och som sannolikt kommer att dra nytta från användningen. (Cook, 2008, s. 100-101)

Vid användning av en pilot, måste man säkerställa att pilotgruppen kontinuerligt använder sig av verktyget på sätt som bidrar till att framgångsmålen uppnås. Under och efter piloten bör man ta in feedback från deltagarna kring vad som fungerat bra och vad som skulle behöva förbättras. Genom att använda den information man fått från piloten kan man utveckla ett case för vidare spridning och utrullning. Detta skall användas som

ett ramverk för hur olika enheter kan börja använda samma verktyg. (Cook, 2008, s. 101)

Ytterligare att ha i åtanke är att människor hellre bidrar till att göra saker bättre än att påbörja någonting nytt från grunden. En pilot kan hjälpa till i detta, genom att skapa vissa strukturer. I praktiken innebär det till exempel att en användare rent generellt är mer benägen att skriva vidare på en befintlig wiki-artikel än att skapa en helt ny. (Van Zyl, 2008, s. 913)

3.3.4 Medvetenhet och utbildning

Att bidra i sociala verktyg hindras tyvärr i många fall av att de anställda helt enkelt inte medvetna om att verktygen finns. Det handlar inte bara om att uppmärksamma folk genom flyers, e-post eller på intranätet. Verklig uppmärksamhet inträffar först när någon tar emot ett meddelande, inte när det sänds. Och även om man lyckas göra anställda uppmärksamma på att verktygen finns händer det ofta att de inte vet hur eller varför man skall använda dem. Det kräver utbildning, klargörande och en pågående support som är relevant till varje individs roll. (Cook, 2008, s. 105)

3.3.5 Mål och mått

En sista viktig faktor att ha i beaktande är hur man skall mäta framgång och avkastning på investering i de sociala verktygen. Redan innan man börjar implementera verktygen måste man definiera hur olika användare i organisationen karakteriserar framgång. Det viktigaste är att börja med slutet i åtanke. Om man förstår vad man slutgiltigt vill uppnå kommer det hjälpa till att definiera de relevanta mätkriterierna. Mätningar är bra för att bestämma ”före”-situationen, att sätta övergripande mål, att definiera riktmärken för varje fas i utrullningen, att tillhandahålla en kontrollmekanism för att hålla koll på utvecklingen, att tillhandahålla feedback till användare för att uppmuntra till önskat beteende, samt att mäta den slutgiltiga prestationsnivån mot identifierade framgångsfaktorer. Mätapproachen bör fånga information om användandet av verktygen, hur de påverkar individ-, grupp- och organisationsbeteende och vilka kvantifierbara affärsvärden som genereras från investeringen i den sociala mjukvaran. (Cooper et al., 2010, s. 1-3)

De mått som sätts upp skall enligt Cook (2008:100-101) vara både hårda och mjuka. Cooper et al. (2010:6) föreslår att måtten för social mjukvara bör delas upp i tre olika typer, nämligen vitalitetsmått, kapabilitetsmått samt affärsvärdesmått. Vitalitet undersöker grundläggande mått kring användaraktivitet, så som antal bloggposter, antal skapade profiler och liknande. Här handlar det således om skapande-, konsumtions- och medlemsmått. Dessa mått tillhandahåller en bra kortsiktig syn på hur adoptionen ser ut. Kapabilitetsmåtten ger en djupare förståelse för hur verktygen används för att öka prestationerna i organisationen. Kapabilitet mäts ofta med hjälp av användarnas upplevelse av huruvida en uppgift eller aktivitet kan avslutas fortare eller enklare. Det kan även mätas genom att följa frekvensen och typen av interaktioner, byggande av relationer och flödet av kunskap och information. Det bör man mäta med hjälp av användarenkäter, sociala nätverksanalyser och sammansatta mått. Mått kring affärsvärden går ännu längre genom att titta på den faktiska avkastningen på investeringen. De handlar om att mäta långsiktiga prestationer mot uppsatta nyckeltal som är unika för varje organisation och drivs av dess affärsstrategi. Exempel på den typen av mått kan vara huruvida ett *call center* kan hantera fler kunder eller lösa samtal

snabbare, eller om en ny produkt kan fås ut på marknaden på kortare tid. (Cooper et al., 2010, s. 4-9)

Inom en organisation kommer det att finnas olika intressenter med skilda mål och intressen. Beroende på sitt intresseområde kommer de olika intressenterna vara intresserade av olika sorters information som följer och mäter aktiviteter, möjligheter eller värden som genereras av den sociala mjukvaran. Utöver att mäta olika typer av mått bör man därmed även mäta dessa på olika nivåer inom organisationen. Individ, grupp och organisationsnivåer bör tas med så att man både får den större bilden samt en mer nyanserad bild. (Cooper et al., 2010, s. 3-5)

3.4 Hinder och barriärer vid adoption

Att implementera social mjukvara i en organisation fungerar inte alltid helt smärtfritt. I samband med de fördelar som kan lyftas fram i och med användandet av sociala verktyg, dyker även en rad hinder och barriärer upp. Trots att Van Zyl (2008:907) påstår att riskerna med sociala medier övervärderas med en faktor tre, är de givetvis relevanta att lyfta fram och ha i åtanke vid en implementering av sociala verktyg.

3.4.1 Kulturella hinder – attityd

Det finns en rad kulturella och politiska organisatoriska problem att ta itu med innan några nyttor kan upplevas med en implementering av sociala verktyg (Cook, 2008, s. 23). Organisationer antingen behöver, eller kommer att, förändras i och med införandet av sociala verktyg och det nya arbetssätt de för med sig (Cook, 2008, s. 86). I och med att sociala verktyg ändrar rollen av KM, från befallning och kontroll till underlättning och aggregering, krävs ett helt nytt sätt att tänka och kanske även nya interna gruppstrukturer. (Cook, 2008, s. 23)

I årtionden har människor i organisationer fått lära sig att samla på sig kunskap, snarare än att dela med sig av den. Den som sitter på individuell kunskap, som andra saknar, har makt och blir mer oersättlig än om kunskapen är allmän. Organisationer måste därför jobba aktivt med att förändra den här attityden och skapa incitament för medarbetarna att dela med sig av den kunskap de sitter inne på. Här finns en problematik i och med det faktum att företag i sig belönas för en tävlingsanda. I flera hundra år har företag utsatts för konkurrens och vant sig vid en tävlingsinriktad omvärld, där de företag som presterar bäst är de som överlever och erhåller bäst resultat. Naturligtvis har det här även påverkat hur kulturen ser ut internt inom ett företag. På många ställen jobbar ledare utifrån det här synsättet även mot sina anställda och belönar de som är mest effektiva och produktiva. Därmed har man skapat en barriär för kunskapsutbyte, när anställda får ut mer av behålla sina bästa metoder för exempelvis en hög produktivitet istället för att dela med sig. (Willett, 2002)

3.4.2 Ledarrelaterade hinder

En anledning till att kulturen inte är helt lätt att förändra är att det hos ledningen ofta finns ett stort orosmomenten kring användandet av sociala medier. Det handlar om en oro för att verktygen skall minska produktiviteten, då det finns en risk i att medarbetarna spenderar för mycket tid på att skriva bloggar, nätverka och liknande (Van Zyl, 2008, s. 914). I många organisationer finns en skepsis hos chefer inför användning av sociala verktyg, då de ser dem som någonting de anställda endast utnyttjar i en personlig kontext. De oroar sig mer för produktivitet och lönsamhet än för

kommunikation och samarbete. (Cook, 2008, s. 15) Skepsisen hos ledningen rör därmed även frågan om huruvida sociala medier ger någon avkastning på investeringen (Cook, 2008, s. 86).

Varje organisation måste ta ställning till huruvida de vill förbjuda användning av sociala verktyg för alla, bara för rädslan att vissa få kan missutnyttja det. Cook (2008:50) menar att den typen av förbud belyser stora kulturella problem med medarbetarförtroende, engagemang och produktivitet, snarare än problem kopplade till verktygen i sig.

3.4.3 Tekniska hinder

När det kommer till just själva verktygen, ligger en av de största utmaningarna för framgångsrik användning av sociala verktyg enligt Cook (2008:23) i företagets sätt att välja och köpa mjukvara, samt vem det är som är köparen. I och med att det finns flertalet lösningar ute på marknaden till ingen eller väldigt låg kostnad kan det bli så att vissa avdelningar startar med en lösning, som hela organisationen senare blir tvungen att implementera. Likaså uppstår problem i och med att medarbetare utanför IT blir mer och mer intresserade av lösningarna, vilket kan innebära att interna kunder nu har möjligheten att implementera mjukvara på sina egna avdelningar utan någon som helst involvering av IT-avdelningen. (Cook, 2008, s. 23)

IT vill ofta ha verktyg från de största aktörerna, och missar därmed ofta att fundera på om de verkligen är de bästa för användarna (Cook, 2008, s. 86). Företag kämpar med den grundläggande utmaningen i att få människor att använda de informations- och kunskapsdelningssystem de installerar. Fokus ligger på köparen snarare än användaren, vilket måste förändras om man vill se fördelarna med ett mer kollaborativt arbetssätt. (Cook, 2008, s. 23)

3.4.4 Oro för säkerhetsrisker

Slutligen finns i många organisationer även en mer eller mindre stor oro för säkerheten kring den här typen av tjänster. Dels handlar det om en rädsla för spam och virus, att falska profiler, bloggar och liknande kan innehålla länkar till andra sidor som laddar ner spyware eller adware eller det kan innehålla virus i sig själva till exempel. Dels handlar det om läckage av information och felinformering eller vandalism. Man oroar sig för att den information som skapas kanske inte är så pålitlig som sådan som produceras av specialister och förs ner genom hierarkin. I vissa fall är risken att man skadar företagets rykte, skapar finansiella skador eller utsätts för legala problem. (Van Zyl, 2008, s. 914-15)

3.5 Teoretisk översikt och sammanfattning

Utifrån den ovanstående teoretiska genomgången är det möjligt att sammanfattningsvis dra ett flertal slutsatser som har varit viktiga inför det upplägg som examensarbetet senare har kommit att följa.

Hype cycles presenterades för att beskriva den problematik som en ny teknik står inför, och ger även en förklaring, tillsammans med technology acceptance model, till varför företag kan uppleva att tekniker som introduceras internt inte når någon högre användning. Till stor del beror den generella adoptionen på var längs kurvan i cykeln tekniken befinner sig. Utifrån Gartners hype cycle med olika sociala verktyg framstår det tydligt att teknikerna skiljer sig åt stort med avseende på hur långt de har kommit.

När ett företag väljer att introducera en ny teknik för internt bruk är målet givetvis att den skall anammas och användas, för att kunna skapa värde för företaget. Om företaget får välja vill det alltså såklart undvika att anammandet följer de stadier som hype cycles beskriver. Även om cykeln kanske inte går att undvika önskar man åtminstone att dippen inte blir så djup.

Man måste dock vara medveten om att hype cycles ämnar beskriva hur en teknik tas emot generellt, alltså överlag av allmänheten, vilket i sig är väldigt brett. Givetvis finns det individer, grupper och företag som snabbare anammar ny teknik och tar den till sig enligt ett mönster som inte överensstämmer med det hype cycles beskriver. Med andra ord är det inte osannolikt att en teknik för en viss grupp av människor kan introduceras och inom gruppen ha en helt annan adoptionskurva än den hype cycles uttrycker. Ett vanligt begrepp för att beskriva dessa individer och grupper är att de anses vara så kallade *early adopters*.

Introducerandet av en ny teknik inom ett företag skiljer sig jämfört med en allmän teknikintroduktion i flera avseenden, eftersom förutsättningarna är helt annorlunda. Inom ett företag finns en annan möjlighet att promota, pusha och rent av tvinga användningen av en ny teknik, jämfört med utanför. Är det då möjligt lansera en ny teknik, som sociala verktyg, och nå en högre adoption genom ett framgångsrikt nyttjande av väl valda metoder och angreppssätt? Kan dippen undvikas?

Utifrån technology acceptance model beror en individs acceptans av en ny informationsteknik av dennes upplevda nytta och teknikens användarvänlighet. Modellen har dessutom numera utvidgats till att även sociala faktorer, alltså individens omgivning, är en faktor med inflytande. Därmed ligger det inte långt bort att konkludera de två teorierna till att om rätt förutsättningar ges för de tre aspekterna är det möjligt att inom en sluten krets nå en adoption som inte strikt följer modellen för en hype cycle. Samtidigt är det ingenting i ovanstående som rent konkret säger hur detta skall uppnås, exempelvis hur rätt sociala omgivning kan skapas, eller ens hur den skall se ut.

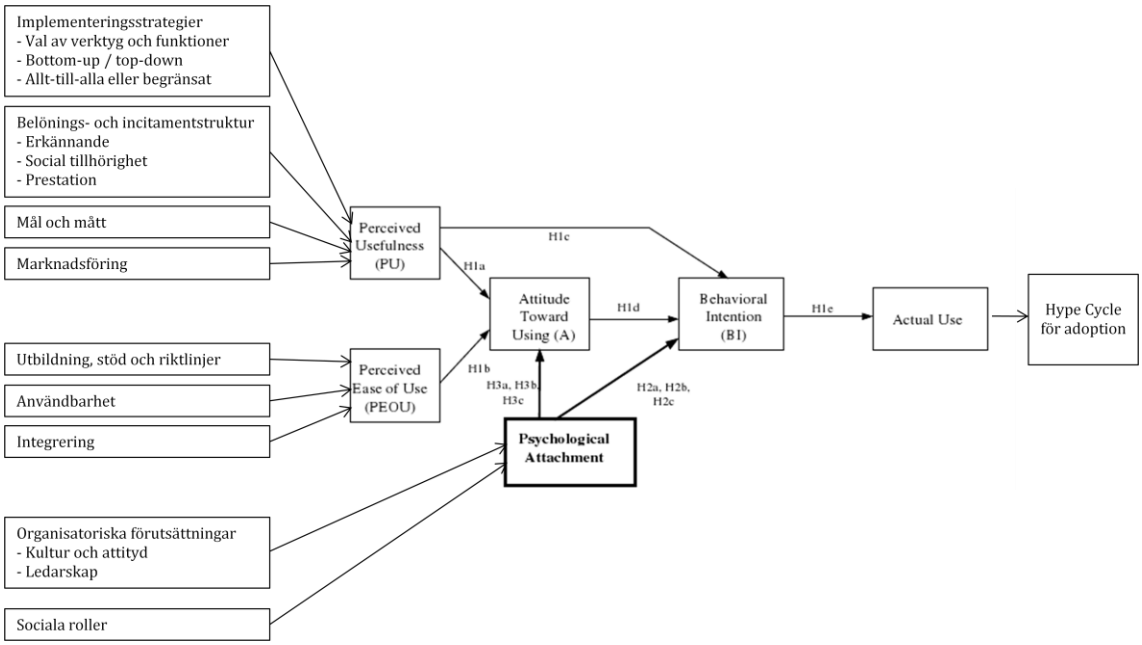
Cook tar upp och sammanfattar ett flertal metoder och tillvägagångssätt som stödjer det antagande som nyss har presenterats. Genom att följa de rekommendationer som ges menar Cook att mycket av den problematik som finns kan minskas och implementeringen kan underlättas. Samtidigt är Cook i vissa avseenden något vag och inte alltid särskilt precis eller konkret i hur ett företag skall gå till väga. Visserligen bidrar Cook med intressanta inlägg i debatten kring hur sociala verktyg skall implementeras för att bli använda, men är på inga sätt heltäckande i sin genomgång. Likväl är det inte heller säkert att Cooks rekommendationer är allmängiltiga eller anpassade för den situation svenska organisationer befinner sig. Utifrån det Cook presenterar blir det därför intressant att jämföra hans rekommendationer med de implementeringar som sker och har gjorts, och besvara konsekvensen av eventuella differenser. På samma sätt blir det relevant att studera vilken påverkan olika förutsättningar har för vilka val.

I samband med det här får man inte heller bortse från varför de sociala verktygen över huvudtaget anses viktiga, och det är i det här sammanhanget som förmedlade teorier kring knowledge management fyller ett syfte. Genom att presentera vad kunskapshantering egentligen är, hur den kan nyttjas och vilken potential en

framgångsrik sådan har kan de sociala verktygens existens motiveras. Samtidigt för de med sig att incitament för kunskapsdelning krävs. Att incitament är individuellt kan anses självklart, men hur det i praktiken kan användas och översättas till konkreta metoder vid ett införande är långt ifrån solklart. Utifrån de behov vi som individer har kan angreppssätt anas, men mer specifika rekommendationer är inte kartlagda i det här avseendet. Därmed blir det relevant att i det här examensarbetet lägga vikt vid att studera hur eventuella incitament, för att främja aktivitet och användning, kan se ut.

I slutändan är det uppenbart att begreppsbilden över hur sociala verktyg skall implementeras är något fragmenterad och innehåller luckor där kunskap saknas. Och det är utifrån den här vetskapen som tillvägagångssättet för examensarbetet har utformats.

För att översätta ovanstående teoretiska grund till någonting som metodmässigt kan användas som ett verktyg och utgångspunkt inför de studier som genomfördes, har en egen modell (se figur 5) skapats med grund i den modifierade technology acceptance model. I modellen har utgångspunkten varit att konkretisera de tre faktorerna upplevd nytta, upplevd användarvänlighet och social influens i det sammanhang som sociala verktyg medför. Konkretiseringen innebär att respektive faktor har tilldelats ett antal underliggande variabler, med hjälp av de teorier och metoder som presenterats. De underliggande variabler anses utifrån ovan teorikapitel vara relevanta i det avseendet att de i någon form påverkar de tre huvudfaktorerna. Hur och i vilken magnitud och riktning är dock något som rapporten utifrån erhållna resultat ska besvara. Modellen presenterar enbart hypotesen att variablerna existerar och anses relevanta. I modellens sista steg har hype cycles införts, då det utifrån redovisade teorier får anses representativt att den faktiska användningen (*actual use*) utan påverkan kan illustreras med en hype cycle. Förhoppningen är att genom att besvara hur de underliggande variablernas påverkan ser ut, kunna reducera den dipp i acceptans som hype cycles förevisar.



Figur 5: Adoption av sociala verktyg (efter Malhotra & Galetta, 1999)

Upplevd nytta beror av faktorerna implementeringsstrategier, belönings- och incitamentstruktur, mål och mått samt marknadsföring. Beroende på hur man väljer att implementera de sociala verktygen i organisationen kommer de att upplevas ge olika stor nytta. Valet om vad, hur och var verktygen skall implementeras påverkar användarnas upplevda nytta i och med att olika verktyg kan upplevas fylla olika behov eller att andras påverkan kan inverkar på den egna attityden. Vilka belönings- och incitamentstrukturer som återfinns, eller skapas, för de sociala verktygen påverkar också den upplevda nyttan, då de ger en fingervisning och vilka aktiviteter som anses ge erkännande av olika slag och därmed vara viktiga och värda att utföra. Mål och mått påverkar den upplevda nyttan på ungefär samma sätt, i och med att de framhäver vad organisationen anser är viktigt och medför nytta. Slutligen spelar marknadsföringen en stor roll i hur stor nytta verktygen kommer att upplevas ge, då det är med hjälp av den som det kommuniceras ut.

Upplevd användarvänlighet påverkas av faktorerna utbildning, stöd och riktlinjer, användbarhet och integrering. Beroende på vilken sorts stöd man får, i form av alla de givna faktorerna, kommer användarvänligheten att upplevas olika bra.

Social influens, slutligen, påverkas av organisatoriska förutsättningar och sociala roller. Hur kulturen, attityden och ledarskapet inom organisationen ser ut influerar användarna själva. I de sociala rollerna ingår de olika roller som ambassadörer och liknande kan inneha för att stödja användarnas aktivitet. Till viss del påverkar de olika sociala rollerna även andra faktorer, men det är främst som social influens de får ett genomslag. Därmed förs de sociala rollerna in som en underliggande påverkansfaktor till social influens.

Det är variablerna till vänster i modellen i figur 5 som var av intresse att studera i avseendet hur de kan understödjas, vilken påverkansfaktor de har samt hur företag i praktiken bör ta dem till sig och agera utefter. Målet med modellen är att den skall beskriva hur de ingående variablerna bör hanteras för att den faktiska användningen skall understödjas, så att hype cycle-kurvan för adoption inte erhåller en lika djup dipp. Vilken effekt variablerna har och dess faktiska inverkan, samt hur de skall nyttjas är därmed kunskapsluckor som måste fyllas, och därmed ett mål för examensarbetet att uppfylla.

4 Metoddiskussion och genomförande

I det här kapitlet beskrivs hur examensarbetet har utförts för att uppnå sitt syfte. Studiens genomförande presenteras i en kronologisk ordning och de metodmässiga val som gjorts diskuteras löpande under genomgången.

4.1 Vägen från problem till lösning

Examensarbetet, som den här rapporten behandlar, har utförts på och i samarbete med Logica. Inriktningen på uppdraget har diskuterats fram mellan författarna, handledaren på Logica samt universitetets ämnesgranskare. I sin helhet kan arbetet delas in tre olika delar, eller faser. Inledningsvis utfördes en förstudie, med syfte att få ett grepp om ämnet och komma fram till en passande inriktning på den vidare studien. Fokus låg då på att med en öppen inställning ta del av de erfarenheter och synpunkter som uttrycktes av olika representanter inom branschen, vilket i förlängningen hade syftet att konkretisera relevanta problem och frågeställningar som examensarbetet kunde besvara.

Därefter påbörjades en mer djupgående studie, i vilken ytterligare empiriskt material samlades in för att besvara de frågställningar som uppkommit under förstudien. I kontrast till förstudien, som hade ett brett synsätt, låg fokus här på att i ett antal case mer ingående studera hur utvalda företag och organisationer valt att agera när de implementerat sociala intranät. Casen utgick från de problem som hade konstaterats. Som komplement genomfördes även ett par intervjuer med inriktning på specifika ämnen.

Slutligen sammanställdes insamlat material för analys och bearbetning, för att i slutändan resultera i en roadmap som beskriver hur strategin bör se ut inför en implementering av sociala verktyg för att främja användning och aktivitet.

4.2 Förstudie

Branschen för sociala mjukvaror är fortfarande tämligen i sin linda, och det saknas ingående studier, beskrivningar eller liknande som presenterar hur en ickeintroducerad lämpligast sätter sig in i ämnet. För att ha en möjlighet att genomföra en studie av hög kvalitet blev det första steget därmed att sätta sig in i ämnet, branschen och dess angränsade områden. Bara att avgränsa vad som ingår och inte i sociala mjukvaror och verktyg är någonting som inte avverkas i en handvändning, och istället för att välja en enskild persons åsikt kring det valdes att inledningsvis gå in väldigt brett och öppet för att allt eftersom utforma en egen inriktning. I och med nämnda förutsättningar blev det första steget att genomföra en förstudie med fokus på hur branschen ser ut och hur organisationer i branschen anser att den ser ut, samt att ta fasta på uppkomna problem och frågeställningar.

Ett naturligt första steg blev att genomföra intervjuer med anställda med skilda roller inom Logica. Syftet med den här typen av intervjuer var att förstå problematiken kring ämnet ur olika synvinklar, för att undersöka var behovet av en studie fanns, samt att klargöra relevanta begrepp. Totalt intervjuades ett tiotal personer med olika positioner inom organisationen. Såväl säljare och tjänsteansvariga som områdesansvariga och evangelister intervjuades. Respondenterna valdes ut utifrån att de på något sätt kunde tänka sig ha en egen synpunkt på eller önskemål om vad som var av mest intresse att

studera inom ämnet. Tack vare sina olika specialområden kunde de bidra med expertkunskaper kring olika aspekter inom ämnet. Intervjuerna var helt öppna och respondenterna gavs möjlighet att prata om det de själva ville få ut eller fann av intresse, då det är en metod som förespråkas av Kvale och Brinkmann (2009:43) då syftet är att få en enskild persons syn kring ett område.

Dokumentationen från intervjuerna skedde skriftligt och i slutet av intervjuserien sammanställdes åsikterna och erfarenheterna från alla respondenter. Då den här sortens intervjuer är starkt personberoende och subjektiva (Kvale och Brinkmann, 2009, s. 184) fungerade de dock endast som fingervisningar till den slutgiltiga inriktningen för studien. Nästa steg blev därmed att vidga blicken och samla in erfarenheter från en mängd andra parter utanför Logica. En viktig del i det blev även att hitta konkreta och praktiska exempel på hur företag har arbetat och arbetar med att implementera sociala verktyg. För att snabbt komma i kontakt med många olika parter på en och samma gång valde vi att delta i konferensen *IBM Collaboration Forum*, som samlade representanter för företag från båda sidor, såväl leverantörer av sociala verktyg som kunder av desamma.

IBM Collaboration forum varade under en heldag och bestod främst av presentationer från IBM och andra företag som använder sig av IBM:s sociala verktyg och tjänster. Temat på dagen var ”Bli mer social. Gör bättre affärer.”, vilket mer konkret innebar att fokus på presentationer och diskussioner låg på hur sociala verktyg skapar verklig affärsnytta. Kontinuerligt under dagen antecknades det som presenterades, och dokumentationen från dagen sammanfattades nästföljande dag.

Värt att nämna är att enbart svenska representanter deltog på IBM Collaboration Forum, om än från företag som verkar globalt. För att även erhålla ett internationellt perspektiv, samt konkludera erfarenheter från en stor massa deltog vi även i *IBM Social Business Jam*, vilket var en onlinekonferens med ca 2 700 deltagare från 80 olika länder. Konferensen skedde med hjälp av sociala verktyg och pågick under tre dygn. Rent konkret bestod konferensen av diskussioner inom olika ämnesområden i ett forum där alla deltagare fritt fick välja vilka ämnen de önskade delta i och diskutera.

Under de dagar Social Business Jam pågick loggade vi in ett par gånger per dag för att få en överblick över vad som diskuterades. Alla diskussionstrådar av intresse för den här studiens område markerades och sparades på en personlig sida. På så vis sparades alla dåtida och framtida inlägg i den aktuella diskussionen ner på en och samma plats. När de tre dagarna hade passerat och onlinekonferensen var över sparades trådarna och dess innehåll över till ett dokument, vilket senare sammanfattades. Därmed hade ett gediget material, som bestod av drygt 200 A4-sidor med diskussioner kring sociala verktyg, samlats in och sammanfattats.

I samband med ovan nämnda aktiviteter genomfördes även en omfattande litteraturstudie, där teorier kring den aktuella problematiken studerades. Teoristudierna syftade till att hjälpa till att ge en fingervisning om vad som var relevant att ta upp i senare intervjuer samt att ge ingångsvärden för vilka aspekter en slutgiltig roadmap skulle inkludera.

Förstudiens sista fas var att genomföra en omvärldsanalys där olika tjänster och verktyg inom branschen jämfördes, för att få en nyanserad bild över vilka tjänster som finns,

utan att färgas av de sociala verktyg som Logica tillhandahåller. Tjänsterna som ingick valdes utifrån i vilken omfattning de penetrerat marknaden och studerades med avseende på funktion, prissättning och kunder. En viktig del i omvärldsanalysen var även att erhålla en blick över var Logicas tjänster befinner sig, samt en grund att stå på inför kommande casestudier hos andra organisationer.

Under hela förstudiens gång använde vi även själva det sociala verktyget Logica Live praktiskt, i syfte att skapa en egen uppfattning kring funktionalitet och användbarhet av den här typen av verktyg. De egna åsikterna har inte använts som material i den slutgiltiga rapporten, men gav en förståelse för de problem som användare upplever under användning. I princip fortlöpande under hela förstudiens fas tog vi även del av de diskussioner som förs inom ämnet på bloggar, diskussionsforum och i tidsskrifter. Främsta anledningen till det var att hela tiden ha ett aktuellt synsätt, då branschen är i en ständig förändring där det snabbt uppkommer nya begrepp, problem och synpunkter.

Med hjälp av förstudien fastställdes i dess avslutande inriktningen på studien, och målet att skapa en roadmap för implementering konkretiserades.

4.3 Casestudier och fokusområden

I och med att målet med det här examensarbetet var att besvara *hur* sociala verktyg skall implementeras och motivera *varför* de rekommendationer som ges är relevanta ansågs casestudier vara en lämplig metod. Yin (2009:3-4) poängterar att case är den lämpligaste metoden när undersökningsfrågan/-orna är av typen *hur* och/eller *varför*. Eftersom händelseutvecklingen kring implementering av sociala verktyg sker här och nu, då det är en relativt ny företeelse, är även det en faktor som gör att Yin (2009:8) rekommenderar case som metod. En kvantitativ studie, baserad på exempelvis utskickade enkäter, hade snarare haft möjligheten att besvara frågor av typen vilka som väljer att implementera sociala verktyg, hur många som använder sociala verktyg, hur mycket och till vad företag använder sig sociala verktyg. Med andra ord ansågs den metoden inte lämplig, eftersom det hade varit betydligt mer problematiskt att besvara *hur*- och *varför*-frågor.

Experiment kan användas för att besvara liknande frågeställningar som case, men den metoden kräver att utförarna kan kontrollera och ändra förutsättningar och ingående variabler för att någon validitet skall erhållas (Yin, 2009, s. 8-9). Eftersom det ansågs i princip omöjligt att genomföra fullskaliga experiment för implementering av sociala verktyg uteslöts den metoden till förmån för case. I viss mån användes dock inslag av experimentell aktivitet då en workshop genomfördes, i vilken miljön och förutsättningarna för deltagarna kunde kontrolleras inom en reglerad del.

Casestudier kan variera i sin utformning (Yin, 2009, s. 19) och det är därmed inte helt lätt att presentera en enhällig definition för vad en casestudie är. Schramm (1971:6), en av de mest välciterade, menar att *”The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.”*

Vi valde att under utformningen och utföranden av casen i den här studien ha denna definition i åtanke, vilket samspelar med syftet att ta fram en roadmap som beskriver hur ett företag bör gå till väga utifrån observation av beslut som har tagits och dess resultat. Casestudier kan enligt Yin (2009:20) behandla flera separata case som sedan

används till att, utöver enskilda specifika resultat från varje case, dra gemensamma slutsatser. Därmed anses dess resultat mer robusta, men samtidigt måste man vara medveten om att de aldrig kan bli lika djupgående som om samma tidsåtgång hade fokuserat på enbart ett case (Herriott & Firestone, 1983, s. 14-19). Eftersom sociala verktyg är en så pass ny företeelse, och dessutom varierar i vad de inkluderar och innefattar, ansågs det lämpligt att genomföra multipla case. Med multipla case kunde jämförelser genomföras och fler slutsatser anses generella, än om enbart ett företag hade studerats.

Första steget inför en casestudie är, enligt Yin (2009) just att sätta sig in i ämnet, eftersom det är viktigt att man är väl förberedd och har lyckats få fram relevanta frågeställningar och mål. För att kunna besvara hur och varför måste man veta vilka hur och varför man ämnar besvara. I den tidigare beskrivningen av förstudien beskrevs att det var just det här som var dess syfte.

Casestudierna som genomfördes inriktades mot företag och organisationer som har implementerat tjänster som utgörs av sociala verktyg, alltså någon av de tjänster som togs upp i förstudiens omvärldsanalys. De organisationer som studerades var sådana som antingen deltagit i konferenser kring sociala intranät eller sådana som dykt upp i sammanhang relaterat till att de i något avseende har implementerat sociala verktyg. Ambitionen var även att återfinna organisationer från olika branscher och av olika slag, för att ytterligare kunna förstärka eventuella gemensamma slutsatser mellan casen och utesluta att de enbart gäller för en viss typ av organisation. En begränsning finns alltid i till vilka studieobjekt det är möjligt att få tillgång till att genomföra en casestudie, och därför bör de som ger bäst tillgång väljas (Yin, 2009, s. 26), vilket var fallet i den här studien. Antalet organisationer som togs i beaktning inför det slutgiltiga valet var alltså betydligt större än de som slutligen ingick, vilka valdes utifrån möjlighet att besvara frågeställningarna och tillgång till information.

De organisationer som ingick i casestudierna bestod av IT-tjänsteföretaget IBM, verkstadsföretaget Sandvik, tillverkningsföretaget Scania, offentliga sektorn Örebro kommun och den humanitära organisationen Röda Korset. Avsikten med en spridning över olika branscher och olika sorters organisationer var att med en större tyngd kunna lyfta fram de resultat som ansågs allmängällande som just generella, och inte enbart avsedda för en viss bransch eller organisation. Det totala antalet bestämdes med hjälp av antalet då en mättnadspunkt nåtts, det vill säga då inga nya svar framkom, en metod som rekommenderas av Kvale & Brinkmann (2009:129). Likväl ville vi i vissa specifika avseenden, såsom valet av lanseringsstrategi mellan bottom-up och top-down, tillse att det återfanns studieobjekt som representerade båda metoderna. Utöver detta fanns även en tidsbegränsande faktor, som av författarna dock anses vara av mindre vikt då det snarare var mättnadspunkten som satte gränsen.

4.3.1 Casestudiernas genomförande

Casestudiernas syfte och mål utformades utifrån den problematisering som förstudien och den teoretiska genomgången hade resulterat i. Varje case fick en individuell rapport och analys, som senare sammanställdes för att dra gemensamma slutsatser mellan de olika casen och författa en gemensam analys, en metod som förespråkas av Yin (2009:56)

Eftersom Yin (2009:106) förespråkar intervjuer som den viktigaste informationskällan till casestudier valdes denna kvalitativa metod, och då så kallade fokuserade intervjuer. Den här typen av intervjuer är semistrukturerade och tillåter respondenterna att tala relativt fritt, men utifrån den intervjumall med frågeställningar som hade utformats.

Intervjumallarna utformades utifrån den teoretiska utgångspunkt och modell (Adoption av sociala verktyg, figur 5) som presenterades under avsnitt 3.5. Genom att undersöka den upplevda nytta, upplevda användarvänligheten och sociala influensen med hjälp av de ingående variablerna var målet att ta reda på hur de olika variablerna påverkar attityden till användning och därmed i slutändan även den verkliga användningen. I det här sammanhanget har vi valt att definiera adoption och acceptans (av sociala verktyg) till konkret användning, samt hur användarna ställer sig till tekniken. Eller på ren svenska huruvida användaren uppskattar tekniken och använder den eller ej.

Intervjumallen som utformades inkluderar frågor som behandlar och täcker samtliga av de ingångsvariabler som modellen innehar. För respektive variabel mappades alltså ett antal frågor med syftet att täcka och besvara kunskapsluckan som återfanns, alltså vilken effekt och faktisk inverkan variabeln har samt hur den skall nyttjas. Utöver frågor kopplade direkt till modellens ingångsvariabler inkluderas även ett antal andra frågor, dels för att samla in bakgrundsinformation för respektive case men även för att skapa ett naturligare samtal med bättre flyt. Avsikten var att respondenten inte skulle uppleva att intervjun och dess frågor baserades på en mall utifrån en modell med variabler, utan snarare betraktas som just ett samtal med möjligheten att tala relativt fritt. Kompletterande och redundanta frågor, exempelvis med samma syfte men ur en annan vinkel, togs med för att minska risken för missförstånd men även ge bättre och mer utförliga svar. För en fullständig förteckning över intervjufrågorna och hur deras mappning se bilaga 1.

Respondenterna kunde alltså inom de specifika områden som togs upp styra samtalet åt de håll de fann intressanta, och vi som intervjuare var lyssnande och inte alltför ledande, vilket förespråkas av Yin (2009:70). Metoden förespråkas för att inte bryta respondentens egna associationsbanor och således kanske gå miste om värdefull information (Trost, 2005, s. 34). Öppenheten bidrog även till att undvika att missa aspekter som kanske inte hade tänkts på innan. Syftet med intervjuerna var att få en insyn i strategier kring implementeringen av verktygen, tankar kring användningen, hur arbetet med verktygen hade utvecklats samt vad som hade fungerat bra och mindre bra när det kommer till de sociala verktygen och dess implementering och användning.

Innan varje intervju genomfördes skickades intervjumallen ut till respektive respondent, så att de kunde förbereda sig och tänka till kring frågeställningarna innan själva intervjun tog plats. Visserligen låg samma intervjumall och guide till grund för samtliga intervjuer, men i och med att studieobjekten bestod av organisationer med vitt spridda strukturer, syften och mål lämnades en öppenhet för att utelämna delar i mallen som var irrelevanta. Intervjupersonerna utgjordes av sådana personer som på ett eller annat sätt har eller har haft en ansvarsroll vid implementeringen av organisationens sociala verktyg. I samtliga fall utom ett ingick flera respondenter från varje organisation. I praktiken bestod respondenterna av allt från beställare, ägare och områdes/tjänsteansvariga till tekniska specialister.

Intervjuerna utfördes på den plats respondenterna önskade, oftast på plats hos organisationen. Under intervjuns gång antecknade vi båda parallellt, och resultaten sammanställdes till ett dokument direkt efter respektive intervju. Det förfarandet säkerställde att så mycket av informationen som möjligt dokumenterades, och att det som skrivits ner kunde fyllas ut med anteckningar direkt från minnet. På så vis dokumenterades alla detaljer relevanta för analysen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 196).

Kvaliteten på resultatet av den här typen av intervjuer beror enligt Kvale & Brinkmann (2009, s. 98) mycket på kvaliteten hos de som utför intervjuerna, eftersom kunskap om ämnet krävs för att kunna följa upp respondenternas svar och ställa följdfrågor. Just den faktorn är en av de viktigaste anledningarna till att förstudien som först utfördes var så pass ingående som den var, vilket därmed säkerställde en hög kvalitet i kommande undersökningar. Kvaliteten säkerställdes även genom att korta frågorna till respondenterna som gav långa svar, samt att uppföljning och klargörning av svaren skedde under intervjuernas gång (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 180). Inför sammanställning av samtliga case fick respondenterna även möjligheten att granska dokumenten och ta upp om de ansåg sig ha blivit feltolkade eller liknande i något avseende.

4.3.1.1 Workshop

För ett av casen (Röda Korset) utfördes, utöver ovan beskrivna intervjuer, även en workshop. Anledningen till att en workshop utfördes i det specifika fallet vara att både tid och intresse fanns hos den aktuella organisationen, samt att en djupare inblick i användarnas inställning var av intresse för oss för den här studien.

Workshopen fokuserade just på användning och inställning till de sociala delarna på organisationens intranät. Den bestod av åtta stycken deltagarna i blandade kön och åldrar, det för att få en så bra spridning som möjligt av de verkliga användarna av sociala verktyg.

Workshopen var uppdelad i tre olika delar, och pågick under ca tre timmar. Den första delen bestod av en presentation av upplägg, mål och syfte med workshopen samt en presentation av samtliga deltagare. Under den första delen fick deltagarna även fylla i en enkät med vissa grundläggande frågor, i syfte att efteråt snabbt kunna sammanställa användningsstatistik och liknande. Den andra delen av workshopen bestod av interaktiva övningar. Under den delen fick deltagarna två och två aktivt navigera sig på intranätet och besvara frågor utifrån ett givet formulär. Samtidigt som de interaktiva övningarna genomfördes observerades beteenden och åsikter som lyftes fram antecknades. Den tredje, och sista, delen av workshopen var upplagd som en diskussion. Här fick deltagarna möjlighet att diskutera saker som kommit upp under de interaktiva övningarna och framföra sina åsikter om de sociala verktygen. Under diskussionen hade vi ett frågeformulär på frågor intressanta för den här studien, vilket gjorde att vi kunde se till att relevanta diskussioner fördes och allt av intresse gicks igenom. För en utförlig beskrivning av workshopens upplägg se bilaga 2.

Under workshopens gång iakttogs beteenden och det som sades antecknades. Direkt efter workshopen sammanställdes allt material, detta för att kunna komplettera med så mycket av våra egna minnesanteckningar som möjligt och få en så komplett sammanställning som möjligt.

4.3.2 Fokusområden och expertintervjuer

Som komplement till casestudierna genomfördes ett par ämnesspecifika expertintervjuer inom särskilda fokusområden. Motivet var att komplettera casestudierna med ytterligare mer ingående studier av områden som ansågs relevanta och var av intresse för skapa en mer nyanserad bild av frågeställningar och problem, genom att de representerade ett kritiskt förhållningssätt. En viktig faktor i den här delen var att återfinna helt opartiska parter som kunde ge expertis inom området utan att vara kopplad till, exempelvis genom att vara anställd hos, något av objekten i casestudien. Totalt utfördes två fokusområdesstudier; intranät och användning.

För att skapa en bredare bild kring intranät i allmänhet intervjuades webbrådgivaren Fredrik Wackå som besitter en stor kompetens inom området. Intervjun med Wackå syftade till att diskutera de sociala funktionernas plats i ett intranät och ge en lite mer nyanserad bild kring detta, till skillnad från tidigare respondenter. Då Wackå inte enbart arbetar med sociala intranät, utan traditionella intranät av alla slag, hade han ett kritiskt förhållningssätt som gav en relevant motpol till de annars, i vissa ögon, lite lätt glorifierade åsikterna kring sociala intranät.

I och med att de flesta organisationer inte har kommit så långt i sin användning av sociala verktyg internt, var det i flera fall svårt att komma i kontakt med och intervjua användare. Användningen är dock tänkt att komma att likna den som återfinns i sociala verktyg och communities som återfinns på Internet. Målsättningen är att anställda skall utbyta erfarenheter inom sitt arbete på samma sätt som hembio- och hifiintresserade utbyter erfarenheter kring teknik, design, interiör, köp och nya produkter på Minhembio.com[7]. Eftersom det är samma sorts aktivitet som efterfrågas, om än i ett annat forum, ansågs det intressant att få med åsikter kring aspekten användning från en part med erfarenhet kring det. Användningen och aktiviteten i externa sociala verktyg ligger långt före och förhoppningen var att en studie kring hur användningen uppstått och erhållits i ett externt socialt verktyg kunde ge erfarenheter som även kan appliceras på intern användning, då det i grunden är liknande incitament som skapar aktivitet. Med grund i de tankarna kontaktades Visit Sweden som driver Community of Sweden, vilket är ett community där användare kan dela foton, reseberättelser, recensioner, tips och träffa likasinnade från hela världen som är intresserade av Sverige som resmål. Visit Sweden har samma utmaningar som företag har, de vill få aktivitet och användning hos sina användare, och blev därför ett relevant studieobjekt.

Expertintervjuerna genomfördes på liknande sätt som intervjuerna i casestudierna. Skillnaden från dem var att expertintervjuerna enbart fokuserade på ett enskilt område. Från de intervjumallar som skapats för casestudierna extraherades de relevanta områdena och vidareutvecklades och fördjupades till nya intervjumallar, en för respektive fokusområde (se bilaga 3 och 4).

4.3.3 Kompletterande informationsinsamling

Parallellt med case- och fokusområdesstudier samlades även övrigt material relevant för studien in från olika källor. I samband med informationssökandet framkom andra organisationer än de som ingick i casestudierna. Med hjälp av material från konferenser, erfarenheter från intervjuade personer om andra organisationer samt publikt material

[7] Minhembio.com är en av Sveriges mest aktiva mötesplatser för hemunderhållning med över 200 000 medlemmar och över 3 000 000 inlägg, http://www.minhembio.com

från Internet inhämtades ytterligare material. De lärdomar som kom fram från dessa andra organisationer kompletterar den information som samlades in i via övriga beskrivna metoder.

4.4 Roadmap

När samtliga casestudier hade genomförts, och de enskilda rapporterna hade skapats, analyserades materialet utifrån den av författarna sammanfogande modellen adoption av sociala verktyg (som baserades på technology acceptance model och presenterades i slutet kapitel 3.5 – se figur 5). Casen jämfördes såväl sinsemellan som med resultaten från förstudien och annat insamlat material. Därmed behandlades de erhållna resultaten utifrån den teoretiska utgångspunkten, vilket medförde att en koppling och jämförelse mellan teori och empiri kunde genomföras.

Utifrån analysen arbetades en roadmap fram, en sammanfattande konkretisering av de resultat som uppkommit. Roadmapen är stegvis indelad för att kunna agera riktlinje för hur en organisation bör gå till väga med en implementering av sociala verktyg, med mål att på bästa sätt understödja aktivitet och användning för att i slutändan skapas verksamhetsnytta.

Roadmapen är således en sammanfattning av examensarbetets slutsatser. Tanken är även att den skall kunna läsas och användas fristående från övrigt material i rapporten. Därmed har den utformats till någonting som kan liknas vid en guide som är relevant för en läsare som har viss bakgrundsförståelse, men som inte nödvändigtvis har läst hela rapporten.

5 Förstudie

I följande kapitel presenteras den information som insamlades under förstudien. Materialet kommer främst från IBM Collaboration Forum 2011 och IBM business jam, men även från andra resurser såsom presentationer från specifika projekt. Förstudien tog sitt avstamp i att besvara vad den egentliga och upplevda nyttan är för företag och angrep därefter konsekvenser utifrån upplevda hinder och problem. Målet var att erhålla en övergripande nutidsbild över sociala verktyg och branschen i sin helhet, i syfte att agera referensram inför kommande case.

5.1 Att sälja in nyttan med sociala verktyg

Att förstå potentialen och nyttan med sociala verktyg är inte självklart. Hur individer och företag väljer att ställa sig till tjänster av det här slaget är högst varierande. I vissa fall är förväntningarna för höga eller rent av felaktiga, i andra kraftigt undervärderade. Man måste vara medveten om att sociala verktyg inte är lösningen i sig, utan att de skall fungera som ett sätt att underlätta organisationens affärer. *"We can't lose sight of the fact that participation and engagement for their own sake are, at best, a lot of fun and, at worst, major distractions. We need to focus on our organizations' core missions and how social media tools and technologies can help us to achieve our objectives more efficiently and effectively."* (IBM Social Business Jam, 2011)

En majoritet trycker på det faktum att man måste sälja in nyttan med verktygen till användarna. Utan att organisationen förstår varför de skall använda sig av sociala verktyg, och vilket värde de kan ge, kommer en implementering inte att lyckas. Här handlar det inte endast om nyttan för organisationen i helhet, utan kanske främst om nyttan för individerna. Medarbetarna måste förstå hur de sociala verktygen kan underlätta just deras arbete för att de skall vilja och börja använda dem aktivt. *"I think the benefit to individual users must be very obvious, but more toward 'this is a very efficient way to do my job' than any contrived recognition for doing it the new way. For example does it save me time over my existing point solution? If I had barrier-free document sharing could I get my ppts, briefs, projects updated/approved faster? Personal productivity ROI is key here."* Det handlar om att kunna ge konkreta exempel på värden för den enskilde individen. (IBM Social Business Jam, 2011)

One example is a business in China that was able to use Connections to have its employees develop and vote on new service ideas. As a result they produced 27 new products and services in the time it normally takes to launch 9 new services. They actually transformed product marketing through social tools. Best practices and lessons learned is the key. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.1.1.1 "Framtidens framgångsrika företag är de som använder sociala verktyg"

Rubriken lyfter ett påstående som uttrycks från flera håll inom de kretsar och branscher som behandlar sociala verktyg och medier. Om påståendet kommer att uppfyllas är givetvis någonting framtiden får utvisa, men om det tas för att komma att gälla så är följdfrågan hur man kan få företag att förstå det.

Många anser att merparten av dagens företag kommer att anamma den här typen av tjänster när de uppfyller ett syfte för dem. Branschen kan därmed antingen fokusera på

att försöka övertyga alla som är skeptiska eller helt enkelt istället fokusera på de som är nyfikna, och låta de andra följa efter när de själva är mogna. Att få med alla på tåget samtidigt är helt enkelt en utopi. (IBM Social Business Jam, 2011)

Vad många missar vid presentationen av sociala verktyg är att det krävs kortsiktiga fördelar för att företag skall anamma tekniken. Om enbart långsiktiga fördelar presenteras kommer mottagarna bli skeptiska. Det måste därför finnas fördelar som ligger inom räckhåll redan från start. När företaget upplever att dessa uppnås förstärker det anammandet så att de långsiktiga fördelarna kommer inom allt närmare räckhåll. (IBM Social Business Jam, 2011)

Ett av de bästa sätten att övertyga företag att använda sociala verktyg är genom att visa på värde. Och det bästa sättet att visa på värde är genom berättelser om framgångsrika exempel. Siffror i all sin ära, men det är beskrivande historier som visar poängerna bäst. "*We just need to use the social tools we have in place to ask people to share their stories on how social has benefited the organization.*" (IBM Social Business Jam, 2011)

Vidare måste man inse att företag förmodligen inte behöver vara först ut för att lyckas i framtiden, även om många inbitna och redan övertygade förespråkar att så är fallet. En relevant frågeställning i de här sammanhangen är om *early adopters* av e-post fick några långsiktiga fördelar? Finns det bevis på företag som har slagits ut på grund av att de anammade e-post för sent? Är e-post en differentierare i det avseendet att det finns företag som är bra eller dåliga på e-post, och som kan härledas till en utgång för företagets framgång? Även om man är positiv till sociala affärer måste diskussioner lämna det dogmatiska stadiet till förmån för pragmatiska konversationer. (IBM Social Business Jam, 2011)

Istället för att säga att sociala verktyg innebär framgång är det mer precist att säga att de företag som kommer att lyckas i framtiden är de som hittar det bästa sättet att få sina medarbetare att samarbeta och skapa värde för sina kunder. De som inte lyckas med det kommer att få det betydligt tuffare. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.2 Organisationskultur, värderingar och attityd

Ett företags kultur och attityd till förändring, måste gå hand i hand med det tankesätt och den filosofi som sociala verktyg förespråkar och har potential att förstärka för att en implementering skall bli framgångsrik. Det krävs en miljö som uppmuntrar utforskande och stödjer användandet av nya verktyg. Om omgivningen inom organisationen är hämmande kvittar det hur mycket incitament som införs. (IBM Social Business Jam, 2011)

I och med att de sociala verktygen implementeras kommer en kulturell förändring att börja ske, och den är viktig att ta till sig och låta växa för att den framtida användningen skall bli lyckad. *"If the organization does not embrace the culture change throughout their organization, the early adoption would be just water passing by under the bridge."* För att uppmuntra en kultur för kunskapsdelning krävs att organisationer tydligt förklarar hur samarbete och kunskapsdelning blir belönat. Samtidigt får den organisatoriska kulturen inte endast lyfta fram positiva exempel, utan även kunna stödja misstag och vara villig att lära av dem. Det är viktigt att man känner sig fri att uttrycka vad man vill, utan att bli utfryst på något sätt. (IBM Social Business Jam, 2011)

Det finns en generell övertygelse om att en öppen kultur är att föredra, när det kommer till vad man får skriva om. *"It's no good having every single post or status update being "work related" as it just kills the enjoyment. Only because every waking minute at work isn't spent talking about the business doesn't mean they aren't getting the job done."* Organisationskulturen måste låta medarbetarna vara fria att utforska och använda verktyget på det sätt de själva önskar, och inte vara rädd för att medarbetarna blir personliga. (IBM Social Business Jam, 2011) Konsultbolaget Sogeti, livsmedelsföretaget Skånemejerier och telekombolaget Ericsson är exempel på företag som anammat detta tänk, och menar att det samtidigt som det skall vara ett arbetsverktyg i vardagen måste låta det finnas lite kul i arbetet. Man skall låta, och kanske till och med uppmuntra, folk att vara personliga och kommunicera fritt, eftersom det trots allt är det som knyter samman människor. (Cornelius, 2011 & Heidenholm, 2011).

Lån- och spartjänstebolaget SBAB poängterar även vikten av att hålla en installation informell, och skapa en attityd som visar att verktyget inte är någonting som måste användas, utan får användas om man vill. (Incentive, 2011b). Det handlar istället om att försöka skapa en känsla av att medarbetarna är informerade, och att det är de själva som tar ansvar för att bli informerade med hjälp av verktygen (Heidenholm, 2011).

5.2.1 Ledarskap

Om inte organisationens kultur stödjer informationsspridning och öppenhet kommer inte sociala verktyg ha någon plats att fylla, och har därmed spelat ut sin roll. Verktygen är enbart redskap. Det är i grunden kulturen som är det viktiga. Därmed blir ledarskapet helt vitalt, det måste andas och leva samarbete, informationsdelning och öppenhet. Att leda med goda exempel är det bästa sättet att övertyga medarbetarna om detta. (IBM Social Business Jam, 2011)

Att ledare i organisationen spelar en viktig roll i att visa vägen är någonting som lyfts upp på många ställen. *"Employees sense and respond to behaviors of people they respect. Sometimes this is management, often it's other employees who act as advocates."* (IBM Social Business Jam, 2011) Som chef bör man agera som ett föredöme och på det sätt man vill att organisationen skall agera, det vill säga *"walk the walk"* (Cornelius, 2011). Att *"kämpa för och att tro på det nya sättet att jobba"* är a och o (Incentive, 2011b).

Om ledningen anser att deras framtida konkurrenskraft är beroende av företagets användande av sociala verktyg är det även viktigt att de börjar förflytta de essentiella funktionerna i affärsverksamheten till de sociala nätverken. "*Instead of the endless email newsletters, which so many employees no longer read, open a tweetchat with any and all who want to come to discuss the latest strategic thinking from the top."* Ledarna måste uppmuntra adoption genom att tvinga in konversationen i de sociala verktygen. *"My ex-CEO actually said 'You want to use email go right ahead. But I am not going to use email. If you want to give me information, you will have to use the social tools internally'."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Att synliggöra ledare i det sociala nätverket har en rad fördelar. Inte bara visar det att det från ledningens håll är okej att vara där, utan det uppmuntrar även tidiga användare genom att de känner en närhet med ledarna. (IBM Social Business Jam, 2011) På IT-företaget IBS utnyttjade man detta, och frågade sig hur man kunde få ledningen att få en

bättre kontakt med medarbetarna på golvet. *”Det finns en hel del information som ofta är fikonspråk för många av medarbetarna. Hur förklarar man den enkelt och personligt?”* Lösningen blev att skapa en blogg med syfte att på ett jordnära och informativt sätt sprida information uppifrån ledningen, samt att svara på de frågor som kommer från medarbetarna. Viktigt var att inte enbart hantera goda nyheter, utan även våga lyfta fram dåliga. De medger att arbetet med bloggen inte var enkelt, man att det resulterade i bättre relationer och ökade kunskaper inom organisationen. (Incentive, 2011a)

Det är viktigt att en närvaro av ledningen bygger på öppenhet, även med problemen. Ledare är ofta öppna med en lösning, men inte sällan har medarbetare svårt att acceptera den eftersom de inte visste att det fanns ett problem. Därför måste man våga vara öppen även med problemen. (Jansson, 2011) Ledningen måste våga *”slänga upp bollen i luften och våga ta diskussionen, lyssna och sedan fatta beslut”*. Alla åsikter skall vara välkomna, för att implementering skall kunna bli så lyckad som möjligt. (Heidenholm, 2011)

Sist men inte minst, är det av stor vikt att ledarna fungerar uppmuntrande och inte motsatt. Negativa kommentarer från ledningen har nämligen i flera fall visat sig hämma delaktigheten markant. *”I've seen instances when leaders tried to engage negatively in discussions and instantly killed the collaborative spirit that way.”* (IBM Social Business Jam, 2011)

5.3 Vem skall äga och driva projektet?

Även om organisationen väl har bestämt sig för att de ser en nytta med sociala verktyg och de anser att kulturen och värderingarna är fördelaktiga, eller att de kan förändras, är det inte alltid helt solklart vem eller vad som skall äga eller driva projektet. Frågeställningar kring det är frekvent förekommande i de diskussioner som uppstår kring sociala verktyg.

5.3.1 IT skall inte äga projektet

För många är den första spontana åsikten att det är IT-avdelningen som skall äga och driva projektet, men flera menar att det vid en närmare eftertanke inte är en särskilt lyckad lösning. *“If IT leads the strategy, great. But for success, the initiative should be a joint partnership with both the business and IT.”* Ledningen måste besluta om vad målet med verktygen är och vilka möjligheter som spelar in i dessa mål, och IT skall istället vara en nyckelpartner. ”*They also do not understand that the business of the firm is not, generally, IT and that IT is a support department. A better tact for IT would be to consider themselves a support organization and find out how they can support various departments*” (IBM Social Business Jam, 2011)

Samtidigt bör en framgångsrik IT-avdelning vara proaktiv och själva undersöka alternativ och möjligheter till affärsutveckling. IT måste alltså våga, och ha möjligheten, att utmana ledningen om det går för långsamt. ”*Looking back, if IT had waited until the CEO (or the "business") wanted email before providing email to the company, there would be some companies that still would not have email.* På många ställen är dock IT snarare en ”nejsägaravdelning” och en barriär än en ledande avdelning som driver utveckling. Givetvis är dock inte heller det här alltid fallet. Hos IBM är det snarare så att IT har varit drivande och en katalysator när det gäller att anamma nya tekniker och

experimentera. Mycket av de produkter IBM senare levererar till kunder har startat som interna mindre projekt inom den egna IT-avdelningen. Istället för att säga att IT inte bör ha äga det sociala projektet för att de är nejsägare kanske man bör gå till grunden och istället fråga sig varför de är nejsägare. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.3.2 Ingen eller alla skall äga projektet

En åsikt som vissa framför är att ingen bör äga projektet, att det precis som plattformen själv förespråkar istället bör vara ett öppet, fritt och levande projekt som alla äger. Sociala affärer är helt enkelt inte någonting som måste ägas. Det finns tekniska aspekter som IT gör bäst i att ta hand om, men ett framgångsrikt ägande bör bestå i en mix av managementförändringsexperter, internkommunikation, marknadsfolk och experter inom sociala medier. (IBM Social Business Jam, 2011)

Det finns dock ett flertal som är kritiska till att ta bort begreppet ägande. Många anser att det fortfarande krävs en ägare för den här typen av projekt, även om en given sådan inte är helt lätt att utse. Processen för att införa sociala verktyg är så pass komplex att det annars inte kommer att fungera, vilket man som företag måste vara medveten om. En lösning kan vara att skapa en fristående projektgrupp som äger projektet och inkluderar olika roller från skilda delar av verksamheten. Investeringsbeslutet bör komma från ledningen, HR har intresse av att få medarbetare att stanna, och IT har en viktig roll i att implementera och supporta tekniken. Likväl kommer juridiska avdelningar och interkommunikation med i bilden. I slutändan gäller det att skilja på verktyg och aktiviteter. IT kan ansvara för verktygen, men aktiviteterna bör lämnas till andra delar i företaget. Sociala verktyg ändrar hur vi genomför affärer och påverkar därmed hela företaget, varför andra delar måste inkluderas i hur aktiviteterna och processerna skall se ut. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.3.3 Verksamheten styr

En åsikt som lyfts fram är att det är hur verksamheten ser ut som styr vilken roll IT skall ha i projektet och hur ägandet av detsamma bör se ut. *"Where in the organization is the 'business'? I think that depends. If your social business strategy is all around customers then Marketing or PR are your business drivers. ... If your social business strategy is all about employees, then your 'business' sponsors could be anywhere from innovation, HR, corporate communications, and so on. For internal execution, where in the organization the business sponsorship comes from is less important. What is important is that the business sponsorship is credible, influential, and strong. And more importantly, your business sponsors must be willing to work with and understand IT requirements."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Med andra ord är det viktigt att få med alla grupper i organisationen, från HR och andra stödfunktioner till sälj, marknadsöring och produktion. Dessutom måste rollerna i den sociala strategin definieras tidigt i processen, och utformas utifrån verksamhetens förutsättningar och behov. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.4 Lanseringsstrategier

När sociala verktyg väl skall lanseras finns ett flertal olika aspekter som måste tas i beaktning, oavsett vilka övriga val som har gjorts. Det handlar om beslut om vad, var och hur verktygen skall lanseras och hur en lansering skall kommuniceras och stödjas.

5.4.1 Val av verktyg

För att en strategi kring sociala verktyg skall bli lyckad menar vissa att den skall innehålla adoption av flera olika verktyg, då personer tilltalas av olika saker. ”*There are people who might never post to a forum, but they would be happy to update a wiki with their knowledge. And vice versa - users who want to collaborate on a forum on topics that come up rather than edit a semi-structured wiki.”* (IBM Social Business Jam, 2011)

Det har visat sig att många människor känner sig obekväma med att behöva skriva egna saker, även om det kanske bara handlar om ett par meningar. På grund av det bör man kanske börja med fildelning eller social bookmarking för de personerna. De verktygen kräver nämligen inget eller väldigt litet eget skrivande, men det ger samtidigt människor känslan av samarbetsaspekten och visar hur verktygen kan hjälpa dem att arbeta effektivare. Slutligen kommer de personer som till en början varit tveksamma bli mer bekväma och tydligt inse värdet av sociala verktyg, och kan därmed gå över till verktyg som bloggar och liknande. (IBM Social Business Jam, 2011)

Vilket verktyg som är populärast eller anammas lättast skiljer sig även åt från organisation till organisation. På SBAB är wikin det mest populära verktyget, med bloggar långt efter (Incentive, 2011b). Även på IBS är det wikin som ligger i topp bland funktionerna, medan filer kommer på andra plats och kommentarer på tredje (Incentive, 2011a). Sinter på Sogeti tycker att communites är det bästa verktyget i deras plattform, och hon tror att det verktyget underlättar för organisationer i arbetet med att komma igång.[8] Hos säkerhetstjänsteföretaget Securitas är just communities utan tvekan den högst belastade delen, och även statusuppdateringar är mycket populärt[9].

Adelskiöld[10] trycker på att det är viktigt att bara välja ut de delar man själv behöver och inte tro att man måste använda allt bara för att det finns. I samma linje menar Larsson på vitvarutillverkaren Electrolux att man noga bör överväga valet av plattform. De sociala verktygen skall alltid ha ett syfte. Det skall vara användarna som styr vad man ska ha och varför. Man skall inte ha ett coolt verktyg med en massa funktioner bara för att.[11]

5.4.2 Vad skall lanseras och när?

Ett viktigt beslut att ta är om det sociala verktyget skall ersätta det befintliga intranätet, eller helt enkelt vara ett komplement. IBS menar att det som gjorde deras implementering till en framgång hos dem var att de valde att ersätta det gamla intranätet helt. *”Sminka inte en gris och gör det existerande intranätet socialt - utnytta Enterprise 2.0 fullt ut. Släng ut det gamla och ta in ett helt nytt!”*. (Incentive, 2011a)

Samtidigt finns det flera förespråkare som menar att det kan vara ett för stort steg att helt ersätta det befintliga intranätet. Strategin hos Sogeti är att ha både det traditionella intranätet och de sociala verktygen parallellt, för att alla skall få chans att lära sig de sociala verktygen ordentligt innan de för in mer och mer från intranätet till dem. Ingen information skall dock finnas dubbelt.[12] Incentive, en leverantör av social mjukvara, förespråkar att man kompletterar det traditionella intranätet med sociala delar, och

[8] Therese Sinter, Sogeit, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22
[9] Sune Nanberg, Securitas, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22
[10] Karin Adelskiöld, Föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22
[11] Ibid.
[12] Therese Sinter, Sogeti, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

arbetar med att förädla det som redan finns. Det är internkommunikationen man skall göra effektiv, inte intranätet. Man skall gå framåt med små steg.[13]

När man väljer att införa sina sociala verktyg är också en viktig fråga. Det är inte nödvändigtvis så att ju förr desto bättre stämmer. Ett misstag som ibland görs är att organisationer för in sociala verktyg enbart som ett svar på det tryck som finns att engagera sig i den här typen av aktiviteter. Risken med att slänga sig in i det för snabbt kan vara att de kulturella förutsättningarna som krävs inte finns där, vilket därmed kan resultera i ett hinder för organisk spridning och värdeskapande information. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.4.3 Top-down vs bottom-up

På vilket sätt en implementering sker kan se olika ut från fall till fall. Hos det europeiska innovationsprojektet InnoEnergy började lanseringen med en behovsanalys. Därefter diskuterades med representanter från olika projekt som fördes vid tillfället vilka systembehov som fanns för respektive grupp. Från de olika grupperna tog de även in ambassadörer, vars projekt syftade till att fungera som fokusgrupper. Systemet tillhandahölls dock för alla samtidigt, och korrigerades enligt den feedback som kom in. Slutligen marknadsfördes verktyget till samtliga användare och det kombinerades med online-träning. (Gottberg, 2011)

På SBAB innehöll lanseringsstrategin en kombination av ledningsbeslut och aktivitet nere i organisationen. Samtidigt som man fick ett godkännande från ledningen hade man även utrymme att experimentera och utforska utan att behöva tillåtelse uppifrån. Det, tillsammans med det faktum att projektet till en början hölls litet och startade implementeringen hos en enhet med ett reellt behov, var enligt dem en viktig nyckel till framgången. (Incentive, 2011b)

Många förespråkar en kombination av de två strategierna bottom-up och top-down, att både bygga energi på gräsrotsnivå och samtidigt få synligt stöd från ledningsnivå. Balansgången mellan de två strategierna är dock svår, där för mycket av den ena kan resultera i ett misslyckande. *"Too much direction from the top and you stamp out collaborative energy; too much grassroots without direction can open the door to several risks."* (IBM Social Business Jam, 2011)

5.4.4 Marknadsföring

Oavsett hur man väljer att implementera sociala verktyg, måste lanseringen kommuniceras ut till organisationen. Sinter på Sogeti anser att man bör bombardera ut projektet till alla. Man bör ta upp goda exempel som kan påvisa nyttan med att arbeta med den här typen av verktyg, och man bör ha tydliga målgrupper som man kan visa olika nyttor för.[14] Även Ralf Larsson på Electrolux menar att man bör kommunicera nyttan olika till olika intressenter.[15]

De flesta är övertygade om att lyckade historier är en viktig nyckel till en ökad adoption av sociala verktyg och en bra del i marknadsföringen av verktygen. Man vill se hur ”riktiga” människor, som stod inför riktiga problem i sina dagliga arbeten, bestämde sig

[13] Richard Hnasson, Incentive, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22
[14] Ibid.
[15] Ralf Larsson, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

för att prova ett nytt sätt att arbeta med hjälp av de sociala verktygen, vilket resulterade i högre effektivitet och produktivitet. (IBM Social Business Jam, 2011)

Dock är det även viktigt att lyfta fram negativa erfarenheter, för att kunna lära av misstag. *"I guess when we said Success Stories, we should also be adding Lessons Learned, both positive and negative ones; in fact, we, human beings, have got a tendency to learn more from lessons learned than from good practices."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Securitas började med en förstudie inför projektet att införa sociala verktyg där man var ute och talade med många användare. Ett mervärde som uppstod var att det även agerade som en framgångsrik marknadsföring för verktyget gjorde att behovet och önskemålen kom nerifrån och upp. När projektet väl drog igång var alla förberedda på vad som skulle komma och visste vad det syftade till att göra. Sune Nanberg[16] hos Securitas anser att det är väldigt viktigt att förbereda användarna och att kommunicera leveransen ordentligt för att lyckas.

5.4.5 Utbildning och riktlinjer

Ericsson trycker på vikten av att, i samband med lanseringen av sociala verktyg, lära ut och ge råd till organisationen, och för att göra det krävs att man tidigt coachar och rådgiver chefer (Cornelius, 2011). När det kommer till ledarna menar många att de bör utbildas enskilt, så att de orienteras i en säker miljö innan de ska agera som förebilder utåt. *"They don't want to look stupid in front of their peers, or their troops. One-on-one support enables them to learn and ask questions in a protected way."* På IBM identifierar man nyckelledarna när det kommer de sociala verktygen och kopplar samman dem med affärs- och tekniska ledare för att hjälpa dem med adoptionen. De har sett att formella program för det syftet har gjort en stor skillnad. (IBM Social Business Jam, 2011)

När det kommer till att den stora massan har snabb och enkel träning i hur man kan använda de sociala verktygen i sitt dagliga arbete, med hjälp av instruktionsvideor, visat sig vara ett kostnadseffektivt sätt att underlätta adoption. Speciellt gäller detta då det används tillsammans med en internt marknadsförings- och kommunikationskampanj. (IBM Social Business Jam, 2011)

Att ha någon form av riktlinjer för hur man bör använda sociala verktyg har också visat sig vara viktigt, och är någonting som flera poängterar. Vet man att det finns riktlinjer för vilka verktyg man bör använda och hur man skall använda dem kommer adoptionen antagligen att gå snabbare och effektivare. *"My suspicion is that team members need a clear set of expectations on how tools will be used, who will use them, how often, and what the consequences will be if the guidelines aren't being followed. Different teams may have different guidelines. But it helps to get an explicit conversation going early about what we expect from each other--and what might be the barriers we face."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Vid utformandet av riktlinjer och policys blir öppenheten en viktig delfråga, helt enkelt hur öppet och tillgängligt verktyget skall vara. En person använder ett hus som en metafor för den här frågan: *"There are areas that are totally open for passers-by (and*

[16] Föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

users of StreetView and satellite images) to see. Other areas may be exposed during the day and private overnight. Some will be only accessible to family and close friends. Likewise, a Social Business platform needs to provide the equivalent to windows, gates, doors, shades and curtains for its users." Då säkerhet ofta är ett av de stora orosmomenten kring sociala verktyg samtidigt som öppenhet är grunden till verktygen, måste det finnas en strategi för hur den mest känsliga informationen skall behandlas.*"... even while management "lets go" and trusts its workforce to use increasingly sophisticated tools for sharing and disseminating information, there must be a complementary drive to embed accountability and compliance into how the most sensitive and critical information is used."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Att inkludera vad som får skrivas och inte i riktlinjerna är någonting Ericsson lyfter fram som onödigt. De menar att kommunikationen bör anpassas efter olika målgrupper, och att man bör akta sig för att skapa en generell samarbetspolicy. De anser inte att det behövs specifika policys för hur man ska bete sig i de sociala medierna, utan att samma policys (*code of conduct*) ska gälla online som offline (Cornelius, 2011).

5.4.6 Användning av ambassadörer och evangelister

Den stora utmaningen ligger inte i att uppnå den kritiska massan, utan istället att öka kvaliteten i innehållet. För att skapa ett meningsfullt deltagande, bör man införa ett fåtal sociala evangelister som får igång den kommunikationen online. De bör ständigt arbeta med att bygga konversationen och få ut det önskade meddelandet. Det är viktigt att de ambassadörer man har verkligen poängterar hur sociala verktyg har hjälpt dem i arbetet, hur de har blivit mer produktiva och effektiva. (IBM Social Business Jam, 2011)

Man måste hitta de personer som kan bidra med relevant information och material. Dock är de personerna ofta de som är mest upptagna. Incitamentet för de personerna är att skapa mer tid åt sig själva genom att dela med sig av sina kunskaper. *"I don't want to spend time doing things I'm already good at, so the more I can teach other people to do the work I'm already doing, the more I free myself up to work on the next step, to work on bigger things."* De sociala evangelisterna bör även ha det arbetet som en del av sin arbetsbeskrivning och de skall få erkännande för det. (IBM Social Business Jam, 2011)

Ledare lyfts ofta fram som viktiga ambassadörer, men viktigt att poängtera är att det inte alltid är den officiella ledarrollen som är den viktiga utan respekten för den aktuella personen inom organisationen. Det interna varumärket är många gånger viktigare än det officiella. Vissa lyfter även fram HR-avdelningen som ett bra ställe att hitta ambassadörer på. *"It's a high leverage group that touches every employee in the organization and includes a lot of people skilled in change management, training, and communication. Who better to have as your early adopters and evangelists?"* (IBM Social Business Jam, 2011)

Ett annat konkret sätt att hitta sina ambassadörer skulle kunna vara att leta efter de största påverkarna i organisationen med hjälp av hashtaggar på twitter. *"I use twitter to find influencers by utilizing a social media monitoring tool (any of the good tools will do) to search for certain keywords and in some cases #hashtags for a topic that is of interest. By searching twitter for a few days you usually see a pattern of certain individuals and or groups who tweet about specific topics. Once I have a list of individuals who tweet about a topic I will sort these individuals by the numbers of times tweeted about the topic and review their websites, blogs etc. Finally ... I save these*

influencers within a list by topic (using the social media monitoring tool) and start following these influencers daily." (IBM Social Business Jam, 2011)

Ericsson menar att man utöver evangelister och ambassadörer även bör ha medarbetare som agerar som moderatorer och följer upp samt reglerar innehållet (Cornelius, 2011).

5.5 Adoption

Trots att man gjort en lyckad lansering och hittat bra ambassadörer, är en anamning och användning av den stora massan oftast inte någonting som sker av sig själv. För att stödja medarbetarnas adoption och acceptans av den nya tekniken finns flera aspekter att ta i beaktande, och företag har olika sätt att tackla problemet.

Flera organisationer lyfter upp vikten av att locka snarare än tvinga till användning. IBS menade att någonting som var viktigt för dem var just att *"inte tvinga någon till intranätet utan istället försöka locka individerna, grupperna och avdelningarna till besök"* (Incentive, 2011a). Även på SBAB ansåg man att det var viktigt att förmedla den *"informella och inspirerande känsla som sociala mjukvaror skall ge"*. Genom att under lanseringssessionen identifiera och förklara begrepp som eldsjälar, trädgårdsmästare och vanliga läsare väcktes medarbetarnas nyfikenhet, inspiration och skepsis, vilket de anser var en faktor som ökade delaktigheten. (Incentive, 2011b) På Malmö stad tog man hjälp av 20 stycken intresserade pilotbloggare i syfte att få igång verktyget, och på Lantmäteriet drog man igång en namntävling för det nya intranätet i syfte att få folk att behöva sätta sig in i det och lära sig verktyget (Asplund, 2011).

5.5.1 Incitament

Tekniken och det arbetssätt som sociala verktyg medför är så pass nytt att det i många fall krävs en viss form av incitament som uppmuntrar användningen för att den skall ta fart. Hur incitament och eventuella belöningar ser ut och skall utformas är dock ett livligt debatterat ämne, mycket på grund av att incitament är så pass individuellt.

På IT-tjänstföretaget Tieto har man identifierat fem olika drivkrafter för användningen av sociala medier internt i organisationen. För det första finns en drivkraft i att utöka affärerna. Genom att dela information menar de att kunskapen och produktiviteten ökar, vilket tillsammans med information och kontakter i nätverket kan bidra till att nya affärer kan fås. En andra drivkraft är trivsel på arbetet. Att delta i sociala nätverk ökar medarbetarnöjdheten och *"ger en känsla av tillhörighet och socialisering i stora organisationer, man skapar en kunskap om vilka alla är och vad de gör, det blir roligare på arbetet"*. Den tredje drivkraften Tieto tar upp är underlättande av arbetsrutiner, genom att dela på material på ett så enkelt sätt som möjligt samt ha möjlighet att komplettera andras information. Sociala verktyg går mycket ut på att få andra att göra saker åt dig, vilket torde vara ett stort incitament för många[17]. Den fjärde drivkraften handlar om att lära från varandra. Genom att ingå i expertnätverk och följa andras arbete kan man utöka sin egen kunskap, vilket är ett starkt incitament för många. Slutligen finns även en drivkraft i att få berömmelse. Att kunna visa upp vad man gjort och få positiv feedback driver många till användning. (Yliluoma, 2011)

[17] Karin Adelskiöld, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

Olika sorters tävlingar är även det en form av incitament som kan locka till användning. Skånemejerier arbetar med den här typen av aktiviteter för att få upp användandet på det sociala intranätet (Heidenholm, 2011). Även Sinter[18] på Sogeti menar att genom att presenter statistik över hur användningen ser ut kan en tävlingsanda skapas som sporrar aktivitet.

Vissa menar att ett av de största incitamenten för många när de publicerar och bidrar är att de kan bli sedda och få uppmärksamhet, och därför måste verktygen ge möjlighet för just detta. *”The core to establishing the incentive to participate is to create systems of recognition.”* Någonting så enkelt som ett retweet, gilla-knappar och liknande har visat sig vara effektiva incitament i sociala medier extern. Genom den grundläggande formen av erkännande har man sett att personer gått från en mycket liten social närvaro till att öka aktiviteten markant. ”*The rate of responses seems to be a key indicator of whether people stay or go.”* (IBM Social Business Jam, 2011)

Utöver erkännande från andra personer på nätverket, kan virtuella system för erkännande, till exempel ett medaljsystem, vara ett bra sätt för att uppmuntra deltagande och kan fungera som en stark motivationsdrivare. Ett medaljsystem bör bygga på ökande av nya kunskaper, på så sätt att ju mer man uppnår desto fler medaljer och högre ranking når man. Den här typen av incitamentsystem bör vara synligt för alla, dels för ytterligare motivering i form av att man vill vara ledande, men inte minst för att det även kan fungera som ett effektivt sätt att lokalisera expertis. Många menar ett den typen av system som bygger på medaljer och liknande endast tilltalar den yngre generationen, medan andra menar att det uppfyller ett grundläggande behov hos alla människor. *”Badges, honors, stars, whatevers ALWAYS work. People want to be seen/recognized.”* Ett flertalar påpekar dock att den här typen av system inte alltid faller ut positivt. (IBM Social Business Jam, 2011)

“Evaluating people on number of network connections, skills ratings from peers, and the like sometimes cause people to go underground. The intrinsic rewards of contributing to a larger effort, regularly helping colleagues to succeed, and working with colleagues to produce something of value clearly outweigh any prospective external rewards.” Inre incitament har visat sig vara det kraftfullaste sättet att få medarbetare att anstränga sig. Externa incitament, så som ranking och liknande, kan ofta fungera motarbetande mot de inre. Externa belöningar skapar både vinnare och förlorare, vilket är viktigt att ha i åtanke. (IBM Social Business Jam, 2011)

Båda sorters incitament fungerar, men de har sina specifika situationer, menar vissa. Externa motivationsdrivare, så som medaljer, är bra i början då man börjar involvera sig i någonting, och krävs för att få folk att inte dra sig ur. *“Human beings need to see rewards very early in this process or they will opt-out because this stuff is hard work!”* Därefter är det de inre man vill åt. “*The traditional incentives work up to a point. But if the person in question does not cross the threshold of getting a personal return of value, the points, ribbons or awards will lose their motivational impact over time.” “… you need to reach a "tipping point" where Facebook is now, where people see the disadvantages of not joining. At that point, no incentives are needed. But I think that some incentives, be they carrots or sticks, are useful in helping to get to that tipping point or critical mass sooner.”* Ett företag som använt ovan tankesätt och med det nått

[18] Therese Sinter, Sogeti, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

framgång är Indonesiens största telekomföretag. Under den första sexmånadersperioden efter lanseringen av sitt sociala verktyg gav företaget incitament för de som deltog, och därefter länkade de medarbetarnas aktiviteter i verktyget till de personliga värderingarna och lade det på bonusen. (IBM Social Business Jam, 2011)

Många menar att man bör föra in delaktighet i de sociala verktygen som en del av medarbetarnas utvecklingssamtal. De som är aktiva bör belönas för att uppmuntra beteendet. För att verkligen skapa nytta genom det här bör man inte enbart mäta delaktighet utan även aktiviteternas påverkan på affärerna. Som en del av utvecklingssamtalet skulle varje medarbetare förslagsvis ombes att ge exempel på hur interaktion med andra inom organisationen hjälp denne att utföra sitt arbete och/eller uppfylla ett organisatoriskt mål. (IBM Social Business Jam, 2011)

En annan sak som lyfts fram är att belöna månadens bloggare, månadens tweet och liknande, eller att lyfta fram bra bidragande från medarbetare vid olika möten. Att få folk att känna sig viktiga är otroligt effektivt. Även känslan av tillhörighet är en viktig motivationsfaktor, och därmed är det viktigt att tänka på hur väl de sociala verktygen får medarbetare att känna den tillhörigheten och hur de kan förstärka den känslan. (IBM Social Business Jam, 2011)

Dock är det inte endast de som syns i verktygen som skall uppmuntras. Minst lika viktigt är att belöna de som faktiskt använder den information som finns, för att skapa ökat affärsvärde. Lika viktigt är att inte straffa de som inte är delaktiga. Oavsett vilken sorts system det handlar om är en otroligt viktig faktor förtroende. Medarbetarna måste känna att de kan lita på det belöningssystem som finns, annars kommer systemet aldrig uppnå sitt syfte. (IBM Social Business Jam, 2011)

Oavsett ovanstående system är det i slutändan att man får arbetet gjort som räknas. *"... one of the biggest rewards you could have from all of this is getting your job done!"*. Det är också viktigt att koppla incitamentsystem till affärsvärde och inte bara aktivitet. *"The 'end game' for business is not about participation in Social Networking... it's about creating business value. ... Participation by itself should not be recognized. Rather, recognition should be based on business results that are supported by Social Media activities."* Innan man kan definiera de rätta incitamenten i en organisation, måste man därmed fundera på kriterierna för framgång. *"... unless people know *why* it's important for them to 'narrate their work' - or whatever - all the badges in the world won't motivate all the right people."* (IBM Social Business Jam, 2011)

5.5.2 Beskriv ditt arbete

Mycket av det som har beskrivits ovan har en bakgrund i att användarna upplever att de har en nytta eller får någonting tillbaks av de sociala verktygen. "*Beskriv ditt arbete*" är såväl en uppmaning som en kraftfull metod för att hjälpa människor att förstå värdet av statusuppdateringar kring vad som händer i deras arbete, i syfte att hjälpa grupper att bli mer effektiva.

Upphovsmannen bakom begreppet och uppmaningen är nyhetsreportern Dave Winer (2009). Ursprungligen riktade sig Winer främst mot andra nyhetsreportrar men konceptet är applicerbart för ett brett spektrum av roller och arbetsuppgifter. Grundkonceptet består i att besvara frågan "What are you doing?". Den enkla lösningen med sociala verktyg är att uppdatera sin status. Det blir därmed inte bara möjligt för

kollegor att få svar på vad andra gör, utan även möjligt för en själv att ge en konsekvent och likvärdig beskrivning för alla medarbetare. Likväl når den alla som har något intresse av svaret och du kan i efterhand sammanställa dina statusuppdateringar för att följa upp hur ditt arbete har fortskridit. (Polly, 2011)

Begreppet innebär en fullskalig transparens där kulturen välkomnar en öppenhet och fri insyn för övriga medarbetare. I slutändan är huvudsyntesen att inspirera kunskapsarbetare att blir mer transparenta, vilket inte alltid är helt lätt. Många har idag som första morgonrutin när de kommer till arbetsplatsen att kolla sin e-post. Nu gäller att det att förvandla denna rutin till att istället skriva en statusuppdatering om den förväntade arbetsdagen. En hel del av de som går under epitetet kunskapsarbetare kan dock vara rädda för att ge andra insyn i hur deras arbetsdags ser ut, kanske för att de är rädda för att uppfattas som lata, inkompetenta eller omotiverade. Många är även tveksamma till om det de gör verkligen är av intresse för någon annan. "*Why people would not feel comfortable 'working in public': lack of trust, and lack of 'serious' work, along with the fact that plenty of people feel they are the experts on a given topic and, as such, they are supposed to know everything, when in reality they don't and that seems to embarrass them quite a bit.*" (IBM Social Business Jam, 2011)

"*To quote: 'Knowledge can only be volunteered; it can never be conscripted'. One of the things that one learns is that you can't mandate knowledge workers to share what they know, you can only facilitate that it happens. We have got a natural tendency to help each other when in need, and knowledge sharing is part of that, but from there to eventually mandate that people do it, I don't think it would work.*" Även om det inte går att tvinga folk att börja beskriva sitt arbete är det fördelaktigt om man gör det så enkelt som möjligt och även skapar en miljö som uppmuntrar till det. Ett litet men enkelt medel som skapar en miljö där statusuppdateringar känns naturligt är att införa automatiska uppdateringar, i stil med att 'X redigerade nyligen dokumentet Y". På så sätt känns det blir det enklare för medarbetarna att själva börja skriva egna statusuppdateringar. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.6 Hur mäter vi avkastning på investeringar i sociala verktyg?

Många organisationer är nu i den fasen att de önskar kunna mäta om och vilket värde deras kommande eller redan genomförda investeringar i sociala verktyg skapar. Osäkerheten är dock stor kring hur det skall ske rent praktiskt, om det ens är möjligt. Följdfrågan som uppstår är hur framgång kan mätas. För att kunna mäta framgång precist måste företaget först tänka igenom vad de vill åstadkomma med sociala verktyg och sätta tydliga mål utifrån det. En implementering utan klara mål bör avbrytas tills dess att målen är specificerade. Företaget måste förstå sin egen verksamhet och anpassa användningen och målen utifrån dessa förutsättningar. "*Maps are useless if you don't know where you are.*" (IBM Social Business Jam, 2011)

Att endast mäta kvantitativa mått kring aktivitet i sig är inte tillräckligt, och därmed inte heller ett tillförlitligt sätt att mäta utgången och utvärdera resultaten av de sociala verktygen. Måtten bör kopplas än mer till verksamheten för att konkretisera ett värde som kan förklaras. Överlag anses det dock svårt att hitta kvantifierbara mätbara mål som enkelt kan översättas till att agera som ett mått på värdeskapande. På samma sätt som det kan vara svårt att mäta värdet av en konferens blir det problematiskt att mäta värdet av sociala verktyg. Det är lätt att fastna i tänket att värde endast består i kronor och ören. Många sociala verktyg har potential att skapa helt andra typer av värden, såsom

socialt kapital. Problemet är att värde av det här slaget är betydligt svårare att såväl mäta som konkretisera. För vad är egentligen *värde*? Det är någonting som ligger i betraktarens ögon. Beroende på en medarbetares roll och kontext varierar värdet. De som arbetar med företagets finanser har en helt annan synvinkel än de som arbetar med företagets produktutveckling eller de som jobbar i en nära relation med företagets kunder. (IBM Social Business Jam, 2011)

Några idéer för att försöka mäta värdet finns dock. Ett sätt är att inom företaget mäta hur stor andel av implementerade idéer eller innovationer som har uppkommit via de sociala verktygen. Andra förslag på mått är att över tiden analysera hur resekostnaderna förändras eller hur lång tid det tar för nyanställda att komma in och ta till sig en viss mängd kompetens eller kunskap. Ett tredje sätt är att mäta tidsbesparning, genom att försöka hitta de saker som idag anses vara slöseri med tid i organisationen och sedan mäta den totala kostnaden för det och därefter se vilken lösning som på bästa sätt låter medarbetarna bli mer effektiva. (IBM Social Business Jam, 2011)

Att försöka finna historier om säljmöjligheter som har dykt upp som en följd av sociala verktyg kan också vara ett sätt att försöka mäta värde. Diskussionsforum och liknande funktioner är ett bra sätt för att få svar på frågor och hitta kompetens som efterfrågas, och därmed gör att exempelvis en säljare snabbare kan svara upp på en förfrågan eller hitta nya möjligheter och kanaler till försäljning. Att mäta hur ofta den här typen av interaktion sker, hur ofta en säljare anser sig ha haft nytta av verktygen i sina säljprocesser, är ett mått som direkt kan kopplas till affärsvärde. Vissa går så långt att de menar att det är nödvändigt att genomföra kvalitativa studier med intervjuer och fokusgrupper för att lyckas konkretisera och få fram lyckade exempel på värde som har skapats, som kan agera som bevis och punkter för att motivera en pågående investering. (IBM Social Business Jam, 2011)

Ett annat sätt att visa på värdet är genom medarbetarengagemang. Många företag mäter redan detta idag med enkäter som inkluderar frågor kring deras åsikter kring hur delaktiga de känner sig, möjligheten att påverka och transparensen inom företaget. Sociala verktyg har stora möjligheter att öka medarbetarens engagemang och bör därför inkluderas i dessa aspekter. Att mäta medarbetares engagemang kan sträcka sig utanför enkäter och inkludera social nätverksanalys SNA. Då kan företag på riktigt förstå hur sociala de egentligen är. (IBM Social Business Jam, 2011)

Kvalitet är också en faktor som har en relativt stor potential i att uttryckas så att det blir mätbart och lättbegripligt, och bör därför beaktas som ett värde sociala verktyg kan påverka i positiv bemärkelse och mätas utifrån. Genom en bättre interaktion mellan medarbetare kan förhoppningsvis bättre leveranser skapas då hela organisationens intellektuella kapital kan förmedlas gentemot en kund istället för en avgränsad del. En högre kvalitet på levererade tjänster, svar och produkter är ett värde som inte får bortses. I samma bemärkelse blir det även av intresse att mäta kvaliteten på det som publiceras i de sociala verktygen, vilket i sig kan vara en helt egen process som dock är något lättare att göra mätbar. Ett varningens finger höjs dock för att fastna i fel sorts kvantitativa mått, som i slutändan inte säger så mycket. "*So it makes more sense to concentrate on the recommendations or on the times some information was downloaded then just count the amout of information a person produces.*" (IBM Social Business Jam, 2011)

En definition av ett fast värde, som är applicerbart för alla organisationer, är svårt att fastställa. Sociala verktygs potential till värde beror till stor del på verksamhetens slag. Därmed skiljer det sig mellan företag vilka värden som kan skapas, och hur de kan nås. Likaså blir det i och med det viktigt att inse att vad man bör mäta skiljer sig åt mellan olika organisationer. "*Surely the key is to be clear about what social business is intended to create. Employee engagement might be a good metric - IF this is what you're trying to achieve. Or an SNA might do this job IF your objective is a better networked organisation.*" Att skapa ett "balanced social business scorecard" är ett grepp som kan vara framgångsrikt för att identifiera på vilket sätt sociala verktyg ska skapa värde i företagets specifika situation. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.6.1 "Stop measuring and transform to social business for real"

Trots allt fokus på att mäta framgångar och avkastning på investering är det många som höjer rösterna om att det här är ett förlegat synsätt. Mätbarheten hos sociala verktyg borde helt enkelt inte diskuteras i den här kontexten. *"'Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.' We should think about this Albert Einstein quote and try not to rush too soon towards ROI, ROE or other justifications, rationalizations, comparisons... for Social Business compared to other ways of doing things."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Förespråkarna för det här synsättet menar att sociala verktyg är en så pass stor omställning, som kan likställas med telefonen och e-post, att det blir meningslöst att försöka räkna på avkastning och skapa kvantitativa mått. Istället bör företagen inse att sociala verktyg först kommer att bli riktigt relevant när de är lika integrerade i affärsprocesserna som e-posten är idag. Dessutom förändras förutsättningar så pass fort att det är svårt att verkligen definiera orsakssamband för den här typen av investeringar. "*The basic concept of ROI is based on a stable environment in which you invest and then reap the benefits, but nowadays you need to invest in several areas in parallel in a changing world so ROI is a not such a sure guide.*" (IBM Social Business Jam, 2011)

Med andra ord måste fokus flyttas från att mäta vart man ligger nu till att på allvar ställa om sina affärsmodeller och integrera sociala verktyg i affärsprocesserna på samma sätt som tidigare kommunikationsverktyg har införts. "*Instead of asking what's the ROI of social business, ask instead Did the social tools help Problem X, and how well? Problem X better be well defined and you better be sure social business process and tools will have a strong correlation to conquering it.*" Vissa företag har redan idag nått så långt att de har lyckats integrera de sociala verktygen i affärsmodellen, så att de numera står för en kritisk del i deras verksamhet. I förekommande fall har deras användande sträckt sig så långt att de även inkluderar externa parter såsom kunder. (IBM Social Business Jam, 2011)

5.7 Hinder

Trots de många nyttor som sociala verktyg anses ge, lyfts en hel del hinder upp. Det finns många som menar att socialt nätverkande endast är slöseri med tid. (IBM Social Business Jam, 2011). Den rädslan, att den här typen av aktiviteter skulle ta tid från det "riktiga" arbetet, återfinns till exempel hos Securitas. Den inställningen börjar dock ebba ut i takt med att folk förstår att man sparar tid istället.[19]

[19] Sune Nanberg, Securitas, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

För att tackla alla de medarbetare och chefer som uttrycker en skepsis mot användningen, är ett relativt vanligt argument att slöseri med tid alltid kommer att finnas, bara att det sker på andra platser. *"... employees waste a lot of time now without social tools - we just don't measure it".* Man bör även ställa sig frågan hur fördelningen mellan arbete och "slöseri" för kunskapsarbetare egentligen skall se ut. *"I know it's not 8 hours/0 hours. At best, I can focus on some intellectual project for 2-3 hours before I need to take a substantial diversion. What could be great about social business is that if businesses are clever they can make the waste part of the work/waste ratio much more productive, much less wasteful."* Med hjälp av sociala verktyg kan man med det synsättet faktiskt effektivisera den tid som i vanliga fall skulle gå åt till "slöseri". (IBM Social Business Jam, 2011)

Ett annat problem är att det finns flertalet personer som, trots att de kanske säger sig inse nyttan med verktygen, inte anser sig ha tid att använda dem. Troligtvis har de personerna trots allt inte alls förstått det fulla värdet, och då handlar det kanske om att schemalägga tid för användningen. "*it is not a matter of not having time, but MAKING time; just like we "schedule" time to check our email several times a day, so should we with social business."* (IBM Social Business Jam, 2011)

Problemet med att ta sig tid till sociala verktyg förstärks också många gånger av att man redan använder sig av andra sociala verktyg. Eftersom det bara finns så mycket tid man kan budgetera för en viss aktivitet tenderar man att vilja koncentrera den till en enda plats. Viktigt är då att de sociala verktyg som förs in i en organisation är minst lika användarvänliga och tilltalande som de som redan används, vilket i väldigt många fall inte är fallet. (IBM Social Business Jam, 2011) En vanlig kommentar de ofta får höra på Electrolux är att "det är en jättebra idé, men lite bökigt i praktiken". De har försökt göra vissa saker för att förenkla det för användarna, exempelvis att det blivit lättare att se var man ska göra statusuppdateringar.[20] På Securitas fick man tydliga och enkla svar när det kom till användarvänligheten: "Gör något som liknar Facebook, LinkedIn eller Google så vi fattar!"[21] Samma sak uttrycks på Incentive. *"I början slängde jag bara in en plattform och trodde att allt skulle lösa sig, men det gjorde det inte. Ta de verktyg som funkar på nätet och gör det till verktyg för affärsnytta."*[22]

Ett annat stort hinder som ofta uttrycks är att ledningen, och speciellt ledare på mellannivå, känner sig hotade av den ökade användningen av sociala medier, eftersom en stor del av deras makt bygger på deras roll som informationsförmedlare. Den rollen kommer att behöva förändras, mot ett större fokus på själva ledarskapet. *"Leaders will need to change their mindset around embracing transparency. They will have to become more open--both willing to share and willing to listen. The reality is these conversations are already happening. They once happened around water coolers and ignored suggestion boxes. Now they happen on Facebook ... and Twitter. Leaders may find this mindset shift difficult at first because they may be responding to criticism and explaining decisions more than they would like. But the upside outweighs the downside. Not just because it will make them more effective leaders and empower their organizations, but because these conversations are happening anyway. This is knowledge every leader can use."* (IBM Social Business Jam, 2011)

[20] Ralf Larsson, Electrolux, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22
[21] Sune Nanberg, Securitas, föredrag, IBM Collobartion Forum, 2011-02-22
[22] Richard Hansson, Incentive, föredrag, IBM Collaboration Forum, 2011-02-22

Ledare, men även andra inom en organisation, känner även ofta en stor oro när det kommer till säkerhet. En intressant iakttagelse från en organisation visar dock följande: *“One client decided to hire a third party firm to 'monitor' internal blogs for misbehavior to prove to upper management it's ok to ‘let go’. Their results spoke volumes - 99.9% of employee blogs were deemed good behavior!”* (IBM Social Business Jam, 2011) Katrineholms Kommun menar att en viktig fråga att ställa sig i sammanhanget är *”Innebär sociala medier förlust av kontroll eller innebär det större förmåga att påverka vad som händer i organisationen?”*. (Jansson, 2011)

En sista stor faktor många lyfter fram som ett hinder för spridningen av sociala verktyg är kulturen, och däribland rädslan för öppenheten inom företaget. Att vara sitt autentiska själv kan vara skrämmande för vissa.*“Many use social media as a way of projecting an ideal self - a more sociable, (virtually) tactile, and extrovert safe, where their physical self is actually much shyer and less able to reach out and connect. The problem of this "avatar"-ness is that the projected self is essentially acting, role playing, there is an imagined connection involved - but for Pinnochio to become a real person, he'll have to go through the trials of turning believable-looking wood into flesh. And that requires vulnerability, and ... a willingness to share that in different ways. That includes a deeper honesty, a willingness to be real and authentic online.”* (IBM Social Business Jam, 2011)

Idag finns det en inställning till kunskap som någonting som inger makt, varför vi tenderar att vilja hålla på vår information, expertis och erfarenhet. Här krävs en förändring mot den delade kunskapen som makt. Det krävs ett skifte från ett behov att veta till ett behov att dela. Som en person sade, *“the value of knowledge is unique in that even when you give it away, you still possess it.”* (IBM Social Business Jam, 2011)

6 Case

I det här kapitlet presenteras de case som har utförts, och som ligget till grund för analysen. Casens ordningsföljd är baserad på den ordning casen utfördes. Först ut var IBM som därefter följdes av Scania och Sandvik. Caset därefter behandlar Örebro kommun och slutligen presenteras Röda Korset.

6.1 IBM – en pionjär inom sociala verktyg

IBM är ett av världens ledande företag inom informationsbehandling, med fler än 350 000 medarbetare och tusentals teknik- och affärspartner över hela världen. Det är ett globalt integrerat företag som arbetar tvärs över landsgränser för att ge sina kunder tillgång till den sammanlagda kompetensen i sin världsomspännande organisation. (IBM, 2011)

Mikael Haglund arbetar som teknisk rådgivare och extern teknikevangelist på IBM, vilket innebär att han ger råd till IBM:s stora industrikunder samt utåt allmänheten berättar om framtiden och dess möjligheter. Peter Bjellerup arbetar som konsult på IBM och har ansvar för att internt agera som en missionär för användning av sociala och kollaborativa verktyg inom organisationen. Han ingår i ett litet världsomspännande team, och har huvudansvar för organisationen i Europa.

6.1.1 Varför sociala verktyg internt?

Sociala verktygs främsta syfte är att skapa en lärande organisation, en organisation där medarbetarna lär av varandra och kunskapen stannar kvar innanför företags väggar, även när personer lämnar företaget. Enligt Bjellerup och Haglund handlar det i princip om att göra knowledge management explicit. Sociala verktyg används för att dra ut kunskap ur organisationen och göra den tillgänglig för alla. Tyst kunskap ska transkriberas och översättas till intellektuellt kapital som kan gagna hela organisationen.

Ett annat syfte är att utnyttja verktygen i förändringsmekanismer, i syfte att bryta ner barriärer och platta till organisationer. Med sociala verktyg kan man lättare hitta personer som varit involverade i olika projekt, lära känna medarbetare man annars inte hade stött på, erbjuda plattformar för samarbete och minska just *time-to-knowledge*.

Haglund menar även att det kan vara mer avslappnat att prova på social medier och verktyg internt innan man använder dem externt. Så med sociala verktyg kan man öva sig internt innan man ger sig ut på nätet. Samtidigt poängteras att det inte på något sätt är något krav att använda verktygen internt innan man arbetar med dem externt, och det är inte heller någon garanti att man lyckas externt bara för att man har erfarenhet av intern användning.

6.1.2 Att sälja in sociala verktyg

Till skillnad från många andra IT-relaterade tjänster och verktyg är det inte IT-avdelningen som är den huvudsakliga måltavlan för diskussion när det gäller sociala verktyg, utan snarare personalavdelningen och ledningen menar Bjellerup. Haglund trycker på triangeln *IT-HR-Communications* som de som på ett eller annat sätt har störst intresse av verktygen. Samtidigt tror han dock att det är av yttersta vikt att sälja in konceptet till ledningen. Likaså menar Bjellerup att det är fullkomligt grundläggande att

få med ledningen och få dem att föregå med gott exempel. För att kunna sälja in verktyget till hela organisationen måste företagsledningen vara tydlig med att ett införande av sociala verktyg är viktigt för företaget, exempelvis eftersom medarbetare går i pension, för att innovationskraften måste öka eller liknande.

6.1.3 Att implementera sociala verktyg

När det gäller att välja mellan top-down eller bottom-up som implementationsstrategi tror IBM att man kan gå till väga på lite olika sätt, beroende på vilka förutsättningar som finns. Från egna erfarenheter rekommenderar de dock en strategi med tyngdpunkten på bottom-up, som dock skall ha stöd uppifrån.

6.1.3.1 Till alla eller inte?

Haglund och Bjellerup anser att det optimala är att kombinera en utrullning till alla medarbetare med fokuserade anfall på vissa grupper. Verktygen bör, när de lanseras, vara tillgängliga för alla som vill, och skall då även kunna användas till vad man vill. Exempelvis skall personliga inlägg inte på något sätt förbjudas, och utryck som ”*det här verktyget skall bara användas till det här*” skall absolut undvikas. Istället är det bättre att låta medarbetarna testa och lära känna verktygen, och inte glömma att ett införande av den här typen mycket bygger på entusiasm. Med det i åtanke är det dock inte fel att börja i liten skala med fokuserade anfall för implementeringen. I den första fasen av implementeringen är pilotgrupper bra för att driva på anammandet. De piloter man tar med i det fokuserade anfallet bör väljas ut genom att man letar efter projekt som vid den aktuella tidpunkten kan ha extra stor nytta av användning av tjänsten. Bra kan vara att leta efter jobbroller med mycket kontakt och mycket dialog, exempelvis en arbetsgrupp som ska arbeta ihop inför en konferens.

Fortfarande skall dock som sagt inte någon som är intresserad nekas tillgång till tjänsten, trots att de inte ingår i målgruppen för det fokuserade anfallet. De som av rent intresse vill vara med i utrullningsfasen kan istället utnyttjas och användas till att sprida budskapet till andra medarbetare på egen hand. Om företaget i samband med introduktionen hämmar det spontana anammandet finns risken att de i framtiden kommer att agera som motståndare och vara motsträviga att få med i ett senare skede.

Det enda skälet till att inte ge tillgång till alla i det första skedet skulle vara att man vill försäkra sig om att tekniken verkligen fungerar. Det är dock någonting som bör vara möjligt oavsett strategival. Om ett företag önskar att köra igång i en mindre skala anser både Haglund och Bjellerup att det är bättre att skala av funktionalitet än användare.

6.1.3.2 Användning av ambassadörer/evangelister

I syfte att öka användningen i de sociala verktygen anser såväl Haglund som Bjellerup att ambassadörer är otroligt viktiga, varför man måste försöka hitta eller skapa dem i organisationen. Haglund och Bjellerup tror inte på att be chefer peka ut en individ i sitt team som ansvarig eller motsvarande för de sociala verktygen, eftersom det motsäger tanken om frivillighet och entusiasm. Istället kan man hitta sina ambassadörer genom att underifrån söka efter entusiaster, samt att i chefshierarkin leta efter de som är *”unga och friska i själen och som skulle kunna vilja vara med och börja använda verktygen”*[23]. Dock måste man vara beredd på att det sannolikt kommer att dyka upp individer som

[23] Mikael Haglund, IBM, intervju, 2011-03-17

vill vara med, men som när det väl gäller kanske inte har tid eller känner samma engagemang längre, vilket är viktigt att ta hänsyn till.

6.1.3.3 Utbildning

För ambassadörerna, samt som komplement till dem, bör någon form av utbildning ske. Inför utbildningsinsatserna är det viktigt att inte enbart fokusera på hur verktygen i sig används, utan framförallt visa vilken nytta verktygen kan ha i olika arbetssituationer. Det är lätt att en utbildning enbart visar hur man som användare rent konkret publicerar exempelvis ett blogginlägg. Det är givetvis någonting som bör ingå, men vikten bör ligga på att visa för användaren hur verktygen kan underlätta denne i sitt arbete. Under utbildningen bör man därmed konkret fråga användaren om dennes arbetssituationer och önskemål, och sedan visa hur verktyget kan användas för att lösa just dem.

En viktig poäng att förmedla i utbildningssammanhang är vad de sociala medierna är och inte är. Framförallt är det öppenheten som är det viktiga, och användarna måste lita på att det är ett självrättande system. Social information brukar generellt vara bättre och mer uppdaterad menar Haglund, varför det egentligen inte är någonting som borde oroa folk, men trots det kommer det att finnas en skepsis mot innehållet och dess användning. Det gäller att förklara för- och nackdelar, och motivera fördelarna mot nackdelarna. Personalavdelningen kan exempelvis vara orolig för att om de lägger upp felaktig information på en blogg är det många fler som läser den och som får ta del av felaktig information, jämfört med om de i samband med en fråga skriver ett mejl till en enskild person. I den här situationen gäller det att förklara för personalavdelningen att visserligen är den beskrivna risken ett faktum, men å andra sidan är det betydligt fler som kan upptäcka att informationen är felaktig. Helt enkelt att, som tidigare nämnt, social information ofta är mer och bättre uppdaterad.

6.1.4 Att få upp användningen

Att nå en hög användning är inte helt enkelt. Att tro att det räcker med att marknadsföra verktygen internt på traditionellt sätt är oftast att göra det för enkelt för sig. Ett företag försökte exempelvis att få medarbetarna att börja använda en intern chatt genom att med massiva insatser, såsom reklamfilmer och utbildning, pracka på användarna funktionen. Angreppssättet blev inte helt lyckat, vilket IBM anser till viss del beror på en dålig avvägning mellan bottom-up och top-down för implementeringen. I det här fallet var det en fullskalig satsning på top-down, och därmed ett konkret exempel på att den metoden riskerar att misslyckas.

När det kommer till aktiva användare får man inte se alltför negativt på de som inte bidrar utan ”bara” observerar. I externt utnyttjande av sociala medier är dessa så kallade *lurkers* inte bra, men internt är det inget fel att ha dem menar Haglund. Är man inne och tar del av information och använder det man hittar, behöver man inte alltid bidra. Dock måste man jobba med att belöna de som verkligen bidrar så att alla inte blir lurkers, och IBM menar att man bör införa incitament som premierar aktivitet. Incitament kan införas med flera olika metoder, där IBM har valt att fokusera på ett antal de själva har valt ut.

Vad som är unikt för IBM är att man, för att uppnå vissa nivåer i organisationen, har lagt in krav på att medarbetaren kan visa hur denne har skapat intellektuellt kapital och delat med sig av sin information. Det vill säga inte bara lärt sig någonting själv utan även lärt andra. På så sätt är de sociala verktygen en naturlig grundplåt för att påvisa

det, då de kan användas i just det syftet. I den nya dagens organisationer måste på liknande sätt ofta kunna bevisa att man hjälpt andra för att kunna ta ett steg upp i karriären.

6.1.4.1 Att få medarbetarna att börja blogga

När bloggar infördes på IBM var en av de första uppmaningarna från höga chefer att medarbetarna skulle blogga, det för att visa utåt vad man vet och kan. Alla fick möjligheten att blogga och detta skulle utnyttjas. Ett konkret tips IBM tar upp, för att premiera bloggaktivitet, är att de som ska delta i en konferens även får i uppgift att efteråt blogga om det som togs upp och presenterades på konferensen. På så sätt förmedlas informationen till andra och dessutom får den enskilde medarbetaren en specifik uppgift att blogga kring, vilket annars kan vara svårt att peka ut. Utöver det tillkommer en rad positiva effekter. Dels skapas det såklart information som inte längre enbart sitter i deltagarens huvud eller privata anteckningar, utan alltså istället kan leda till en ökad kunskap hos andra medarbetare. Dessutom vänjer man medarbetare vid att blogga och ta del av andras bloggar. En annan positiv effekt är att eventuell avundsjuka på att delta i en konferens minskar, då de som är med ”*faktiskt måste anstränga sig lite, lyssna, ta anteckningar och sen även sammanfatta innehållet*”[24].

6.1.4.2 Påvisa goda exempel

För att förtydliga positiva effekter med sociala verktyg anser Haglund att en framgångsrik metod för att övertyga medarbetare om dess potential är att lyfta fram goda exempel och framgångshistorier. Eftersom det ofta är svårt att med hjälp av siffror och statistik visa på konkreta fördelar med den här typen av verktyg blir det mer fruktbart att lyfta fram beskrivande historier som uttrycker fördelarna, då den typen av information ofta är lättare för medarbetaren att ta till sig. Innan organisationen själv har implementerat verktygen, och därmed saknar egna beskrivande historier, får man utnyttja andra organisationer som exempel.

Vad de beskrivande historierna mer konkret består av kan variera, men det finns oftast en uppsjö olika fall att presentera. Bjellerup berättar själv att han fått sina tre senaste uppdrag tack vare de sociala verktygen på IBM, någonting som kan vara värt att belysa för andra medarbetare. Ett annat exempel är hur ett företag lade upp en wiki som runt hundra medarbetare hade tillgång till. Visserligen var det bara tio av dem som aktivt bidrog med material, men den stora mängden frågor som tidigare skickades med e-post i det närmaste eliminerades.

6.1.5 Att erhålla kvalitativt innehåll

Haglund och Bjellerup poängterar att det inte bara handlar om att skapa innehåll, utan att det även är viktigt att få innehåll som är kvalitativt. Företag måste på ett eller annat sätt säkerställa att kvalitativt material får en högre status jämfört med mindre kvalitativt. En lösning till det hos IBM var införandet av ett poängsystem för aktivt bidragande och användning i ett av de sociala verktygen. Användarna fick å ena sidan poäng för kvantitet, det vill säga mängden bidrag, så som uppladdade dokument, skrivna inlägg och publicerade kommentarer. Likväl fick de poäng i de fall någon laddade ner ens egna uppladdade filer, rekommenderade ens publicerade material, bokmärkte ens information eller spred den vidare till andra. Poäng gavs även till de som bedömde material så att

[24] Mikael Haglund, IBM, intervju, 2011-03-17

man på så sätt skapade ett kretslopp med poäng i syfte att premiera kollaborativa insatser för att skapa, sprida och lyfta fram kvalitativt material. En faktor som var viktig för att verkligen premiera poäng, var att de anställda kunde presentera sin poängställning i samband med utvecklingssamtal. På så sätt påvisade de sin aktivitet och sitt bidragande till det intellektuella kapitalet, och belönades för de insatserna.

6.1.6 Hinder och trösklar

En av de största utmaningarna för en lyckad implementering av sociala verktyg är att få folk att ta sig ur inkörda hjulspår, och lämna gårdagens tänk och attityder till förmån för ett helt nytt synsätt.

Hos många företag finns fortfarande inställningen att kunskap är makt, och det är någonting som är problematiskt och måste förändras vid införandet av sociala verktyg. I och med den förändring som sker blir andra saker än egen kompetens viktiga för karriärvägar. Som Bjellerup uttrycker det: ”*Att tjuvhålla på kunskap tros ge makt, att dela med sig av kunskap ger inflytande”*. Människor förstår generellt inte att man som expert i en liten grupp med hjälp av sociala medier faktiskt har möjligheten att bli expert i en stor grupp. Rollen som expert försvinner alltså inte bara för att man delar med sig, trots att många är rädda för att så är fallet.

Att förändra den här inställningen är ingenting som görs över en natt. För att lyckas måste organisationen synliggöra de positiva effekterna, såväl affärsmässiga som personliga, av att dela med sig av kunskap. Personliga positiva effekter kan exempelvis vara att medarbetaren får större möjlighet att påverka sin professionella utveckling. Hur smalt dennes intresseområde än är kan den förmodligen hitta någon annan som har samma intresse, och de kan tillsammans utveckla varandra. En, av många, affärsmässiga positiva effekter är att information blir mer lättillgänglig och lättare för interna sökmotorer att hitta, bland annat tack vare taggning av innehållet, vilket leder till tidsbesparning och mindre dubbelarbete.

Utöver attitydhindret finns ofta även stora svårigheter när det kommer till belöningssystem. Att belöning och uppmärksamhet för bidragande i sociala verktyg är viktigt för dess framgång är Haglund och Bjellerup överens om. Dessvärre menar de dock att företag ofta har system som motverkar det, eller att det finns motstridiga budskap i verksamhetens utformning. Ett konkret exempel på det är konsulter som uppmanas att dela med sig av sin kunskap men som samtidigt har beläggningsmål att se till i slutändan. Inte sällan står lång- och kortsiktiga mål i konflikt med varandra, vilket man måste ha i åtanke vid införandet av interna sociala verktyg.

6.1.7 Hönan eller ägget: Kulturen eller verktygen

Med sociala verktyg följer alltså ett krav på organisationsförändringar. Spridningen av sociala verktyg och synliggörandet av dess fördelar är det som förändrar kulturen i organisationen, menar Haglund. Det är svårt att ändra kulturen utan verktygen och det är svårt att införa verktygen utan att förändra kulturen. Införanden av såväl den nya kulturen som verktygen måste ske parallellt, där de sociala verktygen hela tiden förstärker förändringsprocessen. Dock kan den kulturella förändringen börja redan under de första utredningarna, genom att frågor väcks och saker i organisationsstrukturen utmanas.

Ett problem som uppstår i och med införandet av sociala verktyg är att mellanchefer helst bara vill rapportera bra saker uppåt i organisationen, medan toppchefer helst av allt vill se hur verkligheten faktiskt ser ut på riktigt. Detta gör att cheferna i det allra högsta skiktet gärna engagerar sig, men de som befinner sig strax under är något mer restriktiva. För medarbetarna är det viktigt att de inte upplever att det på något sätt anses negativt eller utmanande mot den rådande strukturen, organisationen och/eller hierarkin att delta i de sociala verktygen. Support från ledningen är a och o för att ett införande ska bli en framgång.

6.1.8 Vilka funktioner är viktigast?

Vilka funktioner som anses viktigast skiljer sig enligt IBM:s erfarenheter mycket mellan olika organisationer och företag. Även andra förutsättningar, så som bransch och verksamhet, den rådande kulturen, ledningens inställning och den allmänna öppenheten, påverkar vad som anses vara viktigast med avseende på funktionalitet.

Hos IBM var det inledningsvis wikis och fildelning som var de viktigaste funktionerna och gav mest nytta till användarna. Bjellerup poängterar dock att det givetvis är individuellt, även om man kan se vissa generella attityder. En funktion som kan lyftas fram som allmänt uppskattad hos många organisationer är profiler, som agerar som en intern telefon- och nätverkskatalog.

En viktig slutsats att ta med är att den upplevda nyttan av olika funktioner inte sällans skiljer sig åt inom organisationen. En viss avdelning kan uppskatta en specifik funktion som en annan avdelning anser är av mindre vikt. IT-avdelningen tycker oftast helt olika från resten av organisationen då de många gånger redan är vana att arbeta på det sätt som sociala verktyg innebär, och därmed inte ser samma svårigheter med en del funktioner som den genomsnittliga medarbetaren gör.

6.1.8.1 Integration med övriga system

I de allra flesta fall finns ett befintligt intranät som inte ersätts när sociala verktyg förs in. Riktigt så drastiska som att byta ut det gamla intranätet helt vågar organisationer och företag sällan vara. Istället förs sociala verktyg in som ett komplement till befintliga system. Med andra ord skapas det ofta två världar i organisationer, ett redaktionellt intranät och ett socialt intranät. Hos många företag kommer det redaktionella alltid ha ett berättigande att existera och finnas kvar. Dessutom finns det ofta många interna applikationer som används inom organisationen, så som semester-, tidrapporterings- och reseräkningssystem. Haglund menar att större organisationer, på grund av det, aldrig kommer att klara sig med enbart sociala intranät, och att det därmed istället blir nödvändigt att systemen integreras på ett så bra sätt som möjligt. Visserligen är det möjligt att ha de två världarna helt separata, men flera exempel som IBM har sett visar att det är av avsevärd betydelse att de integreras med varandra, framförallt för att uppnå en högre aktivitet, men även för att ge legitimitet åt de sociala funktionerna. Den sociala världen skall inte anses mindre viktig än övriga delar på intranätet. Allra helst ska systemen alltså integreras så mycket som möjligt med varandra.

Bjellerup tar upp Electrolux som ett exempel på ett företag som har lyckats bra med det här. Electrolux har valt att lägga in de sociala delarna som en egen flik på företagets intranät, E-gate. Utseende har anpassats så att de sidorna smälter in med övriga och användaren får en upplevelse av att den hela tiden befinner sig i ett och samma system, trots skiftande funktionalitet. Utöver det har information från de sociala delarna

extraherats som flöden som publiceras på intranätets startsida för användaren, så att denne automatiskt får information om vad som händer i nätverken. Likväl har notifieringsfunktioner implementerats för att göra användaren uppmärksam på när uppdateringar relaterad till denne har publicerats. En annan viktig del är att sökfunktionen har integrerat resultat även från de sociala verktygen, som alltså inte kräver en separat sökning.

6.1.9 Mäta värde och affärsnytta – går det?

Bjellerup blir ibland något irriterad över hur man talar om utvärdering och mål och mått för sociala verktyg, eftersom de är ett förändringssystem precis som exempelvis ett affärssystem. *”Inte pratar man om den här typen av mål och mått när det gäller exempelvis e-mail och telefon”*, menar han, även om han lyfter fram att man säkerligen brottades med samma frågeställningar i samband med införandet av de verktygen.

Generellt sett är det svårt att hitta kvalitetsmått för aktiviteten i sociala verktyg. På IBM har säljsidan gjort en rad olika mätningar på hur sociala verktyg har förändrat arbetssituationen för individen. De har med enkäter studerat och analyserat i vilken utsträckning de sociala verktygen har lett till tidsbesparande och uppkomst av nya affärsmöjligheter, för att i sin tur kunna räkna ut sparande i finansiella termer. IBM tittar även på besparingar i resekostnader.

Trots de relativt grundliga mätningar som utförts på IBM, menar både Haglund och Bjellerup att de sociala verktygens påverkan på organisationen är mycket svår att utläsa ur den här typen av mått. I och med de svårigheterna föreslår de att istället arbeta med att lyfta fram goda exempel och succéhistorier för medarbetarna.

6.1.10 Framtiden

I framtiden tror Haglund att det blir viktigt att de sociala verktygen blir ännu smartare, i syfte att än mer öka affärsnyttan och bli värdeskapande för användarna. Ett konkret exempel skulle kunna vara att verktygen tipsar användaren om vilka utbildningar som dennes kollegor i en viss gemenskap har genomfört då de troligtvis skulle kunna vara av intresse även för denne. Över huvudtaget kommer konceptet ”*your friends are your filter*” att vara väldigt viktigt för att användarna inte skall drunkna i all information. Poängen med sociala verktygen är inte bara att mer information skall bli explicit, utan även att den skall bli mer riktad mot respektive medarbetare. Därmed bör medarbetarens nätverk användas för att hjälpa till att sålla och filtrera informationen allt mer framöver.

Haglund tror att social nätverksyanalys kommer att användas för att rekommendera kollegor eller personer som liknar dig, så väl personlighetsmässigt som via användningsmönster, material, filer, bloggar, inlägg och så vidare. En av hakarna med dagens system är att det är jag själv som anger vilka jag känner, och vilka som är mina vänner, dessutom utan någon form av ranking, de ligger alla på samma nivå. Betydligt intressantare är vem jag faktiskt har kontakt med i verkligheten, och i vilken omfattning. IBM har med grund i den tanken utvecklat någonting de benämner *SmallBlue*. SmallBlue går in i nätverket och analyserar exempelvis chat- och e-postdiskussioner för att avgöra vilka kollegor du egentligen interagerar med, och vad ni interagerar om. Syftet är att systemet då lättare kan lyfta fram material som är intressant för just dig, samt rekommendera kollegor som du ännu inte har i ditt nätverk men som borde vara intressanta för dig.

Ofta är det så att man hamnar i situationer där man behöver hjälp från någon, men att man inte känner den som är bäst lämpad att hjälpa till. För att nå denne behöver man gå via någon i sitt eget nätverk, och även det kan SmallBlue hjälpa till med, genom att i flera led leta efter personer som kan rekommenderas.

Nästa steg, efter den ökade personaliseringen och nätverkandet, tror Haglund kommer att vara att verktygen rör sig allt mer mot att kunna besvara distinkta frågor utifrån den information som finns i verktyget och nätverket, men även utifrån externa källor. Slutsatserna som verktygen drar skall alltså då baseras på alltifrån skickad e-post till vad som skrivits i bloggar och diskussionsforum. Ett svar kan därefter se ut någonting i stil med ”*med den här sannolikheten, och med bakgrund av denna statistik, och utifrån dessa uttalanden, tror jag att det är det här som är svaret*”.

6.2 Scania – byggt från lokala initiativ

Scania AB, hädanefter Scania, är en ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar och industri- och marinmotorer. Dessutom tillhandahåller och säljer företaget ett stort utbud av tjänstrelaterade produkter och finansiella tjänster. Scania är verksamt i ca 100 länder och har idag drygt 35 000 anställda. (Scania, 2011) Av dem ingår cirka 15 000 anställda i det som benämns det industriella Scania, varav drygt 13 000 använder Scanias intranät Inline. Scania anser IT vara en del av sin kärnverksamhet och skapade 2001 ett dotterbolag för just IT, kallat InfoMate, som är till för att skapa och underhålla IT-lösningar åt koncernen och riktar sig bara till den egna koncernen.[25]

Mattias Hyll arbetar som Business Analyst på Scanias avdelning Corporate IT / Information Management. Han har deltagit i arbetet med att implementera Scanias gemensamma wiki, vilket är det sociala verktyg som har fokus i följande case.

6.2.1 Sociala verktyg hos Scania

Inom Scania används en rad olika sociala verktyg med varierande syften. Något av det mest använda verktyget är fortfarande de lokala filservrarna, som typiskt används av specifika arbetsgrupper, avdelningar, projektgrupper eller motsvarande. Chat-verktyget MS Communicator, vilket är integrerat med mailen i Microsoft Outlook, har precis börjat rullas ut. Sharepoint (finns tillgängligt mot en extra kostnad, men används i mycket liten skala) erbjuder medarbetarna att dela filer och samarbeta kring dokument. Yammer (är helt externt, inte hanterat av Scania på något vis, liknande en Facebookgrupp) används för mikrobloggning, och är ett användardrivet initiativ som har växt upp underifrån. My Profiles på intranätet ger användarna möjligheten att beskriva sig själva med text, arbetsuppgifter och nyckelord, som fungerar som taggar. Möjligheten finns här även att se en medarbetares kollegor och chefer. Eftersom ingen annan global telefonkatalog existerar får My Profiles även agera som en sådan. Slutligen lanserades en gemensam wiki för hela Scania i augusti år 2010, vilken föregicks av ett antal lokala initiativ och wiki-installationer.

Sammanfattningsvis finns alltså flera olika sociala verktyg runt om i Scanias organisation, varav vissa har lanserats uppifrån medan andra uppkommit som en följd av initiativ underifrån. Trots att det i dagsläget finns många funktioner, berättar Hyll att

[25] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03

det märks att många yngre medarbetare saknar vissa sociala funktioner i det befintliga intranätet. Då de funktioner, exempelvis Yammer och egna uppsättningar av Projektplatsen och filservrar, som används idag är utspridda, får de fungera som delkomponenter och testning inför det som komma skall. Det finns planer på att ta fram en ny version av InLine, ett helt nytt intranät som bland annat skall innehålla sociala funktioner. Exempelvis så ses Social networking som en av de viktigaste byggstenarna i ett framtida intranät för den globala organisationen.

Vad som är intressant är att de flesta anställda i organisationen inte känner att de har ett behov av sociala verktyg. När man frågar dem om My Profiles tycker dock alla att det är mycket användbart och viktigt. När det kommer till att få medarbetarna att fylla sin profil med information var det att väcka tävlingsinstinkter till liv som fungerade bäst. När vissa chefer lade ut sin bild resulterade det i att alla chefer ville göra detsamma, och även ha bilder på de anställda de hade under sig. Fler och fler grupper börjar även att använda My Profiles på ett mer professionellt och strukturerat sätt, där alla på avdelningen uppmuntras att fylla i exempelvis vilka språk samt verktyg de behärskar.

6.2.2 Uppkomsten av Scanias wiki

Scanias gemensamma wiki uppkom som ett initiativ från IT-avdelningen[26], som drog igång projektet utan att högsta ledningen lade sig i beslutet. Dock förankrades det visserligen i ledningsgrupper runt om i organisationen. Innan initiativet till en gemensam wiki togs fanns redan ett tiotal olika lokala initiativ till wikis runt om i verksamheten. Tanken med en gemensam wiki var att på ett mer strukturerat sätt uppnå den informationsspridning som önskades och göra den lika tillgänglig för alla, att öka kunskapsöverföringen mellan olika så kallade silos i organisationen, samt att inte gå miste om information från personer som lämnar företaget.

”Vi brukar skämta internt inom Scania att samma fel uppkommer ungefär vart sjunde år, för det är ungefär så länge man jobbar kvar på samma ställe.”[27]

En wiki skulle också underlätta för nyanställda att komma in i organisationen och hitta kunskap. Istället för att information sitter inne som tyst kunskap, eller ligger lagrad i form av e-post i en inkorg, hos medarbetare skulle den kunna bli explicit och finnas tillgänglig för alla.

En förstudie för den nya gemensamma wikin genomfördes, under vilken en rad olika lösningar utvärderades. Till slut föll valet på *MediaWiki*, främst beroende på att användarna kände igen sig i den, då det är samma plattform som *Wikipedia* baseras på. Istället för att låta valet baseras uteslutande på funktionella krav blev det användbarhet och igenkänning som fick överhanden när det gällde att påverka valet.

Implementeringsprojektet för den gemensamma wikin startade år 2009 och pågick i ungefär nio månader innan wikin öppnades för alla i augusti 2010. En faktor som påverkade tidsåtgången för implementeringen var att det var första gången Scania förde in en open source-lösning[28], vilket förlängde tiden för vissa strategiska beslut. Ett flertal

[26] IT-avdelningen, egentligen ”Corporate IT”

[27] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03. Ursprungligen sagt av Hans Johansson, tidigare chef på R&D på Scania.

[28] En open source-lösning innebär att den är baserad på öppen källkod och därmed fritt distribuerad och modifierbar. Därmed saknas en ansvarig leverantör av mjukvaran.

led skulle passeras innan beslut togs och det uppkom en del strider och diskussioner kring valet av just en open source-lösning, men någon diskussionen kring wikin i sig uppkom inte.

6.2.3 Tidigare lokala wikis som grund för den gemensamma wikin

Då det redan fanns ett antal lokala wikis när den gemensamma wikin togs fram fick några av dem fungera som skal för den gemensamma. Vissa utvalda lokala wikis fick alltså fungera som piloter inför den nya centrala wikin. En stark fördel med att ha tidigare initiativ att utgå från var att det redan fanns en bas med information och innehåll att bygga vidare på. När den gemensamma wikin öppnades fanns redan från start ett par hundra sidor, som då hade migrerats från tidigare lokala wikis. Med andra ord behövde inte Scania lansera en helt tom wiki som användarna förväntades fylla på och bygga upp från grunden.

För att undvika att behöva bygga upp innehållet från grunden var det väldigt viktigt att på frivillig basis få med sig de lokala initiativen. Projektgruppen för den nya wikin ville undvika att tvinga över användarna, utan ville istället få dem att själva vilja gå över till den centrala wikin. Genom att uppmuntra och locka med att den gemensamma wikin indexeras av intranätets sökmotor, att det finns support för den och att det erbjuds centrala uppdateringar av mjukvaran försökte man få de tidigare wikisarna att gå in i den gemensamma. Det får anses vara lyckat, då de flesta av de lokala wikisarna numera har gått in i den gemensamma wikin.

En nackdel som uppstod i och med att befintligt innehåll fördes över till den gemensamma wikin var att den gemensamma wikin fastnade i de befintliga strukturerna. Vissa föregångare fick enligt Hyll lite väl mycket makt i hur den gemensamma wikin kom att utformas. Skulle Scania ha gjort om implementeringen idag skulle Hyll valt att från början skapa ett ordentligt skelett med en tydlig och bra grundstruktur. En sådan struktur behöver man utforma med omsorg, och den bör i någon form fastställas innan migreringen av lokala initiativ.

6.2.4 Wikins plattform, utformning och integrering

Wikin är integrerad med det befintliga intranätet, dels genom att den ligger som en egen flik i intranätet och dels genom att sökmotorn i intranätet även letar efter resultat i wikin. Sökresultaten från wikin får en speciell ikon framför sig i sökresultaten, för att framhäva var informationen kommer från. Inledningsvis låg wikiresultaten separat på den högra delen av den sida där sökmotorresultaten visades, liknande ”Sponsrade länkar” hos Google (tidigare) men nu ligger de i samma resultatlista som alla andra resultat. Tanken är att det skall bli naturligare för nya användare att få upp ögonen för wikin och uppleva dess nytta. Utöver det gjordes viss grafisk anpassning av wikin, men i övrigt behölls standardinstallationen från MediaWiki

Språkmässigt är wikin idag ”manuellt tvåspråkig”, där vissa sidor finns med innehåll på både svenska och engelska (det vill säga två språk på samma sida, men alla sidnamn på engelska). Tanken är egentligen att den ska vara helt på engelska för att informationen skall vara förstålig för alla, men samtidigt vill inte Hyll hämma tillväxten och förbjuda andra språk varför vissa svenska sidor finns. I dagsläget finns inget stöd för ytterligare språk, men ett införande har diskuteras. Beroende på avdelning skiljer det sig hur global

användningen är, exempelvis *R&D* är samlade i Södertälje, medan *Customer Support* är utspridda över världen.

6.2.5 Scanias val av strategi för lanseringen av wikin

Wikin fick växa fram av sig själv och utvecklas under resans gång, samtidigt som det fanns ett berättigat stöd uppifrån, utan att användarna för den sakens skull tvingas på verktyget. Tack vare den kombinationen anser Hyll att Scania lyckades dra nytta av de dynamiska fördelar som önskades. Vissa nackdelar följde dock även med strategin att låta användningen växa underifrån.

”*Det dök upp frågor kring ’När får vi och när får vi inte använda wikin?’ Eftersom användningen växte upp underifrån i flera parallella spår kunde det uppstå diskussion kring detta.*”[29]

I samband med lanseringen av Scanias wiki utfördes ingen allmän marknadsföringskampanj över huvudtaget. Den enda notifieringen som gjordes till den stora massan var att en upplysning, om att en ny flik lagts till på intranätet, publicerades i den publika kanalen på intranätet. Istället smögs verktyget in, vilket var ett strategiskt val. Lämpliga grupper och projekt, som ansågs ha en specifik nytta av att använda wikin, identifierades och delgavs riktad marknadsföring från IT-avdelningen. Grupperna gavs en introduktion och erbjöds praktisk utbildning om så önskades. I mångt och mycket var det snarare så att det var intresserade grupper eller personer som självmant hörde av sig till IT-avdelningen och bad om att få ta del av wikin. Sex månader efter lansering finns det ett antal grupper som på detta sätt gått in i wikin.

Att Scania inte ännu har gjort en fullskalig lansering är ett medvetet val. Man vill vänta med en sådan tills det finns tillräckligt med innehåll på wikin. Givetvis blir det då angeläget att på något sätt bestämma när man har tillräckligt med innehåll, vilket Hyll anses vara uppnått då ”*… det åtminstone finns något som är intressant för alla olika sorters användare. Om jag slumpmässigt plockar ut ett antal personer från olika delar av Scania så ska det finnas åtminstone ett par sidor som är intressanta för honom eller henne – då är det dags för en riktig lansering.”*

6.2.6 Riktlinjer för användningen av Scanias Wiki

Till skillnad från materialet på Scanias traditionella intranät finns det för innehållet på wikin inga officiella granskare, redaktörer, moderatorer eller utgivare. Alla ansvarar för att bidra och användaren är personligen ansvarig för det som denne publicerar och skriver. På intranätet ägs alla objekt av olika delar av organisationen, och har alltså en organisation bakom sig. På wikin har alla samma rättigheter och möjligheter att publicera och redigera material.

För att det upplägget skall fungera och för att se till att wikin används på rätt sätt har Scania tagit fram riktlinjer för hur verktyget bör användas, *wikis do and wikis dont*, vilka enligt Hyll har varit viktiga för wikins framgång. Wikins do’s and dont’s sprids genom att Hyll, och andra i hans grupp, går ut och pratar om dem med de som använder eller är intresserade av wikin. Dessutom finns de även publicerade på wikin.

[29] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03

Idag finns utöver de generella riktlinjerna även en rad olika lokala guidelines för hur wikin bör användas. Inledningsvis var Hyll skeptiskt till det, men allteftersom har hans inställning förändrats något. Nu menar han att det helt enkelt måste få finnas, och nämner det till och med som en framgångsfaktor. I det nuvarande synsättet har man accepterat att nog måste, åtminstone inledningsvis, vara lite mjuk för att låta initiativ få utrymme och ta plats, så man inte hämmar och släcker den inspiration och skaparanda som finns och dyker upp.

I övrigt litar man mycket på att wikin är självrättande, enligt deras tanke om att det är så en wiki är tänkt att fungera. Det finns ett antal informella granskare, så kallade *gardeners*, runt om i organisationen som håller koll på att innehållet är korrekt och relevant. De personerna är sådana som har ett stort intresse för wikin och själva har valt att ta på sig uppgiften. Tillsammans har de ca två gånger per halvår möten, under vilka olika punkter relaterade till wikin diskuteras, såsom struktur och andra förändringar i såväl upplägg som innehåll. Exempelvis har det dykt upp diskussioner kring att de som har hand om standarder vill kunna låsa vissa sidor, så att de inte kan redigeras av alla. Hyll har dock kategoriskt sagt nej till den typen av önskemål, då det enligt honom strider mot tanken med en wiki. Material som måste låsas skall helt enkelt inte ligga i wikin, utan då får användaren istället hänvisa till dokument lagrade i andra ”säkrare” källor genom att länka till det, och i wikin kanske istället diskutera innehållet i de länkade dokumenten, eller att enbart använda wikin för referenser som ett nav för förbättrad hittbarhet och navigation.

6.2.6.1 Skyddad information

Trots att Scania själva uttrycker sig som, och vill vara, en väldigt decentraliserad organisation finns ändå en stark prägling av avdelningar och silos. Vissa delar av organisationen sitter längre in och placerar då andra avdelningar längre ut i periferin. R&D anser sig själva ligga långt in och har i viss mån mer skyddat material. De vill ofta hålla viss information strikt internt, som de exempelvis inte vill att dotterbolag, såsom helägda säljbolag, längre ut i organisationen skall få tillgång till.

I och med det finns det medarbetare som är rädda för att olämplig eller skyddad information skall läcka ut, och därmed är skeptiska till att publicera information i sociala verktyg såsom en wiki. Hyll menar dock att det är ett något förlegat synsätt av flera skäl. En viktig grundregel är här wikins do’s and dont’s. Det står tydligt angivet under wikis do att skyddat material ej får finnas i wikin.

”*En konsult som kommer in i tre veckor kan få full tillgång till all information, men en som har jobbat i 30 år på en annan avdelning får inte tillgång – utan ses av vissa som en säkerhetsrisk. I mina öron låter det inte helt logiskt.”*[30]

Hyll påpekar att en wiki i sig inte är något hot, utan att det är vad personer gör med informationen som i så fall är hotet. I det avseendet är en wiki inte farligare än tidigare kanaler. En anställd kan ”göra bort sig” även i befintliga kanaler som e-post, intranät eller varför inte i vanliga konversationer. Utifrån det medför en wiki ingen skillnad, bara ytterligare en ny kanal, en kanal som skall betraktas och respekteras precis som övriga kanaler. Information som en medarbetare inte skulle få för sig att e-posta till eller

[30] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03

berätta för vem som helst ska så klart inte heller ligga på wikin. Vidare erbjuder wikin oöverträffad spårbarhet, med full historik om vem som gjort vad.

”*Man måste väga kostnaden för informationsläckage mot vinsten för ökad kunskapsöverföring, och få medarbetarna att inse att vikten ligger åt det sistnämnda.”*[31]

En viktig sidoeffekt är att saker som förekommit tidigare nu förts upp till ytan. Scania hade en händelse där olika listor med formella begrepp (termer) lades upp. Termgruppen på Scania upptäckte detta och wikin fick klä skott eftersom Termgruppen ansvarar för centrala begrepp på Scania. Dock visade det sig att dessa listor även hade funnits tidigare, men dolda i Word-dokument på filservrar.

6.2.7 Att öka användningen

För Scania har en av de största utmaningarna med wikins införande varit att få användare att bidra med innehåll. Det har visat sig vara en stor omställning med det nya arbetssättet, och ett större problem än vad Hyll hade trott. Inledningsvis var det mycket fokus på säkerhet, och många var oroliga för att medarbetare skulle publicera klassat innehåll. Erfarenheten visar snarare på det omvända, att den stora utmaningen är att få medarbetare att publicera artiklar och vara delaktiga i att skapa innehåll överhuvudtaget.

”Det är inte självklart för alla att en wiki är just en plats där alla kan bidra. Anställda har hört av sig med frågor som ’Varför står det inget om det här på wikin?’. När jag då har svarar med ’Skapa en sida som skriv om det själv’ har reaktionen ofta varit ’Va? Kan jag göra det? Finns det ingen som ansvarig för att skriva om det? Får jag göra det?’.”[32]

Efter att användarna har kommit förbi den tröskeln är dock merparten av dem väldigt positiva. Någon användare beskrev wikin som i princip som det bästa som hade hänt denne, när det gällde att minska sin egen belastning för att svara på frågor. All den kunskap han sedan tidigare antingen själv satte inne på, eller hade i e-post eller andra dokument, kunde han nu lägga in i wikin och referera till. På så sätt behövde han inte upprepa samma saker flera gånger och effektiviserade sitt eget arbete.

Att det går snabbt och enkelt att publicera är en oerhört viktig framgångsfaktor. Det skall inte vara något strul med behörigheter, godkännandeflöden, eller liknande, utan man skall bara behöva trycka ”Create page”, skriva och sedan avsluta med ”Save”.

Det är också just det som Hyll anser är den starkaste drivkraften för en användare i att börja använda verktyget. När en användare upplever att de sociala verktygen kan användas i tidsbesparande syfte är det ett av de bästa sätten att påvisa verktygens nytta, och därmed en starkt motiverande drivkraft. Dessutom menar han att det är grunden till ett av de lättaste sätten att sprida användningen av wikin, genom att lyfta fram bra exempel. Samtidigt är han väl medveten om att det inte alltid helt lätt att påvisa att en användare har sparat tid.

[31] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03
[32] Mattias Hyll, Scania, intervju, 2011-03-03

6.2.8 Utvärdering och uppföljning av Scanias wiki

Idag finns på Scania inga explicit mätbara mål för wikin, utan endast idéer och visioner om vilka effekter den skulle kunna realisera. I framtiden vill Hyll utveckla mätningen för att bättre se vilken nytta och effekt som den här typen av verktyg medför. Exempelvis vill han kunna mäta wikins påverkan på kunskapsspridningen. Dessutom skulle han vilja mäta e-postaktivitet inom vissa områden, t.ex. helpdesk, kopplat till besöksstatistik från wikin. Att även brett fråga om medarbetare istället för att svara på e-post lagt upp det på wikin, någon gång läst på wikin istället för att e-posta en fråga, eller har lagt information i wikin istället för att lägga upp det på en hemsida kan vara av intresse. Just samverkan mellan intranätets redaktionella del och wikin är enligt Hyll mycket spännande, och de ser redan en glidning för viss information från det redaktionella till wikin.

6.3 Sandvik – utgångspunkt i ett specifikt problem

Sandvik AB, hädanefter Sandvik, är en global industrikoncern med ca 47 000 anställda, representation i 130 länder och en världsledande position i utvalda nischer. Verksamheten innefattar de tre affärsområdena Tooling, Mining and Construction samt Materials Technology. (Sandvik, 2011) Sandvik har en intern IT-leverantör, kallad IT-services[33].

Åsa Backman är marknadskommunikatör och arbetar huvudsakligen med extern kommunikation på Sandvik Coromant, ett produktområde inom Sandvik Tooling, men har varit projektledare för det sociala verktyg som infördes för affärsområdet vindkraft. I samma projekt har Mathias Persson, som arbetar på IT-services, varit involverad.

6.3.1 Sociala verktyg för att snabbare svara upp mot uppkomna affärsbehov

Initialt var det kommunikationsavdelningen hos Sandvik som såg ett behov av sociala verktyg internt inom företaget. Önskemålet uppstod som en konsekvens av att man önskade kunna svara upp snabbare mot nya affärsbehov och krav, helt enkelt erbjuda en möjlighet till att snabbare erhålla frågor och leverera svar. Exempelvis kan det handla om att förse kunder med lösningar som man inte helt känner till, men man vet med sig att kompetensen finns någonstans där ute i organisationen. Om den kompetensen kan samlas ihop och konkretiseras kan Sandvik snabbare erbjuda lösningar och svar på kunders förfrågningar. Likväl är förhoppningen att Sandvik kan bibehålla kunskap när medarbetare lämnar företaget och snabbare introducera nyanställda. Dessutom är tanken att Sandvik skall kunna arbeta effektivare över landsgränser och tidszoner och minska tiden för att få ut innovationer marknaden.

En annan påverkande faktor som ökade behovet av sociala verktyg hos Sandvik var att ett reseförbud infördes i organisationen som en konsekvens av den ekonomiska krisen som drog igång år 2008. Reseförbudet medförde att Sandvik inte kunde förflytta folk för att ha kurser, vilket därmed blev ännu en anledning till att samarbeta med hjälp av sociala verktyg.

I februari år 2009 bestämde sig Sandvik för att starta en pilot och den 27 oktober samma år lanserades en sådan för segmentet vindkraft, baserad på IBM Lotus Connections.

[33] Åsa Backman, Sandvik, intervju, 2011-03-11

Segmentet var inte unikt i det avseendet att de var de enda som satt inför de behov som nämnts ovan, men det var ett nytt område som hade dykt upp som ett alternativ då den tidigare starka kundgruppen bilindustrin gick på tomgång i och med finanskrisen. Alla marknader runt om i världen förväntades identifiera potentiella kunder inom vindkraft och närma sig dem med de erbjudanden Sandvik Coromant kunde leverera. Sandvik Coromant hade verktygen och kompetensen för att göra det, men den var begränsad till ett fåtal nyckelpersoner som dessutom var spridda globalt. Det fanns alltså ett stort antal säljare, specialister, marknadsfolk och andra roller som hade ett behov av att snabbt få utbildning, information och tillgång till expertis. Sandvik Coromant hade varken tid eller resurser att uppfinna hjulet på nytt för varje marknad utan behövde en snabb uppstart för affärsområdet så att det kunde komma igång och nå ut på sina marknader. Piloten blev därför ett nytt sätt att arbeta, men med en potential att lösa ett flertal av de utmaningar som affärsområdet stod inför.

6.3.2 Pilotens genomförande och utfall

När piloten drogs igång valde Sandvik att styra in alla användare direkt i ett specifikt community. På så vis skalades funktionaliteten ned, med tanken att det första intrycket inte skulle vara så överväldigande. Ungefär hälften av de medarbetare som ingick i piloten deltog i den frivilliga utbildning som anordnades. Utbildningen var lyckad i det avseendet att deltagarna snabbt förstod hur verktyget skulle användas.

Utöver utbildningen valde Sandvik att även använda sig av ambassadörer för att promota lanseringen och användningen. Till antalet valdes tio stycken ut, med utgångspunkten att de var experter och mycket kunniga inom området vindkraft. Med andra ord baserades inte urvalet på att de var specifikt insatta i sociala medier, utan snarare på att de skulle ha en hög trovärdighet hos övriga medarbetare inom communityt. Ambassadörerna valde i sin tur ut sina medarbetare inom vindkraft och bjöd in dem att delta. På så vis var alla personligen tillfrågade om de ville ingå i piloten.

Totalt ingick cirka 170 medarbetare i piloten. Aktiviteten varierade dock, och framförallt var det långt ifrån alla som bidrog med material. Däremot kände alla som använde verktyget att de hade nytta av funktionerna och det materialet som lades upp.

Inför piloten sattes ett antal mål upp som senare följdes upp i syfte att utvärdera pilotens genomslag och utfall. Målen mättes genom att man gick ut och frågade användarna om huruvida de ansåg att de var uppfyllda. Totalt sattes sex övergripande mål upp. Av dem uppfylldes fyra; användarna upplevde att verktyget var lätt att använda, användarna kände att de hade kunnat bygga ett nätverk inom vindkraft, akuta frågor löstes inom 24 timmar och användarna upplevde att de fick en överblick och ett ställe de visste att de kunde leta efter och hitta information. Däremot uppfylldes inte målen med att verktyget skulle användas varje dag och att användarna skulle uppfatta att verktyget inneburit en tidsbesparning. Vad som bör nämnas är att de dock inte heller hade upplevt att de förlorat någon tid.

6.3.2.1 Utveckling efter piloten

Efter ett antal turer fram och tillbaks i olika delar inom Sandvik bestämde man sig efter piloten, runt månadsskiftet januari/februrari år 2010, för att gå ifrån IBM Lotus Connections som användes i piloten och inför den fullskaliga satsningen basera de sociala verktygen på Microsoft Sharepoint. Bakom det beslutet ligger det faktum att Sandvik centralt har beslutat att man ska föra en Microsoft-strategi när det gäller IT.

Beslutet om ett plattformsbyte följdes av att ett flertal heldagsworkshops genomfördes, där främst kommunikatörer från de tre olika affärsområdena och medarbetare från IT ingick. Syftet var att avgöra vilken funktionalitet som en färdig lösning i slutändan skulle inkludera. Därefter påbörjades, tillsammans med Sogeti, utifrån önskade behov en modifiering av Sharepoint som lanserades i september år 2010. Versionen som lanserades var dock varken så social eller så enkel och lättanvänd som man hade hoppats på. Nästa steg har därför blivit att implementera NewsGator Social Sites, som är en tredjepartslösning utvecklad specifikt för att utöka de sociala funktionerna i Sharepoint. Därmed hoppas Sandvik på att på ett bättre sätt kunna möta de önskemål som från början efterfrågades.

6.3.3 Användarnas önskemål om funktionalitet

Att få svar på användarnas behov och önskemål om funktionalitet, och ta med sig detta inför lanseringen av sociala verktyg i större skala för hela Sandvik, var det viktigaste med piloten. Backman poängterar vikten av att kunna kommunicera med användarna i termer som de kan ta till sig. Istället för att tala om ren funktionalitet är det viktigare att prata med användarna om vilken hjälp de önskar få ut av verktygen. Därmed blir det även av stor betydelse att verktygen är lätta att ta till sig och använda.”*En slutanvändare har inte behov av en produkt utan av att få hjälp i olika situationer*.”[34]

När det gäller vilken funktionalitet som önskas inkluderas i den slutgiltiga lösningen råder det delade meningar beroende på vem man pratar med. Alla vill ha en wiki, men än så länge har man inte riktigt kommit överens om hur man skall använda en sådan och vad den konkret skall användas till. Wikin är enligt Backman det verktyg som är svårast att ta till sig. Har användaren inte en vana att arbeta med en wiki innebär det en hög tröskel.

När det kommer till diskussionsforum skiljer sig åsikterna än mer. Vissa tycker att det är mycket viktigt, medan andra inte alls ser ett behov av det. Många har också svårt att förstå skillnaden mellan bloggar och diskussionsforum. Persson skulle vilja se att man har diskussioner eller mikrobloggar, som efter en konklusion kan bli en wiki, *”genom typ en ’convert to wiki’-knapp eller liknande”*[35].

”*Användarna måste lära sig att tänka wiki, och då är kanske diskussioner en bra start.*”[36]

När det kommer till mikrobloggar är det ”… *någonting som folk tar åt sig direkt och kan användas till allt möjligt. Sandvik är dock nyttofascister i det här avseendet, på gott och ont*.”[37] Backman framhåller att det inte uttryckligen är sagt att en medarbetare inte får skriva exempelvis ”Idag skiner solen”, men det sker inte i någon större utsträckning. Vissa, framförallt chefer, är rädda för att det ska bli något av ett Facebook och därmed inte ses som ett seriöst verktyg som skapar nytta. Både Backman och Persson ser mikrobloggar främst som ett verktyg för att dela med sig av hur det går i aktuella

[34] Åsa Beckman, Sandvik, intervju, 2011-03-11
[35] Mathias Persson, Sandvik, intervju, 2011-03-11
[36] Mathias Persson, Sandvik, intervju, 2011-03-11
[37] Åsa Backman, Sandvik, intervju, 2011-03-11

projekt, vad man gör för tillfället och till att ställa frågor. Därmed kan man komma ifrån vissa, annars nödvändiga, status- och veckomöten.

En viktig del för att lyckas med implementeringen av sociala verktyg är att användarna får en förståelse för verktygens skillnad och vad de lämpar sig för. Mikrobloggar är att föredra för flyktig information, diskussioner för mer diskuterande konversationer och wikis för beständig information, enligt Backman och Persson.

Utifrån den version som är implementerad idag framstår de viktigaste funktionerna vara profiler och sök. Sökfunktionen som finns idag är dock inte särskilt sofistikerad. Såväl Backman som Persson önskar en sökfunktion som söker både i intranätet och i de sociala verktygen, men som det ser ut just nu är det inte säkert att så blir fallet, vilket de anser är olyckligt.

6.3.4 Strategi för implementering av Sandviks nya sociala verktyg

I mitten av juni år 2011 är planen att den nya versionen av Sandviks sociala verktyg, byggt på Newsgator Social Sites, skall implementeras. Initialt var tanken att alla anställda skulle ha tillgång till verktygen den 1 januari år 2011, men det sköts upp på grund av problem kring ägande och ansvar samt att implementeringen tog längre tid än vad man först trodde. Nu är det de som ber om att få vara med som får ta del av verktyget. Affärsområdet Sandvik Tooling, i vilket Sandvik Coromant alltså ingår, är de som just nu använder verktyget mest. Totalt fanns det vid intervjuns genomförande 1 700 användare, vilket i det här fallet innebär att användaren har loggat in minst en gång.

I samband med den fullskaliga releasen är planen att alla som har tillgång till att logga in på intranätet även skall ges tillgång de sociala funktionerna. Därmed exkluderas vissa personer, exempelvis några av de personer som arbetar nere i gruvorna. Här ser Backman en outnyttjad källa till kunskap, som verkligen har stora möjligheter att bidra till förslagsvis produktutveckling. I framtiden blir det därför vitalt att försöka fundera ut hur Sandvik kan få med även dem.

Backman poängterar att det trots ovan beskrivna situation finns en allmän uppfattning och inställning om att det är just när människor med olika bakgrunder får träffas och utbyta erfarenheter som riktig innovation kan skapas. Hon ser även en positiv förändring när det gäller det tidigare synsättet att ”kan inte alla använda det ska ingen få det”. Numera är det fler och fler som inser att det är mer fördelaktigt att rulla ut det till alla som kan använda det, och försöka arbeta med att få med resten så småningom.

När det färdiga sociala verktyget rullas ut är tanken att det skall integreras med det befintliga intranätet, men exakt hur integreringen skall se ut är ännu inte helt bestämt. Ett förslag är att lyfta fram bra blogginlägg och liknande till startsidan på intranätet, och således ha redaktörer för det.

Öppenheten är också en faktor som har diskuterats. Ambitionen är att den största delen av kommunikationen inom företaget skall ske i öppna communities, men företagsstrukturen och en ovana hos medarbetarna att arbeta över gränserna begränsar öppenheten. Därför tror Backman och Persson att det kan vara bra att börja med att ge möjligheten att hålla delar stängda och låsta, så att användarna vänjer sig vid hur verktygen fungerar och allt eftersom inser att det inte är så farligt och att man även kan öppna upp dem i ett senare skede. Att den approachen är nödvändig hos Sandvik beror

till viss del på den interna konkurrens som finns mellan olika dotterbolag och avdelningar. Ibland slåss de om samma kunder och det kan då vara känsligt att dela med sig av information. I och med multibrandstrategin fanns önskemål om att kunna stänga in och låsa dokument. Förhoppningen är att den önskan allt eftersom skall minska.

”*Jämför med IBM som har 7 000 stängda communities, men 5 000 öppna. Man måste vara positiv för det som finns och alltså se det positiva i att det finns 5 000 öppna communities, istället för att stirra sig blind på att det är 7 000 som är stängda.*”[38]

6.3.5 Få upp användningen

En viktig del i att få igång användningen i sociala verktyg är enligt Persson att det finns någon som äger och är ansvarig för ett community, och ser till att det som sker skall ske där inne. Sandvik använder sig av community-ansvariga, vilka tillser att det som publiceras i communityt är relevant och passande, men de arbetar även med att få med de som inte är aktiva att använda sig av communityt.

Backman och Persson är överens om att man bör tillåta och uppmuntra medarbetare att vara lite personliga och ha roligt inom de sociala verktygen. Många har dock lite svårt för det, speciellt chefer på beslutsnivå som kan känna en viss rädsla inför en utebliven seriositet. De oroar sig mycket för det de själva benämner som ”Facebook-effekten”, att verktygen anses användas mer för privata ändamål och konversationer än arbetsrelaterat dito. Mellanchefer kan dessutom känna en rädsla för att de skall bli överflödiga i och med de nya sociala medierna.

”’*Vad är min uppgift nu när jag inte ska föra information upp och ner?’ Det finns också en syn från chefer på folk som är aktiva i sociala verktyg att ’har inte han eller hon någonting att göra?’. Det får inte bli att folk fäller ner skärmen när chefen går förbi.*”[39]

Backman tror, trots de hinder som finns, att bidragande bara är en tidsfråga och att det som krävs innan det kommer igång på riktigt är en kritisk massa. För att nå den är de viktigaste medlen utbildning, ambassadörer och acceptans från chefer. I dagsläget är det många som inte bidrar för att de är rädda att visa sin okunskap. Det är därför viktigt att ledare och ambassadörer sprider en attityd som kan karakteriseras som att det inte finns några dumma frågor.

”En vanlig oro är att ’Om jag ställer en fråga öppet ser alla att det är något som jag inte kan’. Många anser också att de inte har tid. Får man bara med sig dessa har man otroligt bra ambassadörer som kan användas till att sprida budskapet vidare.”[40]

En annan viktig del är att ha en accepterande attityd till det rent språkliga. När piloten kördes beslutades att språket som skulle användas var engelska, eftersom det var personer från över hela världen som deltog. Alla är dock inte nödvändigtvis helt bekväma i att kommunicera på ett annat språk och det var därför viktigt att ge en acceptans för att språket inte behöver vara perfekt, vilket också gjordes.

[38] Mathias Persson, Sandvik, intervju, 2011-03-11
[39] Mathias Persson, Sandvik, intervju, 2011-03-11
[40] Åsa Backman, Sandvik, intervju, 2011-03-11

Även belöning för bidragande tror Backman är en viktig kugge för en framgångsrik implementering. I linje med det hade de under piloten en tio-i-topp-lista över de som bidrog mest, vilken fungerade som en sporre för aktivitet. Hon hoppas på att det i ett framtida skede är möjligt att få med personalavdelningen i liknande tankebanor för att senare även kunna skapa mer kännbara värden, så som monetära eller karriärmässiga belöningar. De som delar med sig av mest och stöttar sina medarbetare i högst grad kommer att tillhöra de viktigaste medarbetarna i framtiden, och då måste de bli det med avseende på alla aspekter. Samtidigt måste man ha en förståelse för att det kan finnas medarbetare som är väldigt kompetenta och värdefulla i det de gör men som ändå inte syns i de sociala verktygen, så det får inte heller slå över helt. En säljare som tar del av information, utvecklar sitt säljande och ökar sina prestationer, men som kanske inte själv publicerar något, är även den en väldigt viktig medarbetare som har utnyttjat verktygen utan att det för den sakens skull är särskilt lätt att se utifrån. En balans som består i att just belöna men samtidigt undvika att bestraffa är Backmans recept för framtiden. I viss mån bör man inte heller vara helt avvikande för att i vissa sammanhang testa att nästan tvinga användarna att arbeta på ett nytt sätt, exempelvis genom att i ett projekt förbjuda projektdeltagarna att skicka filer till varandra via e-post. Istället ska filerna laddas upp i fildelningsverktyg så att alla får tillgång till dem.

6.3.6 Sandviks största utmaningar

Överlag har Sandvik en tradition av att nya verktyg och mjukvaror kontinuerligt introduceras, men det är väldigt sällan som någonting ersätts eller kastas ut. Istället utökas enbart floran av mjukvara. Persson menar att när möjligheten finns borde Sandvik passa på att städa i produkt- och verktygsutbudet och kanalisera de mjukvaror och verktyg som användarna skall ha tillgång till och använda. Risken är annars stor att det blir väldigt spretigt och rörigt. Därför gäller det att fasa ut de gamla verktygen på ett smidigt sätt, utan att användarna kommer i kläm.

I dagsläget finns stora utmaningar kring personalpolitiken när det kommer till den här typen av verktyg. Nu belönas medarbetare för att sitta inne på specifika kunskaper, och den tanken måste helt vändas. Kulturen måste förändras, och för att lyckas med det måste det förankras och spridas från de högsta leden. I det här avseendet blir belöningar ett viktigt inslag för att trycka på att man premierar ett nytt sätt att tänka och arbeta. När det gäller begreppet *gamification* (sv: spelifiering) har Sandvik inte kommit så långt att de har några konkreta planer, men de tror absolut på konceptet och även på att använda sig av exempelvis e-postfria dagar och liknande.

Ledarskap enligt den traditionella modellen hotas i och med de sociala verktygen, varför man måste försöka tänka ut och visa hur det nya kan se ut istället. Det krävs ett modernt ledarskap och en främjande kultur. Ledarna måste gå från att vara rena informatörer med uppgift att skicka information mellan leden till att bli inspiratörer, coacher och liknande. Uppmuntran blir en otroligt viktig del att hela tiden ha med i det fortsatta arbetet. Speciellt bör man uppmuntra de som i början vågar ta steget och börja bidra till att fortsätta, även om det i de första faserna kan verka som att det är helt tomt och att respons uteblir. I det ingår även att utnyttja ambassadörer på ett klokt sätt. Sandvik har under piloten använt sig av medel såsom att uttryckligen be alla att ”idag ska ni skriva varsitt blogginlägg”, men framförallt menar Backman att de kan användas än mer i uppmuntranssyfte än vad man kanske har gjort tidigare. Hon menar att man måste vara mycket försiktig med att agera polis, och i samband med det är självsanering ett begrepp hon använder.

De sociala verktygen måste undvika att hamna i samma fälla som e-posten till viss del har gjort, att användaren drunknar i information. Det leder till att relevant information försvinner, och hos Sandvik har i det i vissa fall inneburit att vissa nu i det närmaste har abdikerat och slutat läsa och använda e-post helt. Konsekvensen har då blivit att beslut tar längre tid än nödvändigt och att processer försämras. En stark framgångsfaktor för att överkomma det problemet är att få igång en vettig sökfunktion, som verkligen fungerar så som en sådan är tänkt. Först när man på ett enkelt sätt kan hitta information inser användarna den verkliga nyttan i att dela med sig och ta del av information.

6.3.6.1 Vem äger projektet och vikten av ett tydligt svar på det

Sandviks absolut största problem gällande implementeringen av sociala verktyg har varit ägande, det vill säga vem det är som skall betala och vem som skall vara ansvarig för projektet, samt hur kostnaderna skall fördelas. Önskemålet är att *Group Communications* ska äga användandet medan IT skall tillhandahålla den tekniska lösningen. Problemet är att det har saknats en tydlig kravställare. Enligt Backman är frågan om vilka som är ansvariga och vilka som får ställa krav otroligt viktig, och menar vidare att om man har det klart för sig kommer allt att gå mycket enklare och fortare. När man väl har identifierat ansvariga och kravställare är det essentiellt att även få de att kommunicera och svara på frågor. Man vill ha övergripande riktlinjer för hur implementeringen ska gå till väga, men troligtvis kommer de olika affärsområdena att därefter anamma implementeringen på lite olika sätt.

”*Man måste undvika att det blir en hög med ’matrecensenter’ och ’tyckare’ som tycker en massa men som inte behöver ta något ansvar.*”[41]

I utmaningen kring ägarrollen ingår även hur tjänsterna skall finansieras. Finansieringen blir komplex i det avseendet att det kan uppstå en problematik kring hur införda tjänster skall prissättas internt. Om interna IT-avdelningen skall sälja tjänsten till de olika affärsområdena, vad händer då om något av dem inte vill vara med? Verktygens fulla potential uppnås inte om inte alla är med, och det riskerar därmed att fallera hela projektet. Därmed kanske det vore bra med ett koncernbeslut uppifrån om att alla skall använda verktyget, vilket dock enbart löser en del farhågor och långt ifrån alla problem. Skall affärsområdena betala för mängden utrymme de använder? Eller antalet filer, mängden nedladdningar eller trafiken de nyttjar? Beroende på hur prissättningen utformas kan en konsekvens bli att man straffas för att man delar med sig av mycket information, och frågan är om det är önskvärt då det riskerar att vara kontraproduktivt. Hos Sandvik har den här problematiken lett till att fildelning inte kommer att ingå i verktyget från början, trots att alla egentligen är överens om att det är en väldigt viktig funktionalitet.

6.4 Örebro kommun – användaren i fokus

Örebro kommun är Sveriges sjunde största kommun, mätt till antalet invånare, och organisationen sysselsätter cirka 11 000 heltidstjänster. Carina Asplund arbetar som informationsstrateg på Örebro kommun och är projektledare för Örebro kommuns intranätprojekt. I hennes grupp sitter bland andra Björn Hagström, som arbetar som systemintegratör på kommunen. Utöver Asplund och Hagström ingår ytterligare en

[41] Mathias Persson, Sandvik, intervju, 2011-03-11

systemintegratör, en informatör som senare skall bli redaktör i det nya intranätet samt en informationsassistent som tidigare har arbetat med det gamla intranätet och som senare även är tänkt att vara sökmotorredaktör (utvärdera sökbeteende med mera för att trimma in sökmotorn i det nya intranätet).

6.4.1 Bakgrunden till det sociala intranätet

År 2009 genomförde Örebro kommun två stora undersökningar. Den första utvärderade internkommunikationen inom organisationen. Parallellt gjordes även en förstudie för utveckling av ett nytt intranät. Förstudien gjordes utifrån användarnas behov och ledningens intentioner. Målbilden blev ett socialt, personifierat intranät med möjlighet till inloggning från externt håll – en tolkning av de problem och behov som identifierades.

Förstudien till intranätet gjordes i form av en effektkartläggning som genomfördes med stöd av *inUse,* som är en digital byrå inom användbarhet och interaktionsdesign. Syftet var att identifiera olika sorters användartyper, deras behov och få en bild av de effekter som det nya intranätet skall uppnå. Ett flertal djupintervjuer med användare i organisationen genomfördes; medarbetare, chefer och förtroendevalda. Några kompletterande telefonintervjuer genomfördes också. Resultatet från utvärderingen bekräftade att det fanns ett behov av ett utvecklat intranät med sociala funktioner. Styrgruppen fick ta del av resultatet och tyckte att utvecklingsförslaget för ett nytt intranät var bra.

6.4.2 Varför ett socialt intranät hos Örebro kommun?

Tanken med ett införande av sociala funktioner i Örebro kommuns intranät är främst att underlätta för medarbetarna i sitt arbete samt att minska det stuprörstänk som idag finns inom organisationen. Ett socialt intranät skall stödja samarbete över de traditionella gränserna och på så sätt utmana den befintliga strukturen.

En annan förhoppning med det sociala intranätet är att minska mängden fysiska möten och lokala filservrar. I samband med det menar Hagström att man även anpassar sig yngre medarbetare som hellre jobbar mer agilt än att ha rutinmässiga möten varannan vecka.

En oerhört viktig del i och med det nya intranätet är också att det skall bli lättare för samtliga medarbetare att nå intranätet. I dagsläget är det inte alla som har en reell möjlighet att gå in på intranätet. Av de heltidstjänster som finns inom Örebro kommun är det idag långt ifrån alla som i sitt dagliga arbete har tillgång till en kommundator. Med det nya systemet skall det vara möjligt att logga in även hemifrån eller från andra datorer än så kallade kommundatorer.

6.4.3 Ett öppet arbete mot det nya intranätet

I takt med det pågående intranätprojektet driver Örebro kommun en öppen blogg med syfte att *”informera om det pågående projektet med mål att skapa ett nytt socialt och personifierat intranät med samarbetsfunktioner”* (Socialt intranät för Örebro kommun, 2011), samt att få in nya perspektiv på utvecklingen av intranätet.

Redan från första början togs beslutet att arbetet med det nya intranätet skulle ske inför öppna dörrar. Vissa har uttryckt en risk med den öppenheten, i och med att

förväntningar som man sedan kanske inte lyckas uppfylla byggs upp. Asplund menar dock att den här typen av förväntningar redan finns, och med hjälp av en hög grad av öppenhet kan man istället försöka ta vara på de förväntningarna i så stor utsträckning som möjligt. Det öppna arbetet har enligt Hagström redan gett många positiva resultat, i och med att kommentarer och värdefull feedback lyfts fram. Dessutom har det gjort att flera leverantörer av sociala verktyg samt andra med intressant input har hört av sig av rent intresse och bidragit med värdefulla erfarenheter och åsikter.

Under vägen har även en referensgrupp funnits med för att ge feedback allt eftersom arbetet fortskridit. Utifrån resultatet av effektkartläggningen togs en prototyp för det nya intranätet fram, som även den ligger öppen på bloggen, i syfte att ge möjlighet till kommentarer. Prototypen har även presenterats på nuvarande intranät, för allmänt tyckande från användarhåll. *”Det är inte IT som ska styra, utan nyttan och behoven.”*[42]

Som komplement till de åsikter som tagits in från bloggen och från presentationen på nuvarande intranät, har Örebro kommun även genomfört sex stycken fokusgruppstester i syfte att utvärdera prototypen mer grundligt. Tre av grupperna representerades av så kallade sällananvändare, det vill säga personer som mycket sällan använder datorer och intranät. Två grupper bestod av representanter från olika stödprocesser, såsom IT, HR, ekonomi och information. Den sjätte och sista gruppen bestod av enbart chefer. Syftet med att ha olika grupper som utvärderade prototypen var att identifiera hur behoven skiljer sig åt grupperna sinsemellan samt hur de olika användargrupperna uppfattade prototypen utifrån det egna perspektivet.

Då grundtanken med det nya intranätet är att det skall svara mot just Örebro kommuns användares behov och situationer anser Asplund och Hagström att det är relativt irrelevant att försöka efterlikna andra organisationer när det kommer till utvecklingen. Dock har de hämtat inspiration kring vissa specifika delar från andra tillämpningar hos olika organisationer. Exempelvis har de studerat Jönköpings läns landstings arbete med sin sökfunktion.

6.4.4 Utformningen av det sociala intranätet

Örebro kommun har i dagsläget inte tagit ett slutgiltigt beslut om vilken teknisk plattform det nya intranätet skall bygga på. De har än så länge studerat tre olika plattformar, nämligen MyLive, IBM Lotus Connections och Microsoft Sharepoint. Den förstnämnda anses vara något för mager för att motsvara det behov som organisationen har. När det gäller de två sistnämnda anser Hagström att *”skillnaden är att Connections fokuserar på människor och Sharepoint fokuserar på dokument”*. En grundläggande faktor i beslutet av plattform är att verktyget skall vara på svenska. Det är också viktigt att plattformsvalet i sin helhet stödjer andra tekniska lösningar än intranätet. Som sagt har dock inget slutgiltigt fattats ännu.

Innan det definitiva valet av plattform kan ske krävs att man vet vilka funktioner som är av intresse. Med hjälp av en effektkartläggning för samarbetsforum, andra utvärderingar som gjorts och de fokusgruppstester som utförts har Örebro kommun fått fram de funktioner som användarna anser är viktigast. Visserligen har behoven och önskemålen varierat något mellan olika grupper, men generellt kan man säga att det är möjligheten att dela filer och mikrobloggning som är de funktioner som är av störst intresse. Hos

[42] Björn Hagström, Örebro kommun, intervju, 2011-04-13

vissa målgrupper finns det även ett stort behov av wiki. *”I slutändan beror behoven helt enkelt på arbetsuppgifterna”* menar Hagström. En funktion som anses vara av mindre vikt är bloggar, då användarna inte riktigt verkar se nyttan med dem. Reaktioner som ”Vem kan ha tid att blogga?” är inte heller helt ovanliga inom organisationen.

I vissa situationer finns ett behov av att bjuda in externa parter, och tillsammans med dem kunna samarbeta på en gemensam yta. Det finns alltså ett behov av både en extern och en intern version av ett samarbetsforum, någonting som möjliggörs i Sharepoint. Det innebär att det finns en extern presentationssida/samarbetssida i samarbetsforumet där t.ex. projekt kan beskrivas och samarbete i projektet kan ske även med externa parter, samt en intern sida för de personer som internt ingår i och arbetar med projektet. Externa samarbetspartners kan vara entreprenader, föreningar, myndigheter eller andra organisationer som samarbetar med kommunen.

Den generella inställningen på Örebro kommun är att information inte skall stängas in. Samtidigt finns dock i vissa fall ett behov av att kunna samarbeta mer internt och därför exempelvis kunna låsa en samarbetsgrupp. Det här är en balansgång som har diskuterats mycket, men ingenting slutgiltigt har bestämt när det kommer till den frågan. Hagström skulle kunna tänka sig att samarbetsgrupper och liknande skall vara öppna för alla, och att om man skulle vilja låsa en grupp får man be om det specifikt. På så sätt rubbas inte grundinställningen att öppet skall vara förvalt. Ett exempel på en situation där Örebro kommun väljer att frångå den principen är stöd till chefer. För just chefer finns behov av en särskild ingång som enbart syns för inloggade chefer. Ingången är tänkt att innehålla information och stöd som specifikt rör chefsuppdraget i syfte att ytterligare underlätta deras arbete. Den initiala uppfattningen från målgruppen var att det här var en starkt önskad funktion, då de anser att de ofta har brist på tid och därför gärna snabbt vill ha tillgång till den målgruppsspecifika informationen.

6.4.5 Användarnas inställning till det sociala intranätet

Generellt är de flesta medarbetarna positiva till utvecklingen av det nya intranätet. Som exempel kan nämnas resultatet från fokusgruppstester och att av de kommentarer som kommit in på intranätet är 100 % positiva. I samband med effektkartläggningen av samarbetsforum genomfördes en enkätundersökning där endast en av 64 kommentarer var negativa.

Trots den, i stort, positiva inställningen till det sociala intranätet finns viss osäkerhet i organisationen. Det finns personer, och då framförallt chefer, som drar paralleller till Facebook och menar att verktyget är en fritidssysselsättning och ingenting som skall användas på arbetstid. Hagström menar dock att det är en förlegad syn. *”Det ju inte är någon någonsin som kommenterar om det är någon som frågar en kollega om hur helgen har varit eller som tycker att det är dåligt att prata privata saker på fikarasten.”*[43]

Ser man det från det perspektivet finns således egentligen inte någon större orsak till oro. Att en person skriver att denne exempelvis är hemma med sjuka barn kan rent av vara nyttig information rent arbetsmässigt. På samma sätt menar Asplund att *”gränsen mellan nonsens och arbetsrelevant information är diffus och måste nog få vara det”*.

[43] Björn Hagström, Örebro kommun, intervju, 2011-03-14

Därför tror både Asplund och Hagström att man i så stor utsträckning som möjligt skall undvika att förbjuda vissa typer av konversationer.

En annan fundering som kommit fram i de undersökningar som utförts är användningen av bilder på intranätet. Det har visat sig att vissa medarbetare är skeptiska mot bilder, speciellt på sig själva. Det beror delvis på ovana och delvis på en rädsla för missbruk av bilderna. Bland de personer som är negativa till de sociala funktionerna menar flertalet samtidigt att verktygen säkert kan vara bra för yngre medarbetare, som vill jobba annorlunda. Många lyfter fram att ett socialt intranät kan vara viktigt för att locka nya yngre medarbetare till organisationen, vilket även Asplund tror är fallet. *”Trots att man kanske inte själv ser de positiva fördelarna ett socialt intranät kan medföra är man medveten om att andra kan ha ett behov och en önskan om att det införs.”*[44]

När det kommer till den praktiska användningen av verktygen och uppfattningen om användbarheten, är en intressant iakttagelse utifrån fokusgrupperna att sällanvändare ofta är de som tycker att det är lättast att ta sig till det nya tänket, upplägget av och strukturen i det nya intranätet. De som idag är vana användare är enligt Asplund troligtvis redan så invanda vid hur det ser ut idag att de därmed har svårare att tänka om.

6.4.6 Tankar inför lanseringen

Planen är att Örebro kommun skall lansera det färdiga intranätet den 2 april år 2012. Innan dess kommer man dock förmodligen att använda sig av pilot- eller testgrupper inför den slutgiltiga lanseringen. Projektet kommer även att fokusera hårt på lanseringen. Det blir viktigt att lära av andra och planera i detalj för att få en lyckad lansering.

Lanseringen kommer att behöva pågå i olika faser – under hösten/vintern behövs aktiviteter för förankring. I samband med att det nya intranätet släpps behövs aktiviteter som rör kunskap i användandet och goda exempel på användning och efter lanseringen behövs aktiviteter som stödjer ett effektfullt användande. Asplund menar att man kan lära en hel del från andra organisationers lansering av liknande verktyg.

”Orsaken till att det inte fungerade så bra för XXX var att man bara pressade ut en lösning uppifrån ledningen och missade behoven. Man måste som ledning våga ha lite is i magen när det kommer till lanseringen.”[45]

Alla 11 000 medarbetare kommer att få tillgång till det nya intranätet samtidigt. I samband med lanseringen kommer det gamla intranätet att bytas ut, så att det inte finns två parallella system i användning. Istället för att skala av användare vid lanseringen är det möjligt att Örebro kommun väljer att skala av funktionalitet och alltså inte lansera samtliga funktioner på en gång. Att lansera alla funktioner samtidigt menar Hagström kan bli alldeles för mycket både för dem själva att presentera, och för medarbetarna att ta till sig.

För att få en grund att stå på vid en lansering menar Asplund och Hagström att det vore bra om alla anställda automatiskt får sina kollegor tillagda i ”mina kontakter”. Där skulle man även kunna visa vilka som är de aktivaste användarna eller vem det är som

[44] Carina Asplund, Örebro kommun, intervju, 2011-03-14
[45] Carina Asplund, Örebro kommun, intervju, 2011-03-14

är lanseringsansvarig i den aktuella gruppen, så att man vet vem man ska vända sig till vid frågor och liknande.

6.4.6.1 Mentorer som stöd i lanseringen

För att stödja lanseringen är tanken hos Örebro kommun att använda sig av mentorer som åker ut i verksamheten och påvisar de positiva fördelarna och bedriver workshops med användarna. Asplund ser ett stort värde i att ha personer som arbetar med att föra ut verktyget i organisationen, och helst skulle hon se att det fanns någon som arbetade heltid med det.

En viktig del i workshoparna är en handfast utbildning i hur de olika funktionerna fungerar. I och med att datorvanan hos en relativt hög andel av medarbetarna är liten, kan de användarna uppfatta exempelvis en wiki som väldigt krånglig. De är vana vid den fasta filstrukturen i utforskaren, vilket står i stark kontrast till en wiki som har ett helt annat upplägg. Att visa hur verktygen används blir således mycket viktigt.

Vilka mentorerna bör vara är någonting som diskuteras. I samband med fokusgrupperna var det flera som hörde av sig för att de var så positiva till verktygen att de gärna ville vara med och bidra till att förenkla lanseringen och alltså agera mentorer. Det är såklart positivt, då det gäller att hitta mentorer som är just positiva och som frivilligt anmäler sig. Samtidigt poängterar Asplund dock att det även är av stor vikt att de som väl blir mentorer har ett förtroende hos övriga medarbetare i organisationen. Det gäller att välja ut mentorerna med omsorg så att de motsvarar båda kriterierna, och det är inte alltid lätt menar Asplund. En tanke är att de skulle kunna dra nytta av och använda sig av organisationens informatörer som mentorer.

Örebro kommun är dock inte helt och hållet positiva till konceptet mentorer i sig, då de tidigare har haft en sämre erfarenhet när det kommer till den typen av frågor. De hade för e-postsystemet någonting de kallade för närstödjare, som skulle finnas på plats och fungera som support för de egna arbetskamraterna, vilket inte gav ett så bra resultat. Asplund tror dock att det i det fallet berodde mest på själva systemet, vilket var otillfredsställande och därmed gjorde att närstödjarna inte förmedlade en positiv bild av systemet. Med det i åtanke blir det extra viktigt att i utvecklingsfasen sätta användaren i fokus.

6.4.7 Användning för användandets skull?

Det viktigaste med det nya intranätet hos Örebro kommun är att verktyget stödjer den enskildes egen verksamhet, annars finns det enligt Hagström inget syfte med det. Han anser att det inte finns något självändamål i sig med att användare nyttjar verktyget.

”Det viktiga är inte att folk bidrar och publicerar, utan att det ska vara ett stöd i arbetet. Att exempelvis blogga bara för sakens skull är onödigt. I slutändan måste det ge användaren så pass mycket tillbaka av sig självt att det aktivt används automatiskt.”[46]

Hagström poängterar dock att det kan komma att behövas insatser för att få användarna att inse det. En viktig sak att tänka på i och med lanseringen är att verkligen förmedla att

[46] Björn Hagström, Örebro kommun, intervju, 2011-03-14

den lösning som presenteras kommer från det behov som finns i organisationen och att lyfta fram nyttan den kan ge.

6.4.8 Mål och mått

För att i framtiden kunna följa upp användningen och effekten av det nya intranätet krävs någon form av mätningar. För det nuvarande intranätet har Örebro kommun gjort en nollbasmätning, vilket kommer att följas upp via en mätning av det nya intranätet.

Vilken sorts mått man vill sätta upp är en svår fråga. Asplund är något tveksam till rent kvantitativa mått, och förespråkar hellre kvalitativa mått såsom ”upplevd nytta” för att undersöka om behoven verkligen uppfyllts. Hagström poängterar dock att det trots allt kan finnas ett värde i vissa sorters kvalitativa mätningar, såsom ”hur många bloggar som startas i förhållande till hur många som är aktiva tre månader senare”. Den typen av mått kan identifiera problem med verktyget och ge en indikation på vad som fungerar bra och dåligt. Dock är de måtten inte mycket värda utan att man samtidigt försöker ta reda på om verktyget faktiskt upplevs ge den nytta som man hoppas på.

Ett annat sätt att mäta effekterna av en bättre internkommunikation, där ju intranätet är en del, är via medarbetarenkätens internkommunikativa index. I en tidigare mätning av organisationens öppenhet var det endast 30 % som upplevde organisationen som öppen och tydlig. En förhoppning är att man kan se att de värdena ökar efter lanseringen av det nya intranätet.

6.5 Röda Korset – sociala funktioner i det dolda

Röda Korset är den största humanitära organisationen i världen. De finns i 186 länder och har ca 100 miljoner frivilliga medarbetare och medlemmar (Röda Korset, 2011). Svenska Röda Korset består av ca 1200 lokalavdelningar, kretsar, som engagerar ca 40 000 aktiva frivilliga. På de flesta större orter driver man samlingsplatser, kallade Kupan, med bland annat kaféverksamhet och secondhand-försäljning.[47]

Fredrik Gladh arbetar som redaktör för intranätet Rednet på Svenska Röda Korset. Utöver sitt arbete som redaktör sitter han även på en beställarroll, och har för närvarande hand om utvecklingen av intranätet och dess sociala delar.

6.5.1 Rednet och dess användare

Rednet är tre år gammalt och funnits sedan år 2008 och bygger på EPiServer. Det riktar sig dels mot personal och anställda men även mot frivilliga, vilka i sin tur kan delas in i två kategorier; formellt ansvariga och andra helt frivilliga. De olika grupperna som använder intranätet har enligt Gladh troligen helt olika användningsområden och mål med sitt nyttjande.

Majoriteten av de frivilliga i Röda Korset är över 65 år, och det är en mycket speciellt målgrupp då man måste ta extra stor hänsyn till tillgänglighet och användbarhet. Många av dem tar ofta sitt första steg in till internet i och med intranätet, och anledningen till det är ett stort engagemang för Röda Korset.

[47] Fredrik Gladh, Röda Korset, intervju, 2011-04-06

Alla medlemmar kan få en användare för att logga in, och det sker automatiskt genom en registrering. De som ställer upp och gör en frivillig insats men inte vill betala medlemsavgift kan också få en inloggning, men då måste det göras manuellt. De anställda får upp intranätet som startsida, vilket gör att de i alla fall alltid får se det en gång varje dag.

6.5.2 Rednets sociala funktioner

Som ett resultat av en förfrågan om en öppnare demokrati inom Röda Korset har tre stycken sociala verktyg förts in i Rednet, nämligen bloggar, diskussionsforum och livevideosändningarna Röda rummet. Förfrågan om ökad demokrati kom både från ledning och frivilliga (förtroendevalda), så även om de verktyg som finns idag inte efterfrågades specifikt finns ändå en förankring hos ledningen.

Röda Korsets huvudsakliga mål med de sociala delarna på Rednet är att stärka demokratin, dialogen och erfarenhetsutbytet inom organisationen. I det ingår även bland annat att enklare kunna mobilisera vid katastrofer, stärka varumärket, öka samhörigheten och närheten inom organisationen samt att göra det enklare att dela med sig av kunskap och information.

Utifrån de givna målen har ett antal intressanta kvantitativa mått satts upp, såsom antalet användare, hur många som ser livesändningarna och antalet publicerade blogginlägg. Gladh menar dock att vilka mått man i slutändan väljer att studera kommer att utvecklas i framtiden. Innan man kan fylla intranätet med innehåll måste man ta reda på vad alla vill ha ut av det.

6.5.2.1 Bloggar

Möjligheten att skriva egna blogginlägg finns för alla. För att få skriva en blogg på Rednet skickar man in en bloggförfrågan till Gladh, som sedan lägger upp bloggen på intranätet. En blogg representeras vanligtvis av en person, men kan även ha en annan avsändare såsom ledningsgruppen, där flera användare kan skriva i samma blogg. Bloggarna presenteras via en så kallad bloggpuff på första sidan på Rednet. Det är Gladh som väljer vilka blogginlägg som skall lyftas fram, bland de som nyligen publicerats. Strax under puffen finns även en länk till de andra bloggarna som ligger uppe på Rednet.

Av deltagarna på workshopen var det bara två stycken som tar del av bloggarna varje vecka och två mer sällan. Resterande fyra hade aldrig tidigare läst en blogg på Rednet. I vissa fall för att de inte ansåg det vara något för dem, men i flertalet av fallen på grund av att de inte kände till dem.

”Jag har aldrig varit inne på bloggar.”, ”I början gick jag in och kollade en gång, men då var det bara en som hade skrivit ett inlägg, och det var gammalt, så jag har inte gått in sedan dess.”, ”Finns inget där för mig, jag gör mitt”.[48]

De flesta hittar dock bloggarna relativt enkelt, oftast genom att gå in direkt från puffen. Väl inne bland bloggarna tycker många att det är krångligt att hitta en blogg med ett önskat ämne, då de är listade med namn istället för vad de behandlar. Känner man inte igen namnen är det svårt att veta vart man skall gå.

[48] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11

”Hur får vi upp ämnen om bloggar? Är ju bara en massa namn här.”, ”Jag skulle vilja kunna skriva ’mötesplatsföreståndare’ någonstans och hitta bloggar som handlar om det.”[49]

Det är inte uppenbart för deltagarna att de inläggen som visas direkt på bloggsektionens förstasida är de senaste. Tanken att presentera inläggen där är att ge en bild av vad som är aktuellt just nu, men många av deltagarna missar denna möjlighet. De börjar istället leta efter ämnen på ett eller annat sätt, utan att lyckas.

6.5.2.2 Diskussionsforum

Även när det kommer till diskussionsforumet verkar vissa oklarheter finnas, och Gladh erkänner att det inte har fungerat så bra hittills. Med undantag från två av deltagarna på workshopen kände man ens till att det fanns ett diskussionsforum på Rednet. Merparten hittar dock till diskussionsforumet relativt enkelt då de görs medvetna om att det finns. Ändå finns vissa synpunkter på placeringen, och man skulle önska sig att det i likhet med bloggarna fanns en klar ingång från förstasidan.

”Jag har ingen aning om att möjligheten att diskutera saker finns. Det är någonting fel när folk inte vet att de kan gå in och svara och prata om saker.”[50]

Det är uppenbart att några av deltagarna inledningsvis hade en relativt negativ attityd till ett diskussionsforum, då de menade att de inte har någon användning av ett sådant i sitt engagemang i Röda Korset. Allt eftersom att workshopen fortskred förändrades dock denna inställning till en mer positiv sådan, och de kom fram till att det trots allt finns tillfällen då de skulle kunna tänka sig att diskutera och utbyta erfarenheter med andra. Speciellt ser man ett behov av att diskutera med andra vid förändringar eller problem i organisationen, och skulle gärna använda sig av forumet för att få tips om arbetsmetoder från andra delar av organisationen. Gladhs syn är att det idag är möjligheten att pröva idéer som verkar vara det mest intressanta för forumsaktivitet.

Ett problem med diskussionsforumet är att de flesta trådar var gamla, och därmed upplevdes tråkiga. I och med att många trådar aldrig fått något svar, finns även en ovilja att lägga ut en fråga där, då man inte tror att man kommer att få någon respons så snabbt som man önskar.

”Det skulle fungera snabbare att få igång ett möte och diskutera en grej än att skriva det i forumet. Det är effektivt om det funkar, men jag vet att det är dålig aktivitet på Rednet. Så även jag, som är en community-människa utanför Röda Korset, skulle inte använda diskussionsforumet här.”[51]

6.5.2.3 Röda rummet

Den funktion som är mest uppskattad och som upplevs fungera bra i syfte att stärka demokratin inom Röda Korset är livevideosändningarna Röda rummet. De ger enligt workshopdeltagarna en känsla av en närhet till ledningen, och det är mycket uppskattat att man kan ställa frågor direkt till dem. Röda rummet är det sociala verktyg på Rednet

[49] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11
[50] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11
[51] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11

som störst andel av deltagarna har tagit del av. Röda rummet sänds fyra gånger per år till anställda och fyra gånger per år till frivilliga.

Rent praktiskt handlar Röda Rummet om livevideosändningar som ackompanjeras av en chatt-ruta till höger om filmklippet, vilket ger åskådarna möjligheten att ställa anonyma frågor direkt under sändningen. Frågorna kommer in till en moderator som är ansvarig för inkommande frågor. Även kommentarer kan komma in, men enbart moderatorn kan se frågorna och kommentarerna. Användare har ställt frågor, ibland ganska hårda men konkreta sådana, men det har aldrig förekommit påhopp eller liknande. Workshopdeltagarna tror att det, på grund av att det är anonymt, är många som vågar ställa frågor.

6.5.2.4 Den generella synen på verktygen som helhet

Generellt finns det en problematik kring vilka av de olika verktygen som kan användas till vad, och vad som är skillnaden mellan dem. Många tycker exempelvis att det är svårt att se skillnaden mellan bloggar och diskussionsforum, och vet inte när de skulle använda vilket av dem. Det finns de personer som har en syn på bloggen att det endast är ett forum för påståenden och inte diskussion. Någon frågar sig även varför bloggar bara ligger på intranätet, och tror att de är verktyg som även kan visas externt. Den generella inställningen är också att verktygen upplevs som ganska röriga, och att det är svårt att förstå strukturen och hitta ingångarna.

Utöver förvirringen kring de interna sociala verktygen finns även en frustration över att det rent allmänt finns så många olika ställen som syftar till samma sak. Frivilligbloggen, forumet och bloggarna på Rednet tas upp som exempel. Utöver det finns det separata hemsidor som vissa av kretsarna driver, och dessutom ett flertal grupper och liknande på externa sociala nätverk såsom Facebook. Man vet inte var man skall skriva eller var andra kommer att lägga upp saker, då det finns så spridda verktyg. Många menar att det vore bra om man kunde gå till ett ställe för att få information, exempelvis om en annan krets skall arrangera något i helgen. Problemet är att det är osmidigt att publicera sådan information för en vanlig användare på Rednet, då det kräver att man går via en tjänsteman. Då är det lättare att publicera det på Facebook, där det snabbt går ut och även på ett enkelt sätt är möjligt att lägga till bilder och liknande. Eftersom man vet med sig att det är så blir även att man letar på Facebook för att se vad andra grupper och kretsar har på gång, istället för att gå till det som de anser bör vara den naturliga vägen; Rednet.

6.5.3 Hinder för användning

Det finns ett motstånd till användningen av Rednets sociala verktyg generellt bland de frivilliga, och trots att det finns initiativ att försöka styra in människor i Rednet är aktiviteten dålig. *”Folk frågar och frågar var de kan hitta saker, och man försöker hänvisa dit, men ändå är det ingen som går dit.”*[52]

Vissa anser att det beror på att det finns alldeles för många ingångar, och önskar sig en enklare väg in. Andra menar att strukturen är rörig, och att det inte är lätt att hitta den information man eftersöker. *”Man tycker att det tar tid och är bökigt. Det är inte*

[52] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11

användarvänligt. Gränssnittet är dåligt." "Det är lättare att ta en telefon och ringa upp, och då är det någonting som är fel."[53]

Man önskar att mängden text på första sidan skulle minimeras, och att om det är någonting man är intresserad av skall kunna ha valet att läsa mer om det. En person erkänner att han alltid bara brukar titta på det som specifikt lyfts fram i rutorna på förstasidan, och inte ens läsa den andra informationen som finns.

De flesta tycker även att Rednet är mycket tråkigt, varför de inte lockas av att logga in. Uppfattningen är att det känns tungt och oinspirerande. Åsikterna är delade om huruvida aktiviteten är en generationsfråga eller inte. En del menar att den äldre generationen aldrig kommer kunna gå att få in i de sociala verktygen, medan andra helt motsätter sig det och menar att det handlar om helt andra saker. Det finns, enligt en del, en kultur som på vissa ställen förhindrar samarbete mellan grupper.

Ett ytterligare problem är att alla i dagsläget inte har tillgång till datorer och därmed möjligheten att logga in. Det har gjorts försök att erbjuda datorer på gemensamma platser dit de som inte har datorer kan gå. Det har dock inte fungerat något vidare bra, dels på grund av tekniska begränsningar men även administrativa sådana, menar workshopdeltagarna

6.5.4 Hur kan man öka aktiviteten i Rednet?

Som det ser ut idag är aktiviteten på de sociala delarna inte så hög som Gladh önskar. Han tror att det krävs att ledningen verkligen börjar använda verktygen, för att alla skall göra det. Det bästa verktyget för ledningen är livevideosändningar, då den bara kräver koncentrerade arbetsinsatser. Idag anser de att de inte har så mycket tid för bloggar, någonting som dock lösts genom att låta ledningen dela på bloggar.

Användarna anser att den största orsaken till att folk inte är aktiva på de sociala delarna i Rednet är att de inte vet att de finns. Man måste få ut information om att verktygen ligger tillgängliga på intranätet.

"Det gäller att skapa rörelse i diskussionsforumet, annars kommer ingen vilja lägga upp någonting. Problemet är att de flesta inte vet att den möjligheten finns."[54]

Anledningen till att många fler känner till bloggar än diskussionsforumet menar flera är på grund av att bloggarna presenteras uppe i vänstra hörnet på startsidan. Genom att även lägga in länkar till intressanta diskussioner där, tror många att aktiviteten i forumet skulle kunna öka.

Ett annat förslag för att styra in fler människor till Rednet och de sociala delarna som helhet skulle vara att koppla det än mer till Röda Korsets externa hemsida. Det finns idag noteringar på hemsidans startsida om vad som är på gång i Röda Korset på Facebook. Om man även skulle kunna plocka in vad som exempelvis diskuteras på Rednet, skulle det öppna upp ögonen för många att gå in där tror några. Visserligen är det intern information som skall diskuteras på Rednet, men man borde i alla fall kunna lyfta fram ämnen som diskuteras eller liknande, för att visa att det händer saker där inne.

[53] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11
[54] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11

Man vill dock inte bara veta att de sociala verktygen finns, utan även hur de fungerar. Som tidigare nämnts, finns en ganska stor oklarhet när det kommer till det. En bra idé tycker många skulle vara att bjuda in till träffar där man går igenom de här delarna och beskriver hur man skall använda dem. Ofta kan de yngre hjälpa de äldre utan att formella beslut om det tagits.

”Vi får hjälpa varandra. Några tanter har kommit till mig och sagt att det inte kan någonting med datorer, och då har jag sagt att vi får ha en utbildning i det. Jag fixar några datorer och så kör vi en kväll då jag visar hur datorerna fungerar. De yngre får hjälpa de äldre!”[55]

I och med att det finns en generell syn på Rednet som tråkigt, tror man att man genom att göra det lite ”roligare” även skulle kunna öka aktiviteten. Här kommer bilder upp som förslag. Dels vill man kunna ha bilder på personer i organisationen, då man tycker att det är kul att se hur alla ser ut, men man vill även kunna ha en bildbank med möjligheten att lägga upp bilder från tidigare event och liknande. Även en affischbank med gamla affischer är ett önskemål.

För att få bort synen om att de sociala delarna inte känns uppdaterade, föreslår man en gräns för hur inaktiv man får vara och önskar sig att gammal information skall rensas bort, antingen av Gladh eller genom att man själv kan ta bort sina inlägg. Det skapar inte bara en dålig syn att ha kvar gamla inlägg, utan det skapar ibland även en rädsla.

”Gammalt skit måste bort. Det är läskigt att det finns kvar i all evighet. Kan man hitta saker som jag har skrivit efter att jag har dött? Dessutom är det onödigt att det ligger där. Rensa gamla bloggar och sånt lite då och då!”[56]

För att ytterligare förändra synen om ett passivt intranät mot ett levande där man vill vara delaktig, skulle man önska att man kunde se att det faktiskt finns ruljans och aktivitet där. Förslagsvis skulle man vilja se om andra människor är online, för att öka sannolikheten och känslan av att det kanske finns någon som svarar om man skriver ett inlägg. Den förväntade svarstiden är ungefär en dag, men helst vill man att det ska gå så snabbt som möjligt.

Slutligen föreslås även metoden att tvinga folk in till Rednet, genom att exempelvis sluta skicka ut tidningar och uppmana till att logga in på Rednet istället för att få ta del av informationen. Det har visserligen testats utan resultat, men vissa tror att det bara är en uthållighet som krävs. Kanske vågar man inte hålla ut så länge som det krävs. Samtidigt menar vissa att Röda Korset måste vara medvetna om att många av deras medlemmar tillhör den äldre generationen och att utgå från att de kommer att gå över till att använda datorer för att ta del av information är kanske inte rätt väg att gå.

6.5.5 Framtidens Rednet

Det finns en önskan från användarna om att göra Rednet mer personaliserat, och att det i större grad skall rikta sig till den individuella användaren. Man skulle till exempel önska sig en bevakningsfunktion, det vill säga att man kan markera vad man är

[55] Workshop, Röda Korset, 2011-05-11
[56] Ibid.

intresserad av och få uppdateringar om när det händer saker i de ämnen man intresseras av. Det skulle underlätta informationssökningen och spara mycket tid för individen.

Ytterligare funktioner efterfrågas specifikt av workshopdeltagarna. Det finns önskemål om att kunna ha en frågeruta, där någon svarar direkt på ens frågor. I likhet med en chatt vill man kunna se vilka som är online. En annan funktion som önskas är en anslagstavla eller tipsruta, där man kan lägga upp mycket korta och koncisa saker och bli hänvisad till hur man kan gå vidare med dem. Likaså att det finns en kalender eller liknande där man ser vad som händer i ens närområde, ens egen krets och närliggande kretsar eller motsvarande.

För att öka erfarenhetsutbytet mellan kommuner och grupper, och underlätta informationssökandet önskar workshopdeltagarna sig grupper där man kan dela filer och annat med varandra. Varje krets skulle till exempel kunna ha en egen grupp, så att man inte bara lätt kan hitta information om den egna kretsen, men även hitta information om vad andra har gjort. Man vill kunna söka på grupper som har haft samma problem som man själv står inför, för att kunna veta hur de löste det hela. Genom grupperna skulle man kunna återanvända mycket information från andra och slippa ”uppfinna hjulet på nytt” hela tiden. Att ha en kort beskrivning om varje vad krets gör och har gjort på respektive grupps sida vore bra, så att man snabbt kan få en överblick.

Gladh skulle i framtiden vilja kunna integrera intranätet med externa sociala medier, och exempelvis ta in twitterflödet om allt som sägs om Röda Korset till Rednet. Vidare tycker han att de har en lång väg att gå när det gäller ”telefonkatalog” och att kunna hitta folk inom organisationen.

7 Fokusområden

I det här avsnittet redogörs för de fokusområden som har studerats som komplement till, eller mer detaljerat än, föregående casestudier.

7.1 Intranät och sociala intranät

Innan man kan börja diskutera de sociala intranätens plats i dagens organisationer måste man definiera vad det är man menar med ett sådant. *”Bara för att man har en liten social funktion, till exempel att man kan kommentera på nyheter, betyder det inte att hela intranätet är socialt. Ett socialt intranät i en vidare mening är ett där medarbetarna har en stor del av sina kontakter på intranätet.”*[57]

Fredrik Wackå arbetar som webbrådgivare och har sitt eget företag. Han arbetar till 60 % med projekt och 40 % med utbildning. Fokus i arbetet ligger på behovsanalyser, effektivitetsmätningar, sökeffektivitetsmätningar, strategidokumentationer, informationsstrukturer och så vidare i större organisationer. Oftast handlar det om att bygga om system, snarare än att bygga helt nya.

7.1.1 Sociala intranät – en lösning för alla?

Wackå tror inte att standardpaketerade sociala intranät är ”*the next big thing”* för alla. Olika organisationer har olika behov av sociala funktioner. Det gäller att förstå hur och var ett socialt intranät har möjligheten att implementeras, och för vilka. I företag som är uppbyggda av kunskapsarbetare, och som dessutom utför en stor del av sina arbetsuppgifter framför en dator, är den här typen av system mycket bra. Men i de organisationer där folk inte sitter vid datorer i så stor utsträckning, till exempel arbetare vid bandet i en fabrik, butiksbiträden på H&M och väktare på Securitas, passar inte sociala intranät utan modifikation in. De grupperna skulle behöva använda intranätet på ett annat sätt, exempelvis för att byta tider med varandra eller att hitta telefonnummer. Man bör inte, som man i stor utsträckning gör idag, utelämna vissa grupper, utan snarare anpassa funktioner av intranätet till dem. Det är viktigt att komma ihåg att bara för sakens skull är sociala intranät inte nödvändigtvis det bästa för alla organisationer.

De sociala intranäten ersätter inte de traditionella intranäten. Innan man ens kan börja prata om sociala intranät krävs en insats för att skapa bra processer i de traditionella intranäten. Det finns idag många processer som är mycket dåliga och som skulle behöva förbättras, speciellt HR-processer, ekonomifunktioner och tidrapportering. För tillfället sker införandet av sociala intranät mycket på bekostnad av att inte effektivisera befintliga processer och det är här som den stora utmaningen fortfarande ligger när det kommer till intranät i allmänhet. Wackå tror att det här beror på att intranätsansvariga, informationsansvariga och liknande ofta är kommunikatörer som inte är särskilt förtjusta i detaljer och tycker att finputsning inte nödvändigtvis är det mest spännande, utan snarare är intresserade av tidiga leveranser. Därmed blir det lätt att man inte finslipar detaljerna i befintliga processer, utan istället tar sig an nya projekt och försöker leverera de så fort som möjligt. *”Sociala intranät kan helt enkelt lätt bli ett sätt att slippa ta tag i gamla surdegar.”*[58]

---

[57] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03-07
[58] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03-07

Wackå varnar för att vara för naiv och tro att allting är väldigt enkelt och bra med sociala funktioner. För att verkligen kunna dra nytta av sociala funktioner måste man se till att ge folk både tekniska och arbetstidsmässiga resurser för att kunna vara med i flödet. Det ger ingen nytta att gå in på exempelvis Twitter en gång i veckan, utan man måste ständigt vara där för att veta vad det är som diskuteras och vad man kan sålla bort. När det kommer till de roller och organisationer som det inte fungerar för är det bättre att utelämna funktionaliteten helt. Det gäller helt enkelt att anpassa intranätet utifrån ändamålen, användarna och önskan om uppnådda resultat.

Wackå anser vidare att det är att göra det alldeles för lätt för sig att säga att bara för att en majoritet i samhället använder Facebook så finns förutsättningarna där för att införa ett socialt intranät. Det är en lång väg att gå mellan att använda Facebook privat till att använda sociala intranätsfunktioner i arbetslivet. Han menar att det är att lura sig själv att hänvisa till Facebook, Twitter och liknande, och att omställningen är mycket större än så. Dessutom kan man inte bara implementera sociala funktioner för att göra 90-talisterna glada, utan man måste verkligen tro på att det är någonting man kommer behöva för att överleva på sikt.

”När företaget har insett och bestämt sig för att ’för att vi ska finnas om 10 år så måste vi öka innovationskraften’, då har man kommit in på rätt bana. Först då har man mognat så pass mycket att man kan se nyktert på funktionerna och potentialen.”[59]

7.1.2 Ett ledningsbeslut eller verktyg byggda för användarna?

Har man väl bestämt sig för att ett socialt intranät är en bra investering för organisationen kommer frågan om hur och vad som skall implementeras. Vanligtvis initieras sociala verktyg nerifrån enligt Wackås erfarenheter. Det är ytterst sällan som de initiala stegen tas långt upp i ledningen, utan det sker snarare nere på någon enskild avdelning. När det kommer till att inkubera verktygen i hela verksamheten menar Wackå att det krävs att en insats även från ledningen kommer in i bilden. För stora organisationer måste implementeringen av sociala verktyg kombinera båda delarna. Speciellt för de organisationer där intresset för verktygen generellt är ganska svagt är ledningens insatser mycket viktiga, för utan det kommer systemen aldrig spridas i hela organisationen.

Wackå tror absolut inte att det är omöjligt att få medarbetarna att använda det, ur ledningens perspektiv, ”rätta” verktyget. Ofta är det dock så att man tvingar på folk att använda verktyg som är sämre än de som redan har vuxit upp underifrån. *”Folk kommer inte att ta till sig det sociala intranätet om det är svårare än Facebook, så det gäller att de verktyg som lanseras verkligen är bra och användarvänliga.”*[60] Ett nytt verktyg måste vara minst lika bra som de existerande alternativen. Det gäller dock att se på användningen ur en medarbetarsynpunkt, det vill säga vad de verkligen skall använda verktygen till. Bara för att en produkt eller tjänst är tekniskt överlägsen är det inte alls säkert att det är den som passar bäst för organisationens medarbetare. Wackå menar att det vid införandet av ett nytt socialt verktyg även är viktigt att trycka på informationssäkerhetsrisken, då det är ett problem som människor faktiskt förstår och köper och i många fall kan väga mot användarvänligheten.

[59] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03-07
[60] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03-07

7.1.3 Det sociala intranätets funktioner

När det kommer till de sociala intranätets funktioner tror Wackå att grundplåten är en väl utvecklad intern telefonbok, som allt mer skall gå mot profilsidor med bild, och där man utöver e-postadress och telefonnummer även får beskriva sina erfarenheter och kompetenser. Nästa steg är att profilsidan även visar aktiviteter. Därifrån går det sedan att gå vidare till andra sociala verktyg.

En vanlig väg att starta med sociala funktioner är bloggar. Det är den funktionen som folk har lättast att acceptera, enligt Wackås erfarenheter, antagligen på grund av att funktionaliteten ligger relativt nära traditionell kommunikation. Det är ett kontrollerbart verktyg som ledning, chefer och medarbetare förstår. Även mikrobloggen är ett verktyg som tilltalar många. Den tycks vara intuitiv och lättstartad, varför den funktionen kanske är den enklaste att generera snabb och hög användning i. Troligtvis beror det på att många redan har vanan för liknande verktyg inne från exempelvis Facebook. Utöver bloggar och mikrobloggar är nyhetskommentarer också en vanlig väg in i det sociala intranätet.

Konceptuellt svårast att ta till sig, speciellt på chefsnivå, är wikin, eftersom den bryter mot allt man tidigare lärt sig om publiceringsansvariga och liknande. En stark kritik mot wikin är om det verkligen är lönt att lägga tid på någonting som man ändå aldrig kommer att kunna lita på. Wackå menar dock att det inte är en helt befogad kritik. Han tror att problemet är att de flesta inte har kommit så långt som till att fullt förstå *wisdom of crowds*, och menar att det krävs att man förstår att den som skriver på wikin faktiskt är någon som kan någonting om det aktuella ämnet. På grund av skepsisen mot wikin används den än så länge inte till verksamhetskritiska delar, utan snarare för förkortningar, ordböcker och kortare diskussioner.

7.1.4 Aktivitet i sociala intranät

Att skapa aktivitet i sociala verktyg handlar om flera samverkande faktorer. Det finns enligt Wackå speciellt tre stycken faktorer att beakta när det kommer till att främja en aktiv användning; chefer, uppmuntran och redaktörsarbete.

För att ha goda förutsättningar för en aktiv användning krävs först och främst att chefernas inställning till verktygen är positiv. De krävs att cheferna är positivt inställda och promotar användning, annars är det mycket svårt att lyckas. Många organisationer sitter idag med chefer som är skeptiska till sociala verktyg. Finns en sådan skepsis måste man försöka ändra de kulturella grundvalar som organisationen vilar på, man måste vrida styrkeförhållandet så att makt är att dela, och då är det en affärs- och verksamhetsutvecklingsfråga snarare än en ren intranätsfråga.

Det räcker inte med att organisationen accepterar användning, den måste även uppmuntra till det. Ett sätt att göra det tror Wackå är att bygga in någon form av *gameification*, exempelvis genom att på profilsidan visa hur stor andel av profilen som är klar och på så sätt uppmuntra till aktivitet med målet att nå en 100 % fullständig profil. Andra sätt kan vara att dela ut poäng, utse månadens medarbetare på intranätet, dela ut guldstjärnor för önskade beteenden eller bara ge användarna möjligheten att kommentera och skriva ett tack till inlägg på intranätet. I framtiden tror Wackå även att man måste våga ta steget att införa bidrag och publicering i den individuella lönesättningen, om man ska lyckas med att implementera sociala intranät fullt ut. *”Bör*

inte de som är aktiva premieras för det på samma sätt som vidareutbildning idag ger löneförhöjning?"[61]

För att ytterligare stimulera aktivitet, är det slutligen av vikt att även betrakta redaktörsarbetet. De måste finnas personer inom organisationen som tar sig an kuratorsrollen och lyfter upp intressanta diskussioner, sammanställer bloggar, startar upp bra diskussioner och liknande. Utöver det behövs även ambassadörer som gör själva fotarbetet.

7.1.5 Uppföljning och mätning

En stor svårighet när det kommer till sociala intranät och aktiviteten i dem är hur man skall mäta graden av publicering. Wackå förespråkar generellt inte volymmätningar, mycket på grund av att man har svårt att se vad det har med ens affärsverksamhet att göra. Han går så långt som att säga att *"Det är en av webbranschens största misstag de gjorde, när de började med volymmätningar. De sköt sig själva lite i foten."* När det gäller sociala intranät tror dock Wackå att den typen av mätningar trots allt kan vara bra, i alla fall till en början för att få folk att lära sig och förstå de nya verktygen. Så småningom bör man gå över till kvalitativa mätningar. De bör handla om att fråga medarbetarna om i vilken utsträckning de har haft nytta av specifika bloggar, personer, inlägg, diskussioner eller liknande och sedan göra bedömningar utifrån det.

7.1.6 Framtidens intranät

Wackås förhoppning är att samhället snart är där att vi är nyktra nog att inse att ett intranät bara är ett verktyg som har ett värde om det hjälper en med det man gör i sin arbetsuppgift. I framtiden tror han att det kommer handla mycket om systemintegration och sömlöshet, och att skapa intranät som faktiskt är gjorda för användarna och sätter dem i centrum. Därmed kommer intranäten förmodligen också att skilja sig mer åt beroende på företag och organisation. Tidigare har de varit relativt generella och snarlika inom alla branscher, men snart kommer de antagligen att vara mer anpassade utifrån verksamheten.

I framtiden tror Wackå att intranätet kommer att känna varje individ bättre. Exempelvis vet det om man är nyanställd, det vet om man har ett möte i Stockholm men inte har bokat resan dit ännu och påminner därför om det, det vet vad man brukar kommentera på och flaggar när något inom samma ämne kommer in och så vidare. *"Det kommer att handla mycket mer om att intranäten är smarta än att de är sociala. De måste kretsa kring medarbetaren och känna varje enskild individ."*[62]

7.2 Användning

VisitSweden är ett kommunikationsföretag som arbetar med att marknadsföra varumärket Sverige och svenska destinationer och upplevelser internationellt (VisitSweden, 2011). Som en del i arbetet att marknadsföra Sverige lanserade VisitSweden *Community of Sweden* i november år 2007. Det är ett forum där medlemmar kan dela foton, berättelser och liknande med varandra. Forumet har ständigt förbättrats under årets gång och i december år 2010 gjordes en nylansering med en rad betydande förbättringar.

---

[61] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03.07
[62] Fredrik Wackå, intervju, 2011-03-07

Tommy Sollén, som arbetar som *social media manager* på VisitSweden, är den person som har projektlett utvecklingen av Community of Sweden. Han fungerade som beställare, och den som specificerade och designade prototypen till communityt. Idag arbetar Sollén mycket med olika sätt för att stödja och öka aktiviteten i communityt.

7.2.1 Drivkrafter i användningen

Sollén ser en rad olika drivkrafter till vad det är som gör att en medlem är aktiv, och han tror att de skiljer sig åt när det gäller vilken typ av aktivitet det handlar om. Reseberättelser tror Sollén att man skriver till stor del för att man vill skryta. När det kommer till berättelser om kultur och traditioner handlar det istället om att man har ett genuint intresse för någonting speciellt, exempelvis skidåkning, restauranger eller arkitektur, och skriver om det för att man brinner för det. Ett tredje slag av berättelser, om framsidorna med Sverige, skriver svenskar som *”drivs av att presentera sitt eget land och som är nationalistiska och gärna vill visa för andra hur bra och fint Sverige är, och att det därför bör upplevas”*[63]. När en ny medlem registrerar sig är det vanligaste att den först fyller i sin profil. Nästa steg är att ofta att ladda upp några bilder eller kommentera någon annans inlägg. Att skriva egna berättelser är ofta ett större steg och tar längre tid.

7.2.2 Att stimulera aktivitet genom belöningar och gamification

I arbetet med att öka aktiviteten på forumet använder sig VisitSweden av en rad olika funktioner. Dels finns möjligheten till att ge tummar upp och skriva kommentarer till andras inlägg eller uppdateringar. Det här menar Sollén är någonting mycket enkelt, men som skapar en stor uppmuntran till personer att fortsätta sin aktivitet på forumet.

Utöver det har Community of Sweden infört tre olika statusnivåer man kan uppnå som medlem; brons, silver och guld. Nivåerna baseras på hur mycket poäng man har samlat ihop under de senaste sex månaderna. Tidsbegränsningen finns för att man inte skall kunna leva på gamla meriter och att nya användare inte ska skrämmas av att de aldrig kommer kunna komma ikapp. Poängsystemet bygger på en viktning av olika aktiviteter, där bilduppladdning och att skriva berättelser ger mycket poäng medan kommentarer ger lite mindre exempelvis. Det finns även en gräns för hur många poäng som kan erhållas per dag. Till en början var poängen synliga, men det har nu tagits bort och finns bara med i bakgrunden. Sollén tror att de synliga poängen kunde göra att vissa användare helt gav upp när de såg hur mycket poäng någon annan hade eftersom de trodde att de själva aldrig skulle nå upp dit. Att ha ett poängsystem som det här menar Sollén triggar människor att vilja uppnå en högre nivå hela tiden.

Med liknande tankesätt i grunden har VisitSweden även valt att visa hur komplett en medlems profil är. Med hjälp av det får användarna inte bara en enkel och smidig introduktion till hur och var de kan börja, men det är också ett effektivt sätt att stimulera aktivitet enligt Sollén. Att fylla i och komplettera sin profil blir en naturlig del i att börja använda verktyget. Därefter är det vanligt att man laddar upp en eller flera bilder, och nästa steg är att skriva en berättelse eller att gå med i en grupp. Som en jämförelse kan nämnas att det finns ungefär 20 000 bilder och 2 000 berättelser på forumet idag.

[63] Tommy Sollén, VisitSweden, intervju, 2011-03-18

När det kommer till grupper tror Sollén att de i sig själva innehar en liten belöning, då det kan ge en känsla av makt att skapa en grupp och att sedan själv få administrera den. Här handlar det även om lite skryt. Hade Sollén varit community manager på heltid skulle han arbeta mycket mer med just grupper, då han menar att det finns en enorm potential till aktivitet där.

Skulle Sollén skapa ett helt nytt forum idag skulle han arbeta mycket med *”nya tuffa funktioner och alla dess möjligheter”*. Av de funktioner han pratar om nämner han speciellt badges, eller medaljer. Han tänker sig att man skulle kunna få olika sorters medaljer för ett flertal olika aktiviteter. Det har nämligen visat sig att användare jagar bedrifter, och att vi triggas av någon form av samlarmanér och tävlingsinsikt. Människor tycker helt enkelt om att visa upp vad man har åstadkommit. En sak som skulle vara väldigt effektivt för att skapa ett intresse hos folk för ett verktyg är att skapa oväntade medaljer som sprids och får folk att undra vad det handlar om. Det skulle ytterligare öka antalet användare och aktiviteten.

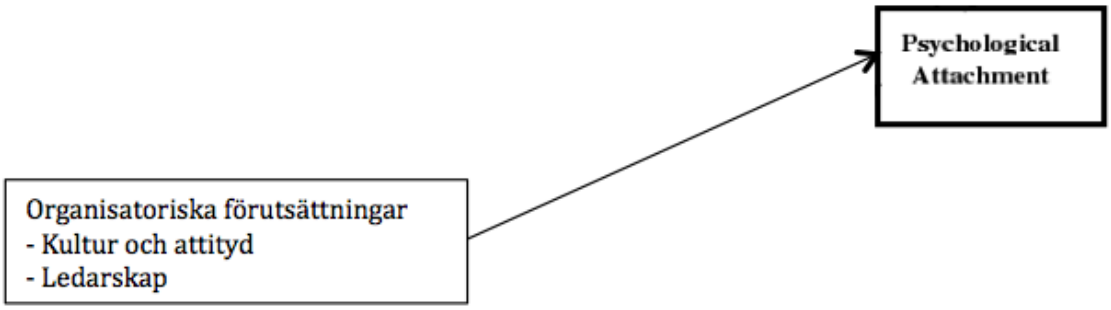
Som ett sista lyckat exempel på insatser som ökar aktiviteten i ett verktyg tar Sollén upp företaget GameSpot. De använder sig av ett rankingsystem där olika verktyg låses upp allt eftersom användaren når en viss nivå. Således är det ett kombinerat system med både piska och morot. Å ena sidan straffas nya medlemmar med att de inte får full tillgång till hela verktyget, men å andra sidan finns ett incitament för att vara aktiv och skapa material i syfte att nå högre nivåer. Använder man sig av den här typen av system är det dock väldigt vitigt att uttrycka precis vad det är som krävs för att uppnå respektive nivå, och dessutom bör rankingen uppdateras direkt.

8 Analys

I det här avsnittet analyseras det material som samlats in. Analys mellan de respektive casen och material från förstudien kopplas till det teoretiska ramverk som har presenterats. Målet är att konkretisera de underliggande variabler som fördes in i modellen ”Adoption av sociala verktyg” (se figur 5) och analysera hur de bör användas för att nå en framgångsrik implementering. Hinder lyfts fram och analyseras löpande under respektive avsnitt i syfte att beskriva hur de skall övervinnas för att nå framgång.

8.1 Organisatoriska förutsättningar för sociala verktyg

Att sociala verktyg inte är en färdig lösning som bara kan föras in i en organisation hur som helst har blivit tydligt under studiens gång. Organisationer måste vara medvetna om sina egna förutsättningar och även vara medvetna om att det inte är självklart att den här typen av verktyg passar just dem, åtminstone inte utan anpassning till de egna strukturerna. Att sociala verktyg kräver en viss sorts kultur och attityd är också tydligt, och om organisationen inte är där idag måste de inse att de har ett gediget transformationsarbete framför sig. Utifrån modellen ”Adoption av sociala verktyg” (figur 5) så organisatoriska förutsättningar påverkan på den psykologiska faktorn (som i sin tur påverkar attityden till användning och beteendet hos användarna). Se även figur 6 nedan.



Figur 6: Organisatoriska förutsättningar påverkar psykologisk faktor

8.1.1 För vilka passar sociala verktyg?

Precis som Wackå lyfter fram bör man se med ett något kritiskt öga på införandet av sociala verktyg i en organisation. Organisationerna som har studerats i den här studien har alla använt de sociala verktygen på spridda sätt, och ingen organisation passar egentligen bättre än en annan. Istället har det viktiga visat sig vara att fundera över på vilket sätt sociala verktyg skulle passa in i den egna organisationen. Alla verktyg passar troligtvis inte lika bra för alla organisationer, och vissa organisationer kommer att behöva anstränga sig mer för att integrera de sociala verktygen i verksamheten. Exempelvis är det ett större steg att ta för organisationer som Röda Korset, med en sämre datorvana och tillgänglighet bland de anställda, än ett kunskapsarbetande företag där de anställda ständigt arbetar framför datorn.

Organisationen måste fråga sig själv om sociala verktyg verkligen är rätt sak att satsa på. Att tro att sociala verktyg är ett måste för att anpassa sig till kommande yngre generationer är att göra det för enkelt för sig. Bara för att den yngre generationen är flitiga användare av sociala medier externt innebär det inte att de har någon större erfarenhet av att använda de i arbetslivet. Framförallt gäller det att undvika att

implementera sociala verktyg som ett sätt att dölja tidigare mindre lyckade system. I vissa fall kan det vara bättre att lägga energi på att verkligen utforma de verktyg och processer som finns, istället för att addera ännu ett system. Det är viktigt att utgå från att det är internkommunikationen som skall effektiviseras, inte ett socialt intranät. Om de sociala verktygen anses ha en potential i verksamheten måste de anpassas utifrån ändamålen, användarna, befintliga system och de resultat som man önskar uppnå. Precis som Wackå säger, så är inte de sociala verktygen lösningen i sig, utan det skall tydligt kunna kopplas till ett behov.

Viktigt att tänka på är även att inte bara hoppa på tåget för att alla andra gör det. Först när man är redo och upplever ett behov i den egna organisationen kan verktygen skapa nytta. Precis som det togs upp i IBM Social Business Jam handlar det inte om att man missar chansen om man inte ger sig in i leken nu, utan det kan snarare tvärtom finnas en risk i att inte tänka till ordentligt innan en eventuell implementering. Att tidigt fundera på hur de sociala verktygen skulle kunna hjälpa den egna organisationen har nämligen visat sig vara viktigt för att underlätta det arbete som kommer i ett senare skede. Har man inte redan tidigt definierat varför man skall föra in verktygen kommer man att skapa onödiga fördröjningar och problem längre fram.

8.1.2 Kultur och attityd

Någonting som framförs av många är att om den kulturella omgivningen och attityden i organisationen är hämmande, kommer en implementering av sociala verktyg inte att fungera. I och med de många attityd- och kulturella hinder som har visat sig finnas i de flesta organisationer, när det kommer till användandet av sociala verktyg, är det otroligt viktigt att lägga tid och vikt på just kulturen. Det kan därmed finnas en stor poäng i att ha ett projekt kring kulturförändringen parallellt med implementeringsprojektet.

Kulturen inom organisationen måste gå hand i hand med det arbetssätt och filosofi som sociala verktyg ämnar förespråka och förstärka. Det krävs därför en miljö som är uppmuntrande till kunskapsutbyte, informationsdelning och att utmana rådande arbetssätt och strukturer. Kulturen måste även vara öppen för att låta medarbetarna vara fria och utforska och använda verktyget på det sätt de önskar och vara öppen för misstag och se dem som ett lärande. I slutändan beror användarens upplevda nytta mycket av att den själv får möjligheten att använda verktyget i sitt arbete på det sätt som gynnar denne, vilket det därmed måste lämnas en öppenhet för.

8.1.3 Ledarskap

Att ledarskapet spelar stor roll för hur framgångsrik en implementering av sociala verktyg kommer att bli är också tydligt. I de organisationer där det hos ledarna har funnits en antydan till negativ attityd gentemot verktygen har initiativen till användande av sociala verktyg snabbt kvävts. Att visa att en acceptans finns från ledningen kan minska den syn som finns hos många att användningen av sociala verktyg är slöseri med tid. Det räcker dock inte med att ledarna enbart accepterar verktygen, de måste även själva uppmuntra till användning. Just uppmuntran blir ett väldigt viktigt moment för ledarna att hantera, då det har visat sig att den typen av beteende stimulerar fortsatt aktivitet. Inledningsvis blir det väldigt viktigt att uppmuntra de som i början vågar ta steget och publicera och bidra med material, trots att övrig respons uteblir. I ledarskapet ingår att förankra en kultur där medarbetare belönas för att dela med sig av kunskap istället för att sitta inne på den själv.

Att sätta den rätta stämningen och att visa vägen, eller som Ericsson uttrycker det: *walk the walk*, minskar den osäkerhet som kan finnas för användarna. Att synliggöra ledare i de sociala verktygen medför inte bara en uppmuntran till användning, utan även att medarbetarna känner en närhet till sina chefer. Dock finner chefer ofta det svårt att ta tid till den här typen av aktiviteter, varför ett bra sätt kan vara att som på Röda Korset låta ledarna dela på en gemensam blogg. Har ledningen bestämt sig för att sociala verktyg är viktiga borde det dock inte vara ett hinder för dem att ta sig tid till det. Likväl borde de inte enbart själva ta sig tid, utan även skapa tid för de anställda att engagera sig.

En viktig del i ledarskapet är att de måste stödja den transformationsprocess som de sociala verktygen innebär. Detta medför att ledarna måste inse att deras roll kommer att förändras, från informatörer till inspiratörer och coacher som Sandvik uttrycker det, och arbeta därefter. Ett vanligt hinder som finns i många organisationer är att ledarna känner en rädsla för att de sociala verktygen kommer att ta bort behovet av deras roller. Därmed blir det mycket viktigt att tydligt förmedla att så inte är fallet, utan bara att den kommer att förändras.

8.2 Implementeringsstrategier

Att föra in sociala medier i en organisation kräver en hel del eftertanke. Att ha en tydlig strategi för införandet är viktigt för att få den aktivitet som eftersöks. Ett gediget förarbete har visat sig vara väl värt, för att undvika olika typer av problem längre fram. Precis som Örebro kommun, måste man låta förarbetet ta tid, då detta kommer att löna sig i längden. Som Scania säger måste det exempelvis finnas tillräckligt med innehåll, som kan definieras som att det finns någonting som är intressant för alla användare, innan den stora lanseringen för att underlätta aktivitet inleds. Men det finns även en rad andra faktorer som har visat sig vara viktiga att begrunda.

8.2.1 Ansvar och ägande

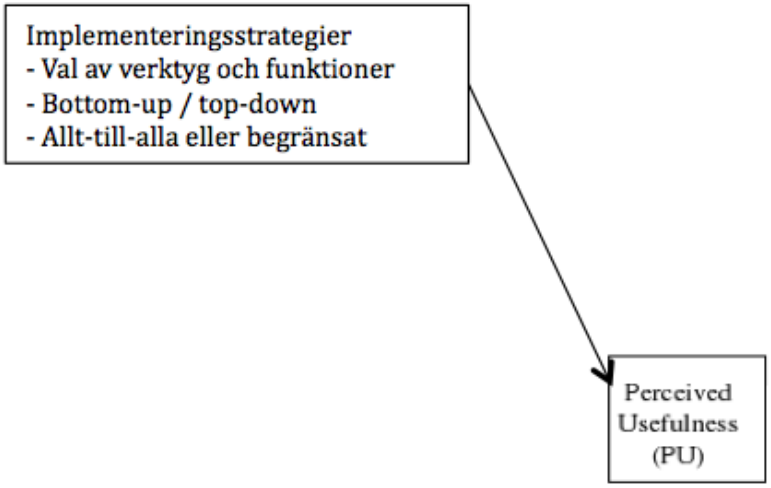
I och med att införandet av sociala verktyg är en så pass komplex process är det ett måste att tydliggöra ägandet från första början. Det bör vara en central aspekt vid alla införanden. Att från första början klargöra vem som äger projektet, vem som äger verktygen, vem som skall ta kostnaden och hur det skall prissättas internt, har visat sig vara viktigt för att undvika problem och diskussion längre fram som kan försvåra implementeringen när det drar åt olika håll. Extra tydligt blir det här i caset med Sandvik som ägnat mycket kraft och tid åt att försöka ordna upp det här i efterhand. De visar att det är extremt viktigt att ägandet är helt klargjort och att konkreta befogenheter är specificerade. En tydlig kravställare är oerhört viktig att få fram, annars kan det lätt bli ett stort gäng ”tyckare”, som har en massa åsikter men som inte har något konkret ansvar i ett längre avseende. Likaså visar Sandvik på en negativ konsekvens som kan uppstå av att inte klara ut internprissättningen ordentligt, i och med att funktioner som efterfrågas inte kan tas med i implementeringen för att man inte kunnat komma överens om hur de skall prissättas.

Det finns även fall där det är någon som äger plattformen, medan andra äger projektet att införa sociala funktioner. I de här fallen kan det lätt uppstå konflikter som avsevärt försvårar implementeringen, då det vid integreringen dyker upp ett flertal aspekter som berör båda delarna, och här blir det därmed extra viktigt att man klargör befogenheter och ansvar för de olika parterna.

En klargöring om ägarskap förenklar de fall då det plötsligt uppstår en ny kravställning, nya önskemål eller andra utökade kostnader i avseendet vem det är som då skall ta kostnaden. Rent konkret kan det innebära att en särskild avdelning kommer med ett nytt önskemål. Skall då den avdelningen belastas eller skall alla vara med och dela på kostnaderna? Hur skall i så fall kostnaderna fördelas? Antalet aktiva användare per avdelning? Trafikmängden som utnyttjas? Fast kostnad per månad? Att tidigt ha konkreta svar på den här typen av frågor underlättar implementeringen avsevärt.

Vilken eller vilka avdelningar bör då bära ansvaret för de sociala verktygen? Det kan konstateras att en allmänt rådande inställning, även om det finns undantag, är att IT-avdelningen inte bör äga projektet. De skall dock vara en nyckelpartner som i en nära relation med ägande avdelning agerar rådgivare. IT-avdelningen får gärna vara proaktiv och själv undersöka alternativ och möjligheter. Organisationens ledning bör vara ytterst ansvarig för vad målen med sociala verktygen är. IT kan vara ansvarig för verktygen, men användning och aktiviteten bör lämnas över till någon annan del i företaget såsom interkommunikation, vilket bland annat är Sandviks målbild. Ett förslag som är väl värt att beakta är att skapa en fristående projektgrupp, med representanter från olika delar inom organisationen, som får ansvar för implementeringen. I slutändan är det verksamhetens art och organisationens utformning som får styra hur ägandet ska se ut, det saknas helt enkelt ett generellt svar som passar alla organisationer. Det viktigaste att ta med sig är att ägandet är en viktig del som inte får förbises och att det måste anpassas utifrån förutsättningarna. Erfarenheter från andras implementeringar visar att en framgångsrik väg att gå är att få med representanter från skilda delar inom organisationen, såsom HR, IT och ledningen, och tilldela dessa tydliga roller tidigt i processen. Då skapas en solidare grund till att de sociala verktygen blir anpassade för organisationen och därmed når en högre nivå av aktivitet och användning.

När ansvaret och ägandet väl är definierat är det möjligt att fastställa implementeringsstrategier, vilket inkluderar ett flertal underliggande delar. Val av implementeringsstrategier påverkar i sin tur den upplevda nyttan, se figur 7.



Figur 7: Implementeringsstrategier påverkar upplevd nytta

8.2.2 Val av verktyg och funktioner

När det kommer till att välja verktyg och funktioner är det viktigaste att man utgår från användarna. Bara för att det finns en viss teknik organisationen har arbetet med sedan innan, bör man inte låsa sig till den, utan inse att det är användarna som faktiskt är det centrala i den här typen av verktyg, och de som borde vara utgångspunkten för hur ett verktyg skall se ut. Om man tittar på Sandviks tillvägagångssätt på den här punkten, vars val baserades främst på de befintliga IT-strategier som fanns i företaget, kan man se att mycket tid och resurser gick åt till vad som kom att resultera i en mycket lång utvecklingsprocess. Hade Sandvik gått till väga mer likt Örebro kommun och från första början satt användaren och dennes behov i centrum hade man troligtvis kunnat spara en stor del av den tid och de resurser som gått åt i onödan. Återigen poängteras vikten av ett gediget förarbete, och att synen på att behöva vara först ut med sociala verktyg inte överväger nyttan av en tydlig behovsanalys.

Att basera sitt val på befintliga initiativ, så som Scania gjort, kan medföra både positiva och negativa effekter. Precis som teorin säger kan de säga någonting om vad som anses vara enkelt att använda. I och med att verktygen skall spara tid för användarna blir fokus på användbarhet för den stora massan mycket viktigt. Det en liten grupp i organisationen finner användbart kanske dock inte stämmer för alla, varför de lokala initiativen bör ses som en liten fingervisning snarare än ett styrande val. Att användbarheten skall få styra innebär ofta att de verktyg som fungerar externt, ofta även fungerar bra internt. Se exempelvis Scanias val av wiki-plattform, som var densamma som den som Wikipedia använder sig av. Det blir som Wackå tar upp problematiskt att införa ett verktyg som är svårare än Facebook. De sociala verktygen som förs in internt bör vara lika användarvänliga som de som finns externt, annars är risken att kommer att anses krångliga, svårtillgängliga och omoderna. Man har en bara viss tid för alla aktiviteter och om man vill att de anställda skall lägga sina sociala aktiviteter i organisationens verktyg måste de vara minst lika bra som de som används privat.

De negativa aspekterna av att basera sina val på befintliga alternativ kan vara att de, som i Scanias fall, sätter strukturen för de gemensamma verktygen. Om inte denna struktur passar alla berörda arbetssätt kan det bidra till att användningen försvåras. Det blir därmed av stor vikt att tänka på hur strukturen i de befintliga verktygen ser ut och hur den bör vara uppbyggd för att underlätta allas arbete, i de fall man väljer att basera sina sociala verktyg på lokala initiativ.

När det kommer till val av funktionalitet finns en avvägning i att välja många funktioner för att ha någonting som passar alla, och att inte skapa ett överväldigande verktyg. Det är inte alls säkert att den bästa strategin är att satsa på ett verktyg som innehåller alla tänkbara funktioner, utan många gånger är det snarare tvärtom. Det har visat sig fungera bättre att fokusera på ett visst verktyg, i alla fall till en början, än att trycka på användarna allt på en gång. Att som Sandvik gjorde, skala ned funktionaliteten, minskar risken för att användarna blir förvirrade eller att det blir för mycket för de ansvariga att presentera, marknadsföra och utbilda i. Alldeles för mycket olika verktyg kan resultera i förvirring, snarare än förbättring. Att utgå från ett mindre antal väl valda funktioner innebär givetvis inte att det är omöjligt att lägga till fler funktioner i framtiden. Snarare bör det finnas en plan för när de första funktionerna skall rullas ut och sedan en tidsplan, eller uppsatt utifrån någon form av mått, när resterande funktionalitet skall adderas.

Det går inte att dra någon generell slutsats för vilka funktioner som är viktigast att ha med i ett socialt verktyg, utan det är helt avhängigt organisationens syfte och förväntningar på de sociala verktygen. Olika organisationer har behov av olika typer av verktyg. Någonting som skulle kunna vara bra är att först och främst titta på organisationskulturen och hur samarbete sker idag, och sedan med hjälp av de fyra c:na (connection, collaboration, communcation och cooperation) som presenterades i teorin välja verktyg som antingen stödjer det befintliga arbetssättet eller hjälper till att förändra det till ett annat man vill uppnå. Det är viktigt att inte fastna för hårt i funktioner, utan precis som Sandvik menar prata med användarna om vilken hjälp de önskar få ut av verktygen. Det relevanta är att varje funktion skall ha ett syfte och ett mål som kan konkretiseras i nytta och användbarhet för slutanvändaren. Sociala verktyg är som Wackå uttrycker det inte lösningen i sig, utan det är väldigt viktigt att tänka på att de skall stödja organisationens affärer.

Oavsett vilka funktioner, såsom bloggar, wikis eller forum, som väljs verkar det dock vara lyckat att från början inkludera någon form av profiler. Därmed uppnås en grundplåt till faktorn tillhörighet som tas upp i teorin som en drivkraft till engagemang i de sociala verktygen. Profiler är ofta ett lätt sätt för användaren att börja utforska verktygen och fylla det med information. Dessutom upplever många användare snabbt en nytta med denna funktion då de enkelt kan hitta och nätverka med medarbetare och kollegor, samt återfinna en kompetens som eftersöks. På sätt och vis är profiler för många bara en väl utvecklad telefonbok, och det är en funktionalitet som de flesta enkelt kan ta till sig och koppla till verksamheten och därmed upplevs som lättanvända. Även mikrobloggar är någonting som i princip alla anser en funktionalitet som snabbt och enkelt förstås och anammas av många användare. Den är så pass rakt på sak och intuitiv att användarna snabbt tar den till sig. Mikrobloggar är även en smidig utökning av profiler, och gör att användarna stegvis går från att tänka telefonbok till att tänka sociala medier och verktyg.

Möjligheten att kunna skapa gemenskaper, grupper, eller slutna communities, är även någonting som från flertalet organisationer lyfts upp som en funktion med stor potential. Den här typen av funktionalitet kan tillfredsställa människans behov av tillhörighet, men även makt som Sollén poängterar. Visserligen är många överens om att de egentligen vill att all information som publiceras skall vara öppen för alla, men samtidigt finns det många gånger ett önskemål och behov av att kunna arbeta tillsammans inom en grupp ”bakom stängda dörrar”. I det här fallet är det bättre att låta öppenheten till alla gå förlorad till förmån för att verktygen anpassas utifrån användarnas behov så att aktivitet uppstår. Såväl Sandvik som IBM och Örebro kommun har hörsammat de här önskemålen, och gör förmodligen helt rätt i att göra det.

8.2.3 Top-down eller bottom-up

I de allra flesta organisationer finns idag initiativ till användande av sociala verktyg, och att spridningen sker viralt underifrån är såväl faktum som en rekommendation. Vad man inte får glömma bort är dock att kombinera de befintliga initiativen och aktiviteterna med ett starkt stöd från ledningen. Att ha en approach och strategi som kombinerar top-down med bottom-up är, precis som teorin säger, den bästa metoden. Därmed kan energin och engagemanget som byggs på gräsrotsnivå förstärkas och få tydligt stöd från ledningsnivå. Att uppmuntra bottom-up innebär dock inte att organisationen skakk lämna projektet vind för våg och låta det utvecklas helt av sig själv. En grundläggande behovsanalys som tar fasta på hela organisationens mål och användning är ytterst

relevant. Risken finns annars att när de sociala verktygen för hela organisationen slutligen är klara så är de enbart anpassade för den gruppen av individer som själva anammade tekniken av ren nyfikenhet. För att få med hela organisationen måste verktygen även vara anpassade för de som inte har samma nyfikenhet, så det gäller att även lyssna på de som kanske inledningsvis är mer restriktiva med att framföra sina åsikter. Att ta vara på behoven kan försvåras med en för stark approach på top-down. Att skapa en bra avvägning mellan initiativ underifrån och stöd uppifrån är inte enkelt. Scania visar på detta, då för mycket bottom-up gjorde att man inte tydligt förstod verktygens användning. Rekommendationen är att som ledning visa acceptans och tillhandahålla stöd och riktlinjer, inte tvinga, och låta användarna experimentera med verktygen enligt egna intressen.

8.2.4 Allt till alla?

När en organisation är i fasen att rulla ut sina sociala verktyg till organisationen står de i valet mellan att låta antingen alla eller en specifikt utvald grupp få tillgång till tjänsterna. I samband med casen i den här studien har båda strategierna observerats. Generellt har många uppfattningen att den senare är att föredra, då man är van vid att börja med att genomföra en pilot som senare allt eftersom övergår till en mindre implementering som först i slutändan leder till en fullskalig lansering.

Vad som har visat sig vara viktigt är dock att inte låsa in den första användningen till en specifik grupp. Att göra som IBM förespråkar och kombinera metoderna är istället ett tillvägagångssätt som bör rekommenderas, och som även bland annat Scania använde sig av. Vad det innebär är att alla som vill får vara delaktiga vid utrullning men fokuserade anfall görs på specifika grupper. På så sätt får alla som vill en chans att vara delaktiga, inte minst för att man inte på förhand kan veta vilka det är som kommer att vara mest engagerade, och man riskerar inte att hämma aktivitet. Att fokusera på vissa grupper till en början är inte bara viktigt i marknadsföringssyfte utan även för att dra lärdomar som senare kan föras ut till hela organisationen.

Vad som är viktigt att tänka på är att välja ut en eller ett par grupper där man upplever och ser att det finns en stor potential och faktisk nytta med verktygen. Precis som teorin säger, är det bra att välja ut en grupp där användandet kan lösa ett specifikt problem. Ett lyckat exempel på det är Sandvik som valde ut en grupp med ett för tillfället stort problem som behövde lösas, och hade möjlighet att göra det med hjälp av sociala verktyg. Att leta exempelvis efter projekt som involverar flera olika arbetsroller och mycket dialog kan också vara bra. En viktig del i det är att på så sätt skapa konkreta exempel på vilken nytta verktygen kan bidra med, som sedan kan kommuniceras ut till övriga delar i organisationen. Lyckade historier har visat sig vara en viktig nyckel för en ökad adoption. Medarbetarna vill höra konkreta exempel på hur människor de kan relatera till har löst reella problem och arbetsuppgifter i sin vardag med de sociala verktygen, vilket kan skapas med hjälp av rätt sorts pilot.

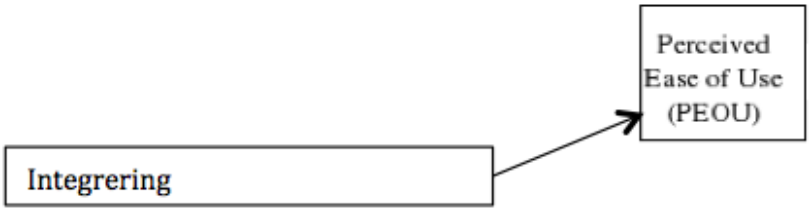
I ett första läge handlar det alltså inte om att försöka få alla att vara aktiva, utan att hitta rätt personer att få med. Det är bättre att lägga sina krafter på att underlätta för de som kan få ut någonting idag av att engagera sig istället för att lägga tid på att försöka få med alla. Det behövs early adopters som kan visa de andra hur man kan ha användning av de sociala verktygen så att de andra kan följa efter. Men återigen bör nämnas att alla skall ha tillgång och möjlighet till användning, då det faktiskt är det som verktygen trots allt

syftar till. Vill man skala av lanseringen kan det vara bättre att fokusera på funktioner snarare än människor.

8.2.5 Integrering

Sammantaget alla de erfarenheter som har samlats in bör sociala verktyg agera som ett komplement, och inte en ersättare, till de befintliga intranäten. Visserligen finns det förespråkare för ett annat synsätt som menar att man måste ta steget fullt ut för att lyckas och därmed *”slänga ut det gamla och ta in ett nytt”*. Åsikten är ädel och innehar ett flertal poänger, men är dessvärre för många organisationer orealistisk. Att så är fallet beror på ett flertal anledningar, varav några av de starkaste är att det inom större organisationer trots allt alltid finns ett visst behov av redaktionellt material och ett antal andra arbetsrelaterade verktyg och system för funktioner som tidrapportering, mötesbokning, resebokning, ledighetsansökningar och så vidare. I och med att de här systemen trots allt måste finnas kvar är det inte särskilt lämpligt att ge användarna två system som denne skall använda.

Istället bör de sociala verktygen integreras väl med den befintliga lösningen. En väl genomförd integrering har i många fall visat sig vara a och o för att nå en aktiv användning. De sociala delarna måste vävas samman med de traditionella och användaren skall inte känna att den navigerar i två separata system, de skall vara så pass sammanflätade att användaren sömlöst kan växla mellan olika delar. Ett argument till det är att ”den sociala världen inte skall anses mindre viktig än övriga delar av intranätet” som IBM uttryckte det. Ett annat är att införandet av sociala verktyg i en organisation skall underlätta för medarbetarna, inte försvåra deras arbete. Finns det flera olika platser att hålla reda på blir det problematiskt för användarna. Därmed blir integreringen en väldigt viktig faktor i användarens upplevda användbarhet (se figur 8).



Figur 8: Integrering påverkar upplevd användbarhet

Att lyfta fram utdrag från de sociala delarna till intranätets startsida har visat sig vara ett lyckat sätt att få igång ett engagemang. Exempelvis som i Röda korsets och Sandviks fall lyfta fram nya blogginlägg på intranätet. Ytterligare sätt att förstärka användarnas upplevda användarvänlighet är att koppla de sociala verktygen till den externa webbsidan och att se till att sökmotorn söker i både sociala och traditionella delar. Det är viktigt att skapa en naturlig väg in för användarna, varför även länkar i e-post kan vara relevant. Det kan låta som en enkel sak, men det finns flera konkreta exempel på hur verktyg, däribland diskussionsforumet hos Röda Korset, som inte lyfts fram i princip glöms bort och faller i skymundan.

Inte bara bör man integrera systemen med varandra, utan det är även viktigt att försöka flytta in så mycket av de befintliga processerna som möjlig i de sociala verktygen. Det här tvingar in användarna till systemen, och gör att de måste lära sig systemen för att kunna utföra sitt dagliga arbete. För att visa att företaget verkligen satsar på de sociala verktygen måste de börja förflytta vitala delar av funktionerna i affärsverksamheten till

de sociala nätverken. Först då skapas ett förtroende hos medarbetarna om att företaget menar allvar med sin satsning på sociala medier och verktyg. Därmed blir det även en psykologisk aspekt och social influens, och inte enbart en faktor som påverkar användarupplevelsen.

När sociala verktyg förs in är det, som Sandvik nämner, ett lämpligt tillfälle att se över hela floran av system och om möjligt fasa ut sådana som syftar till liknande funktionalitet eller i övrigt är överflödiga. I Röda Korset finns det bevisligen en frustration över för många liknande system, vilket motiverar en utfasning. Någonting som är mycket viktigt att tänka på är att ingen information skall finnas dubbelt. Det skulle bara resultera i att användarna väljer de system de är vana vid, och minskar aktiviteten i de sociala verktygen.

8.2.5.1 Utnyttja befintligt innehåll men skapa nya strukturer

Närbesläktad med att integrera de sociala verktygen med andra befintliga system ligger hur en organisation skall ta till vara på eventuella befintliga initiativ till användning av sociala verktyg, såsom en redan existerande wiki eller liknande. Att som Scania utnyttja detta innehåll till att fylla på de gemensamma sociala verktygen är helt rätt, eftersom det därmed finns en bra grund för nya användare att bygga vidare på. Precis som teorin säger verkar det vara sant att användare hellre bygger vidare på ett redan existerande innehåll än skapar helt nytt, då det finns en oro i vad man skall publicera.

Det gäller dock att beakta vilken makt det befintliga innehållet får för strukturen på de nya gemensamma sociala verktygen. Mest fördelaktigt är att tänka över vilken struktur som önskas och därefter anpassa överföringen av innehållet. Att tänka över en önskvärd struktur är en framgångsfaktor även om det saknas innehåll, eftersom det då blir betydligt lättare för nya användare att fylla på med mer material och innehåll jämfört med om det helt saknas någon struktur, i och med att man vet var man skall publicera vad. Organisationen måste alltså lägga tid på att bygga upp en struktur som eftersträvar de mål och syften som de sociala verktygen skall uppnå, de kan inte blint lita på att användarna kommer kunna skapa det här själva. Att skapa en struktur behöver inte enbart relateras till exempelvis innehåll i en wiki, utan kan även vara att man som anställd autoamtiskt får sina närmaste kollegor tillagda i sin profil.

8.2.6 Marknadsföring

Vad gäller marknadsföring av de sociala verktygen internt i organisationen har det funnits delade åsikter på huruvida det skall ske, och i så fall i vilken utsträckning. Vissa menar att poängen är att det skall växa underifrån och därmed att marknadsföring är irrelevant. Vad som har framgått tydligt är dock att någon form utav marknadsföring krävs, för att göra medarbetarna medvetna om att de nya verktygen överhuvudtaget finns. Inte minst hos Röda Korset kan man se det negativa resultatet av att inte marknadsföra verktygen tillräckligt. Utan en medvetenhet om att de sociala verktygen finns blir det svårt att få igång en aktivitet, då användarna inte förstår nyttan (se figur 9).

Figur 9: Marknadsföring påverkar upplevd nytta

En metod som kan vara bra i marknadsföringssyfte är att tidigt gå ut och prata med folk om projektet, för att skapa uppmärksamhet och långsamt vänja in användarna vid det nya tänket. Både Securitas och Örebro kommun såg nämligen just det som ett mervärde av sina tidiga förstudier. Likaså finns det en poäng i att genom lite mystik tidigt väcka ett intresse och en nyfikenhet i organisationen. SBAB:s metod om att förmedla nya begrepp eller Wackås idé om oväntade medaljer kan vara bra alternativ för det.

Vad en marknadsföring skall bestå av är svårt, men att det är nyttan som skall förmedlas är givet. Av största vikt är att kunna visa varför verktygen skall användas, vilken nytta de har för organisationen såväl som för individen. Lyckas man marknadsföra nyttan har man nämligen möjligheten att övervinna många hinder, så som att medarbetarna inte anser sig ha tid då det bara är ett ”slöseri”. En viktig sak för att visa på nytta är att lyfta fram framgångsrika exempel. Det kan handla om konkreta exempel på tidsbesparing, att andra fått saker gjorde åt dig eller att belastningen för att svara på frågor minskat. I kontrast till framgångshistorierna bör dock även lärdomar tas upp, kanske främst i utbildningssyfte. Vad som lyfts upp av flertalet personer är att det inte är en lösning som skall marknadsföra, utan svar på problem. Problemen är viktiga att lyfta fram för att man skall inse nyttan.

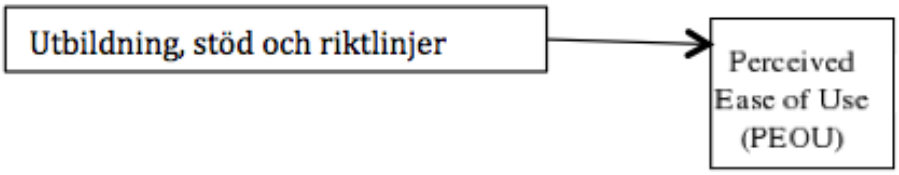
Någonting annat som kan vara viktigt att förmedla i marknadsföringen är att delning av kunskap inte innebär en förlust av kunskap. I och med att den typen av attitydhinder är någonting som finns hos många är det generellt relevant att lyfta fram de kulturella värderingar man vill skapa. Marknadsföringen bör givet ovanstående således bli lite utav en förändringskampanj, tillsammans med en kampanj att göra de anställda medvetna om de nya verktygen.

Någonting som är viktigt att tänka på i marknadsföringen är dock att hela organisationen sällan har exakt samma attityd eller behov. Därför bör en central lanseringskampanj kompletteras med lanseringar på de olika avdelningarna, där man trycker på användningen och nyttan i det specifika fallet. Om metoden med fokuserade anfall väljs gäller det att invänta en fullskalig marknadsföring till dess att man känner att tiden är inne. En lämplig tidpunkt för att definiera när tiden är inne är att använda sig av Scanias synsätt och invänta den tidpunkt då det åtminstone finns någonting som är intressant för alla olika sorters användare.

I och med att det i de flesta organisationer finns en mer eller mindra grad av skepsis mot när man pratar om sociala medier, i och med att många kopplar det till Facebook och därmed ett privat användande och tidsslöseri i en organisation, kan det finnas en poäng i att under marknadsföringen undvika just ordet sociala medier. Exempelvis kan man se hos Scania att användarna inte anser sig ha ett behov av sociala verktyg, men att när man frågar dem om de sociala verktygen utan att använda just de orden tycker de trots allt att det är användbart. Att enbart marknadsföra dem som verktyg ger en signal om att det är någonting som skall hjälpa till att underlätta arbetet istället. I vissa fall kan det dock kanske vara just ordet social som intresserar användarna, och då är det givetvis viktigt att lyfta fram det. Man bör helt enkelt undersöka hur attityden ser ut innan man kan bestämma vad de bör kallas i den egna organisationen.

8.2.7 Utbildning, stöd och riktlinjer

Marknadsföring måste kombineras med utbildning. Det räcker inte med att visa att verktygen finns, om inte användarna förstår hur de skall använda dem. Annars finns risken att användarna inte uppfattar användbarheten med verktygen, vilket illustreras i figur 10. Ett konkret exempel på det här är Röda Korset där merparten inte känner till vissa verktyg, och än mindre vet hur de skall använda dem. Även om teorin säger att verktygen skall vara så pass enkla att en utbildning inte skall krävas, vilket i och för sig kan vara god tanke, är sällan fallet så. Till exempel är det lönlöst att anta att bara för att en majoritet använder sociala verktyg privat, vet de hur man skall använda dem även på arbetet, så där kan utbildning göra nytta. Precis som Wackå säger är de två typerna av användning helt skilda från varandra. Just därför krävs någon form av utbildning.



Figur 10: Utbildning, stöd och riktlinjer påverkar upplevd användbarhet

Innan en fullskalig utbildning påbörjas är det bra om ledarna kan få en enskild utbildning först, som även fokuserar på hur de som ledare bör agera för att föregå som goda exempel. Eftersom det är oerhört viktigt att få med ledarna i de sociala verktygen måste de känna en trygghet i att de ligger på en kunskapsnivå som motsvarar de förväntningar som finns och gör att de kan agera som just föredömen.

För många är det inte solklart vilka de inbördes skillnaderna är, mellan exempelvis bloggar, mikrobloggar, forum och wikis, vilket är extra tydlig hos Röda Korset och Sandvik. Speciellt wikin har visat sig vara ett verktyg många efterfrågar, men ändå har svårt att ta till sig. För det verktyget blir det således ännu viktigare med en bra utbildning. Det gäller att konkret kunna visa vad de olika verktygen skall användas till, men även praktiskt hur de skall användas. Precis som teorin säger, är det även viktigt att i utbildningen trycka på användandet i det individuella fallet. Utbildningar bör inte vara standardiserade för hela organisationen, utan anpassade för de enskilda rollerna. Därför kan det vara lämpligt med workshops där individerna får stor chans att diskutera sina agna problem. Vidare måste verktygens existens motiveras tydligt. Det är inte bara användandet, utan varför de skall användas, som bör lyftas fram. Har man i ett tidigt stadium formulerat en tydlig strategi för just vad de olika verktygen skall användas till inom företaget, finns grunderna till utbildningen redan där och utbildningsfasen kommer att bli betydligt smidigare.

Likaså finns det en poäng i att ta hänsyn till det IBM rekommenderar, att inte bara utbilda hur verktygen rent praktiskt fungerar utan verkligen utbilda och förklara hur de kan hjälpa användaren i dennes dagliga arbete. Att lyfta fram konkreta arbetssituationer och visa på hur verktygen kan fungera som ett stöd i de processer som involveras, är av mycket stor vikt.

Ett kostnadseffektivt sätt att tillhandahålla utbildning är att erbjuda instruktionsvideor och onlinekurser. Framförallt ger de möjligheten för användare att reptera en utbildning, kanske kring ett specifikt moment, vid senare tillfällen. Likaså visar den workshop som hölls på Röda Korset att just det kan vara en bra metod för att få folk att inse nyttan med

de sociala verktygen. Mycket av den funktionalitet som önskades fanns redan där från början, bara att användarna inte visste om det, så genom att hålla en workshop som tydliggör det och diskuterar verkliga applikationer kan man skapa en förståelse i organisationen.

Förutom att förklara de olika delarnas för- och nackdelar så är det av stor vikt att definiera vad de sociala medierna är och inte är. Det måste finnas riktlinjer, för att stödja användarna så att de känner sig trygga i sin användning. I det ingår alltifrån vilken typ av information som skall publiceras var till hur formell respektive informell respektive kanal skall vara. Framförallt innebär riktlinjer att adoptionen snabbas upp då medarbetarna inte lika mycket behöver ”känna av vad som gäller”. Likaså är både riktlinjer och utbildning viktiga för att minska den oro som finns för att felaktig information sprids eller känslig information läcker ut. Vet man att det inte är verktygen i sig som är ett hot, utan vad personer gör med den som Scania uttrycker det, vet man även hur man skall bemöta och använda verktygen på ett sätt som hindrar det.

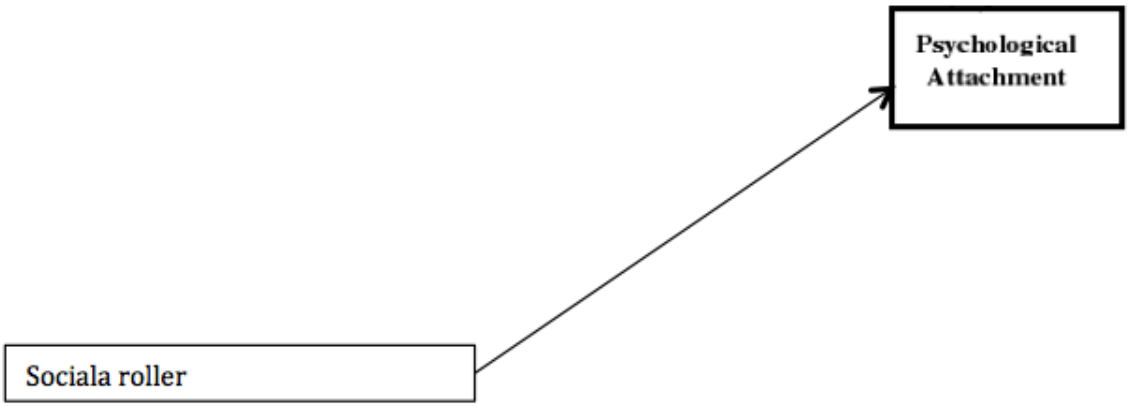
Riktlinjerna skall inte enbart bestå av vad man inte bör göra, utan lika mycket vara rådgivande och uppmuntrande till vad man skall göra, vilket Scania med sin wiki do’s and dont’s förmedlar. Riktlinjerna skall inte ses som en förbudslista, utan snarare vara ett stöd för användaren i hur den kan använda verktygen. Fler do’s än dont’s är således att föredra. I så stor mån som möjligt skall man undvika att hämma användningen, exempelvis genom att förbjuda vissa språk som Scania tar upp. Värt att nämna är även att riktlinjerna kan anpassas, och i vissa fall bör, anpassas efter olika målgrupper såsom avdelningar och liknande. Ett tydligt exempel på det är Scania som efter en bestämd åsikt om endast en gemensam policy fick ge vika för lokalt utvecklade sådana. Olika avdelningar är helt enkelt så pass skilda i sina arbetssätt i vissa fall, att specifika anpassningar krävs.

Någonting som är mycket viktigt att ta upp i riktlinjerna är en strategi för vad som skall vara öppet för vem. Hur känslig information skall behandlas, har visat sig vara mycket viktigt att hantera inte minst för Scania. En tydlighet i det här kan minska den oro för säkerhetsrisker som finns i många organisationer, genom att anställda vet att och hur säkerheten behandlas. Man måste vara tydlig med att den information som finns i sociala verktyg inte är legal, och att material som är det helt enkelt inte hör hemma där. Sociala medier är inte det perfekta verktyget för all typ av information. Det måste organisationen inte bara förstå, utan även förmedla. Information skiljer sig i sin karaktär och beroende på dess sort, syfte, utformning och målgrupp varierar dess applicerbarhet i sociala verktyg. Att som hos Scania uppmana användarna att i wikin länka till känslig information istället för att lägga upp den där kan vara ett bra sätt att ändå kunna behandla de delar som går i de sociala verktygen.

8.2.8 Ambassadörer

Som hjälp i lansering och adoption använder sig de flesta organisationer, som denna studie kommit i kontakt, av så kallade ambassadörer på ett eller annat sätt. Ambassadörer är dock ett väldigt vitt begrepp och vad många missar är att det finns olika sociala roller som fyller olika funktioner. I dagsläget adresseras alla dessa olika sociala roller som ambassadörer, vilket i sig inte behöver vara negativt men det är viktigt att vara medvetenhet om de olika rollernas funktion och, som både teorin och Wackå tar upp, inse att de alla är av relevans för ett lyckat användande i och med dess psykologiska verkan (se även figur 11). Vad de sedan kallas för är inte det relevanta.

Givetvis kan en person inneha flera roller samtidigt men tyngdpunkten ligger trots allt på någon av de mer nischade rollerna.



Figur 11: Sociala roller påverkar den psykologiska faktorn

En roll är att agera *publicist* och skapa material, en annan är att vara en *filtrerare* eller *kurator* som väljer ut, delar med sig och sprider vidare material som har publicerats. En ambassadör kan även vara, likt Scanias gardeners och Sandviks community managers, mer av en *moderator* eller *redigerare* som korrigerar, flyttar, städar och redigerar material i de sociala verktygen, vilket även det är en viktig funktion. Just de två senare rollerna är ofta viktigare än mar tror, i och med att det finns en risk i att för mycket information gör att användarna drunknar i innehåller som Sandvik menar, eller att kvarvarandet av inaktuell information gör att hela verktygen känns tråkigt och oanvändbart som i Röda Korsets fall. Den här typen av ambassadörsroll kan även vara bra för att minska den oro som finns för att information är felaktig eller för känslig för att spridas, då innehållet faktiskt aktivt kontrolleras av någon. En annan sorts ambassadör är att agera mer av en *rådgivare* på golvet som, förklarar och handgripligen visar sina kollegor hur de kan använda sig av de sociala verktygen. Och ytterligare en social roll som inte får missas är de som tar del av mycket material och är duktiga på att använda sig av det och sprider det vidare utanför de sociala verktygen. Trots allt är det i slutändan skapat affärsvärde som eftersöks, varför den här sista rolltypen inte får förbises.

När det kommer till att välja sina ambassadörer baseras det oftast på visat intresse. Örebro kommun visar tydligt på vikten av att ambassadörerna har en positiv inställning till verktygen, då de i det motsatta fallet en gång misslyckades med användandet radikalt. Att de förmedlar en positiv bild av verktygen är avgörande. En annan viktigt poäng från Örebro kommun är dock att inte endast välja ut de som visar ett intresse, utan även tänka på vilka som innehar ett högt förtroende hos sina kollegor. Hur engagerad och positiv en person än må vara, kommer dennes medarbetare inte att lyssna på vad den har att säga om den inte har det förtroende som krävs. Här kommer även Sandvik med ytterligare en viktig sak att beakta i valet av ambassadörer, nämligen kunskap. Det är nämligen av stor vikt att de tidiga användarna inte bara bidrar med information, utan att det är nyttig sådan, för att resten av organisationen skall se ett behov och en nytta av att engagera sig. Att göra som Sandvik och välja sina ambassadörer utifrån deras kompetens inom ett specifikt ämne, och inte för att de är särskilt insatta i sociala medier, är med andra ord inte alls ett felaktigt tillvägagångssätt, utan kan snarare vara en framgångsfaktor. Expertisen kan vara en byggsten till förtroende hos övriga medarbetare. Dessutom skapar det också en trovärdighet vilket togs upp som viktigt under IBM Social Business Jam.

I och med att ambassadörer väljs ut utifrån det som benämns ovan är även sannolikheten större att man kan lättare kan komma över problematiken kring kvaliteten på det som produceras. Det ligger en stor utmaning i att öka kvaliteten på det innehåll som produceras, och då är det viktigt att få med sig de medarbetare som innehar störst kompetens. Problemet är ofta att de redan är så upptagna med mycket annat, och det gäller därför att påvisa för de här medarbetarna att de kan spara tid genom att exempelvis publicera material i de sociala verktygen istället för att vid upprepade tillfällen besvara frågor via e-post.

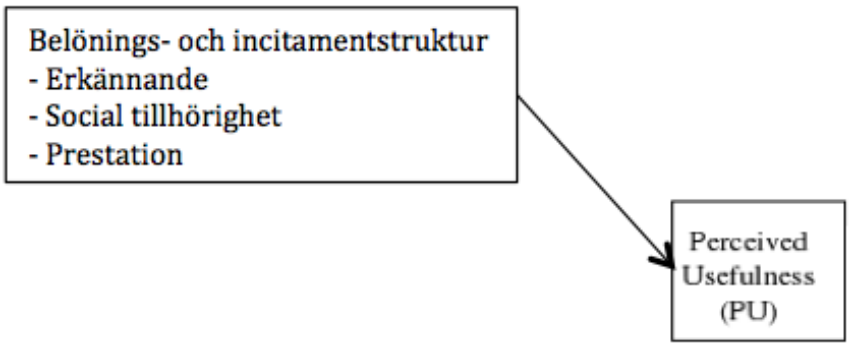
8.3 Att skapa aktivitet

Att skapa en aktivitet i de sociala verktygen är grundläggande för att verktygen skall kunna skapa den nytta de syftar till. Tidigare har nämnts att initiativ av mer tvingande karaktär, som det integrering av system och processer innebär, fungerar bra för att styra in medarbetarna till att börja använda de sociala verktygen. Att lite mjukare försöka leda in användningen genom exempelvis en namntävlig för intranätet, som i Lantmännens fall, ett krav om att blogga efter konferenser, som i IBM:s fall, eller införandet av e-postfria dagar, som Sandvik föreslår, kan även det vara framgångsrika metoder.

Ytterligare en viktig faktor för att få upp aktiviteten är att, som bland andra Wackå poängterar, ge medarbetarna tid att använda och utforska verktygen. Tycker organisationen att de sociala verktygen är någonting viktigt för verksamheten, vilket skall vara fallet om de införs, är det också tydligt at man visar det genom att ge de anställda tid och resurser att faktiskt använda dem. Ett alternativ är att införa användningen som en del av arbetsbeskrivningen, så att man legitimiserar och uppmuntrar en användning. Det minskar också hindret som ofta finns i att ett flertal anser att användandet tar tid från det ”riktiga” arbetet. Får man inte tid att lära sig att använda de nya verktygen uppnår man inte tillräckligt snabbt den kritiska massa som krävs för att majoriteten skall se nyttan.

8.3.1 Incitament och belöningsstrukturer

Utöver ”tvången” och tidsaspekten lyfter samtliga organisationer i den här studien fram att uppmuntring av olika slag krävs för att medarbetarna skall uppleva nyttan och öka sitt engagemang, se även figur 11. Hur incitament och belöningsstrukturer skall utformas är väldigt individuellt för varje organisation, men de bör finnas där i någon form. Att det är så individuellt hur de skall utformas innebär att det är någonting som måste ingå som en prioriterad del i diskussioner kring projektets utformning, och att de tydligt måste anpassas utifrån verksamheten, målen, kulturen och andra specifika förutsättningar. Exempelvis kan tävlingar i en viss organisation vara en framgångsfaktor medan det i en annan kan ha en hämmande effekt, då attityder och beteendemönster kan skilja sig åt.



Figur 12: Belönings och incitamentsstruktur påverkar upplevd nytta

De teorier som finns kring drivkrafter kopplade till mänskliga behov delar in behovet i tre faktorer; makt, kontroll och erkännande, tillhörighet och prestation, personliga bedrifter och feedback. Ett väl utformat system för incitament bör vara utformat så att det tar hänsyn till samtliga av dessa tre faktorer i någon mån, eftersom det är individuellt vilken av aspekterna som är viktigast. En medarbetares drivkraft kan vara att denne får erkännande för det material den publicerar, de blir sedda och får uppmärksamhet. En annan medarbetare drivs istället av att känna en tillhörighet och gemenskap och därmed är det faktorer som anspelar på det som fungerar bäst för att öka dennes engagemang. I de organisationer denna studie har kommit kontakt med har många åtminstone en tanke bakom att på något sätt ha ett system med incitament som stödjer uppmärksamhet, men samtidigt är det ett flertal som stannar där och missar de övriga drivkrafter som finns. Även om många anser att det viktigaste är att medarbetare kan bli sedda och få uppmärksamhet, vilket verktygen därmed givetvis måste stödja, får man inte missa de andra punkterna.

Vad skall då incitamenten som anspelar på behoven rent praktiskt bestå av? Precis som det här kapitlet inledde så är det individuellt för varje organisation, men flera har påpekat att medaljer, gilla-funktioner, rekommendationer, stjärnor och liknande är någonting som alltid fungerar. Trots sin enkelhet anspelar de på de grundläggande behoven om feedback och erkännande och passar därför mer eller mindre så gott som alla. När system av den här typen införs måste de ansvariga dock tänka till kring hur de skall fungera. Exempelvis kan det vara viktigt att, som VisitSweden, enbart se till aktiviteten det senaste halvåret eller liknande, annars är risken att nyanställda kommer känna att de aldrig kommer kunna ”komma ikapp”. Andra val kan vara att inför en begränsning över hur mycket poäng som kan erhållas inom en viss tidsrymd eller att inte uttryckligen visa en användares poäng, men dennes nivå som poängen motsvarar.

Olika sorters tävlingar är ett annat sätt att svara på behovet erkännande och är ett lockande incitament för alla med tävlingsinstinkter. Att teorin säger att sociala verktyg inte passar lika bra i företag med tävlingskultur, verkar inte stämma. Det handlar snarare om att i de fallen bygga incitament som triggar just den typen av människor. Det finns flera fall på hur spontan tävlingsanda har genererat aktivitet, bland annat i hur användarna fyllde i sina profiler hos Scania, och det bör därför lämnas utrymme för att tävlingar kan uppstå. Det är heller inte fel att exempelvis arrangera tävlingar i stil med Wackås förslag om månadens blogginlägg och liknande eller Sandviks tio-i-toplista över de mest aktiva publicisterna. Någonting som man bör vara medveten om är dock att tävlingar endast skall agera som komplement till övriga belöningssystem, då de inte är den rätta metoden för att locka alla. I vissa fall kan tävlingar slå helt fel, så det är

viktigt att vara noggrann med hur man utformar dem så att man exempelvis skapar vinnare men inte tydliggör förlorare, då det är ett sätt att hämma användande hos vissa.

För att tillfredsställa det behov om tillhörighet som finns hos många människor, kan chansen att skapa och medverka i grupper vara av relevans. Att en medarbetare kan få ingå i en grupp kring ett specifikt kompetensområde, kan få denne att känna gemenskap och samhörighet med likasinnade. Likså kan skapandet av grupper även anspela på behovet av makt, vilket Wackå tar upp, då man kan känna att ”ägandet” av en egen grupp ger en känsla av kontroll och just makt. Samma faktor tar även VisitSweden upp då de införde grupper.

I slutändan är givetvis tanken att den verkliga belöningen skall vara att medarbetarna upplever att de sociala verktygen underlättar deras arbete och att det är ett incitament nog, vilket brukar benämnas för inre incitament. Här kommer behovet av personliga bedrifter och prestation in. Precis som Scania tar upp är det när användaren verkligen upplever att denne exempelvis kan bli effektivare eller spara tid som nyttan i sig blir drivkraften till användning. Innan dess är det dock viktigt att externa incitament, så som de som har nämnts ovan, används. Man bör dock även vara medveten om att externa incitament i vissa fall kan motverka de inre incitamenten, så det är viktigt att utforma systemen så att det är tydligt och inte finns motstridiga mål.

Att som IBM föra in användningen av sociala verktyg som en del i företagets karriärvägar och därmed belöningssystem är ett stort steg att ta, och antagligen är många organisationer inte redo för en så pass stor förändring. Givetvis kan man dock ha en ambition att nå dit i framtiden, vilket även poängteras i IBM Social Business Jam.

Det har tidigare nämnts att det finns ett flertal sociala roller och eftersom de alla är viktiga på sitt sätt måste ett belöningssystem även vara utformat så att det inte enbart premierar en viss social roll. Det är lätt att ett belöningssystem fokuserar på skapandet av nytt material, vilket givetvis är väldigt viktigt, men även de andra rollerna som sprider, delar, filtrerar, städar, redigerar och modererar måste också de erhålla belöning för sina insatser. Enbart aktivitet skall inte belönas, utan i slutändan är det aktivitet som leder till nytta man vill åt. Precis som IBM lyfter fram är det inte negativt att ”bara” använda information, utan det kan vara minst lika bra om det skapar ett värde för organisationen. Likaså kan man på Sandvik se att trots att inte alla bidrog, kände alla att de hade haft nytta av de sociala verktygen, och det är det som bör räknas. I slutändan är det affärsvärde som skall skapas, så incitamenten bör bygga på ökande av nya kunskaper. För att nå dit kan Wackås förslag om att ge guldstjärnor för ett önskat beteende, inte bara publicerande, vara ett bra sätt att leda in folk i ”rätt” sorts användning.

Slutligen är det viktigt att nämna att en belöningsstruktur måste följa den kulturella förändring man vill åt. Det är med andra ord viktigt att exempelvis tänka på att individuellt hållande på kunskap inte längre skall belönas, utan att det är delandet som ger värde. En positiv bieffekt av det torde då automatiskt bli att det hinder som finns kring attityden om att individuellt kunskapshållande är det som ger makt, övervinns.

8.3.1.1 Incitament för att erhålla kvalitativt innehåll

Allt innehåll är inte värdefullt, det är de flesta överens om. För att i slutändan erhålla värdeskapande information som leder till affärsnytta måste informationen och materialet

som genereras och sprids i de sociala verktygen vara relevant och kvalitativt. En viktig faktor blir därför att inte enbart premiera innehåll och information i sig, allra helst skall just kvalitativt innehåll premieras. Det här är dock inte någonting som är helt lätt att uppnå, framförallt inte i början, då användarna är ovana vid verktygen, metoderna och dess syfte.

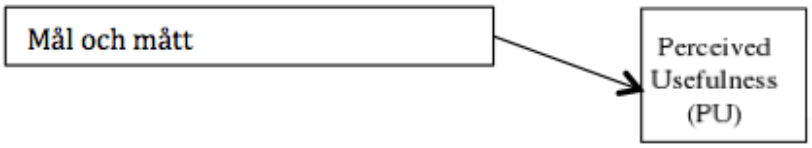
IBM har framgångsrikt använt sig av poängsystem som är kopplade till att kvalitativt innehåll ger mer poäng, i och med att aspekter som antalet rekommendationer, nerladdningar och liknande inkluderas. Därmed anspelar systemet på de behov som behandlar prestation och förstärker individens drivkraft till att publicera innehåll av bra kvalité. Att ta med sig från det här är att det mycket väl går att utforma belöningssystem som är anpassade mot att skapa bra material, det gäller bara att tänka ett steg längre. På så sätt synliggörs också att organisationen vill premiera informationsdelning av kunskap och kompetens.

8.3.2 Våga ha roligt

Flera organisationer tar upp att det oerhört viktigt att man måste våga, och tillåta, användarna att få ha lite roligt i användandet av de sociala verktygen. Verktygen får inte kännas tråkiga utan öppna och inspirerande. Speciellt hos Röda Korset bevisas tydligt att det är en faktor som hämmar användning. För att öka nöjet i användningen är det viktigt att ge möjligheten för användarna att exempelvis ladda upp bilder och ta ut svängarna. Ett informativt blogginlägg blir oftast roligare att såväl skriva som läsa om det kan ackompanjeras av exempelvis en rolig illustration eller liknande. Att även låta användarna vara personliga i sina beskrivningar på profilsidan, är någonting som tas upp som viktigt. Att få ha lite roligt i de sociala verktygen ökar förhoppningsvis trivseln på arbetet, och kan vara ett sätt att tillfredsställa människans behov av tillhörighet då det är ett effektivt sätt att skapa kontakter.

8.4 Mätning och uppföljning

Mål och mått är en underliggande faktor som i analysmodellen påverkar upplevd användbarhet, se figur 13.



Figur 13: Mål och mått påverkar upplevd användbarhet

Merparten av organisationer och människor som har ingått i den här studien menar att det återfinns en något snedvriden diskussion kring att mäta avkastningen för sociala verktyg och deras inverkan på organisationen. Citatet "*Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*" sammanfattar den här inställningen på ett ganska träffande sätt. Man menar att den här typen av verktyg inte kan mätas på samma sätt som andra system man för in i organisationen. Kanske har man rätt i det här, med trots det finns dock i princip i alla organisationer en vilja, och ofta ett behov, av att basera beslut på siffror. Att få klart och tydligt på papper hur mycket man skulle tjäna eller spara på att använda sociala verktyg internt skulle förenkla beslutsprocessen och göra det lättare att sälja in verktygen.

Det optimala vore att komma bort från den mått-och-mål-hets som finns idag och försöka förmedla att det inte är det som är det viktiga. Grunden borde istället vara att få användarna att förstå nyttan med verktygen och inse att de har ett behov av dem. Lyckas man väl med det blir diskussioner kring mått inte längre lika relevant. Så länge man inte kommit dit krävs dock att olika mål på något sätt mäts, för att ”svart på vitt” kunna övertyga skeptikerna och så småningom förhoppningsvis komma dit då alla tydligt ser nyttan och inte kräver några siffror. Problemet ligger dessvärre i att det inte är helt enkelt med den här typen av mätningar. Det lättaste är att sätta upp mål som kan mätas kvantitativt, och det är också den metoden som de flesta organisationer använder sig av idag. Sådana så kallade vitalitetsmått, om hur stora volymer som publiceras, är en del av mätningen, men mått av det slaget säger dock egentligen ingenting om vilken slutgiltig nytta som uppnås.

Vad de flesta organisationer önskar sig är att man skall kunna mäta effekter, och alltså mer kvalitativa mått, eller kapabilitetsmått som teorin kallar dem. Olika sätt att mäta medarbetarnas engagemang, och i vilken utsträckning de känner sig delaktiga, informerade och har möjlighet att påverka, används ofta redan idag och i det här sammanhanget kan utfallet av de sociala verktygen föras in. Andra förslag på mått som kan vara av intresse att mäta för att se de slutgiltiga effekterna är tidsbesparingar och kostnaderna för dem, minskad e-postaktivitet, antal minskade fysiska möten och kostnadsbesparingar för det, om medarbetarna anser att de byggt upp ett nätverk, om de anser att de lätt kan hitta information, minskad tid för nya medarbetare att komma in, uppkomsten av nya säljmöjligheter, medarbetartillfredsställelse eller antal nyuppkomna idéer exempelvis. I tidigare avsnitt har framgångsrika exempel lyfts fram som ett bra sätt att sprida verktygens nyttoeffekter. Till stor del är de även ett bra sätt att mäta framgång. Kvalitativa studier inriktade på intervjuer och fokusgrupper är ofta det bästa sättet att utreda vilka effekter som verktygen har resulterat i.

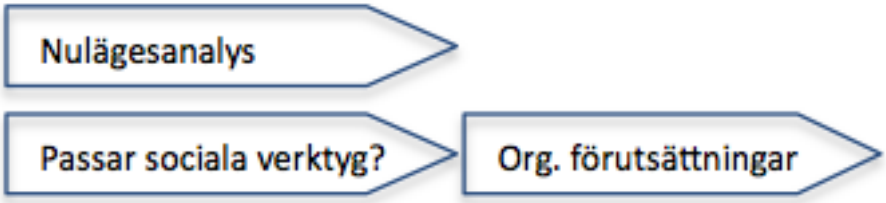
Vad som är mycket viktigt när det kommer till mål och mätningar är att man utgår från den egna verksamheten och dess syften med de sociala verktygen. Mått som mäter affärsvärde är de mest intressanta, men också de svåraste. Det blir, som tidigare nämnts, viktigt att man från början har satt upp vad det är man vill uppnå och hur man själva definierar framgång. Först därefter kan man försöka skapa mätbara mått som faktiskt är av relevans. Eller som det uttrycktes under IBM Social Business Jam: ”*Maps are useless if you don’t know where you are”*. Mått som upprättas måste alltså kopplas till verksamheten, eftersom de sociala verktygens potential till värde beror på verksamhetens slag. Överhuvudtaget är begreppet värde i det här sammanhanget inte särskilt lätt att definiera då kontexten starkt påverkar vad som kan anses vara värde, och därmed i högsta grad blir individuellt.

9 Roadmap

I det här avsnittet presenteras studiens slutsatser, i form av en roadmap som beskriver vilken väg och vilka steg en organisation bör passera när sociala verktyg skall implementeras. Genom att använda sig av följande tillvägagångssätt, bestående av sju steg, minskar man de barriärer som finns och skapar goda förutsättningar för en hög aktivitet och en framgångsrik användning av de sociala verktygen. För en schematisk översikt av roadmapen och dess olika steg se bilaga fem.

9.1 Steg ett: Utred förutsättningar för sociala verktyg

I det första steget måste organisationen ta ett beslut kring om sociala verktyg är någonting som passar den egna organisationen, och om så är fallet på vilket sätt de kan stödja verksamheten. Se även figur 14.



Figur 14: Utred förutsättningar för sociala verktyg

9.1.1 Utför nulägesanalys

Första steget är att genomföra en nulägesanalys som tar reda på vilken eventuell användning av sociala verktyg som finns idag, och i så fall hur och till vad de används. Har användningen varit lyckad är det ett tydligt exempel på att det finns ett behov och en nytta med sociala verktyg, men även om den har varit helt misslyckad är det inte säkert att det innebär att organisationen inte är lämplig för sociala verktyg.

9.1.2 Undersök om sociala verktyg passar organisationen

Nästa del är att med ett kritiskt förhållningssätt ta reda på om sociala verktyg är lämpliga för organisationen, och om det är rätt tid för ett införande. Sociala verktyg är lättast att införa i organisationer där merparten är kunskapsarbetare och en stor andel av arbetstiden spenderas med tillgång till dator eller mobila enheter. Likaså är en hög nivå av innovations-, produkt-, och affärsutveckling en faktor som pekar på att sociala verktyg kan ha en stor potential.

Verktygen skall införa endast om man ser en nytta med dem, och om det finns saker man skulle vilja kunna göra idag som inte går med nuvarande system, men som sociala verktyg skulle kunna stödja.

9.1.3 Undersök om de organisatoriska förutsättningar som krävs finns

För att lyckas med ett införande av sociala verktyg krävs att organisationen har vissa förutsättningar. Först och främst måste organisationskulturen vara en sådan som främjar den sortens beteende som sociala verktyg medför. I det här ingår ett flertal faktorer som var och en måste studeras:

- Vilken inställning har ledningen? Om inte ledningen är positivt inställd till användningen av sociala verktygen innebär det ett väldigt stort hinder för att lyckas med en framgångsrik implementering.
- Vilken kultur råder kring att dela med sig av information? Sitter medarbetarna inne på sin kunskap eller delar man med sig? En positiv inställning till kunskapsutbyte och att dela med sig av kunskap och erfarenheter är viktigt för att material ska publiceras i de sociala verktygen.
- Vilken tävlingsanda råder i organisationen? Finns det intern konkurrens som kan hämma spridningen av kunskap inom organisationen? Om så är fallet riskerar det att leda till samma konsekvens som ovan.

9.2 Steg två: Definiera projektet i organisationen

Efter att man bestämt sig för att sociala medier är någonting man vill införa, är det av yttersta vikt att man redan i ett tidigt stadium definierar projektet i organisationen – vilket illustreras i figur 15. Har man väl bestämt sig för att ett införande av sociala verktyg är viktigt, måste man visa det genom att tydliggöra det i organisationen.

Figur 15: Definiera projektet i organisationen

9.2.1 Definiera vad organisationen vill uppnå med de sociala verktygen

Vad önskar organisationen uppnå med de sociala verktygen? Svaret och definitionen bör utformas av ledningen som även skall sätta upp tydliga mål för vad man önskar uppnå, så att en utvärdering kan genomföras i ett senare skede.

9.2.2 Klargör ansvar och ägande

Bestäm tidigt vilka roller olika som skall ansvara för vilka delar i implementeringen och vilka befogenheter som finns, vem det är som är beställare och vem som får ställa krav. IT bör inte leda hela implementeringen, utan snarare agera som en stödfunktion som kan ansvara för plattformen och allt det tekniska som hör till den, såsom skalbarhet, säkerhet och teknisk support. Ansvarig för användning, marknadsföring, utbildning eller hur verktyget kopplas till verksamhetens processer bör vara ledning, HR och/eller internkommunikation. Eventuellt kan en separat projektgrupp tillsättas med representanter från organisationens olika delar.

9.2.3 Klargör finansiering och internprissättning

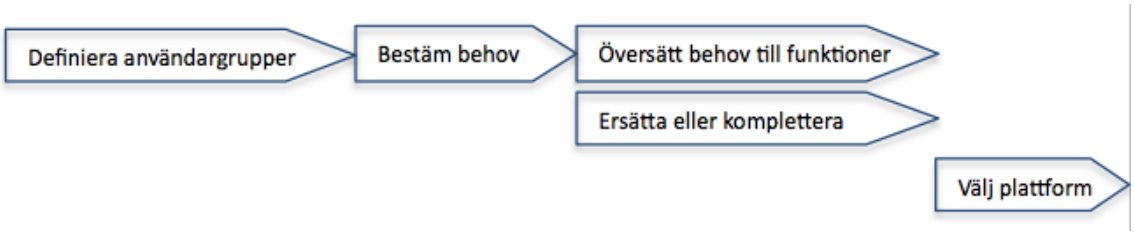
Nästa fråga att ta tag i är hur projektet skall finansiera och hur kostnader skall fördelas. En allmänt gällande utformning existerar inte men det som bör tas i beaktande är:

- Skall kostnaden fördelas på olika avdelningar/affärsområden?

- Skall kostnaden för den tekniska plattformen vara skild från övriga kostnader?
- Skall användningen prissättas internt? I så fall, skall den baseras utifrån:
    - Fast kostnad per användare
    - Halvfasta kostnader beroende på användartyp
    - Rörlig kostnad baserad på faktisk användning
    - Kombination av ovanstående

9.3 Steg tre: Välj lämligt verktyg

Utifrån hur projektet har definierats och vad organisationen önskar upp med de sociala verktygen skall valet av plattform och verktyg tas. Processen beskrivs i figur 16. Vilket verktyg som är mest lämpat skiljer sig beroende på önskad funktionalitet, uppsatta mål och organisationens ambitioner med de sociala verktygen. Låt den här processen ta den tid det krävs och stressa inte fram ett beslut.



Figur 16: Välj lämpligt verktyg

9.3.1 Definiera organisationens användargrupper

Kartlägg vilka olika sorters användare organisationen består av. Olika användare har olika behov, men för att göra behoven överskådliga måste de kategoriseras i ett antal sorters användargrupper som senare kan kopplas till behov och önskad funktionalitet. Användargrupper kan vara exempelvis chefer, administratörer, informationssökare, informationsspridare, projektledare, sällananvändare med flera. Det finns inga fast definierade användargrupper att utgå ifrån utan de måste anpassas för respektive organisation.

9.3.2 Undersök behovet för respektive användargrupp

Med intervjuer, fokusgrupper, observationsstudier och enkäter, undersök vilket behov som finns inom respektive användargrupp. I det här läget skall inte specifika funktioner nämnas utan centrera studierna kring vilka faktiska behov medarbetarna i de olika grupperna eftersöker för att underlätta sitt arbete.

9.3.3 Översätt behov till funktioner

Översätt användarbehovet till önskad funktionalitet, i form av vilka verktyg, såsom bloggar, wikis, diskussionsforum, samarbetsplatser, profiler och så vidare, som skall inkluderas i det sociala verktyget. Rangordna hur viktiga funktionerna är för respektive användargrupp och sammanställ en total funktionsprofil som sammanfattar behovet och önskemål om funktionalitet. Kategorisera därefter funktionerna som nödvändiga, önskvärda, mindre viktiga och helt oviktiga.

Välj inledningsvis endast de nödvändiga verktygen, för att inte överväldiga användarna och de som skall utföra lanseringen, och spara resterande funktioner till dess att

användarna vant sig. En allmän rekommendation är att inkludera profiler, mikrobloggar och gemenskaper redan från start.

9.3.4 Ta beslut om att ersätta eller komplettera befintligt intranät

Beroende på hur det befintliga intranätet ser ut och vilka behov samt önskad funktionalitet som har uppkommit måste ett beslut tas kring om de sociala verktygen skall ersätta det befintliga intranätet eller komplettera detsamma. Rekommendationen är att införa de sociala verktygen som ett komplement.

9.3.5 Välj plattform

Beroende på funktionalitet skall en lämplig plattform väljas ut. Det skall vara en användarvänlig plattform, som gärna känns igen av användarna. Välj en plattform som är lik externa verktyg medarbetarna använder sig av, och ta även hjälp av interna initiativ om sådana finns för att avgöra vad som anses vara enkelt att använda.

9.4 Steg fyra: Skapa struktur och integrera

Då valet av verktyg är klart och behoven definierade måste man avgöra hur verktygen skall förberedas inför lanseringen, utifrån förutsättningarna och befintliga system. Processerna kan ske parallellt, vilket beskrivs schematiskt i figur 17.

Figur 17: Skapa struktur och integrera

9.4.1 Skapa struktur och hantera befintligt material

Innan lanseringen måste en struktur utformas för hur de sociala verktygen skall se ut när de lanseras. Strukturen skall vara anpassad för hela organisationen och måste svara mot de olika användargruppernas behov. Om befintliga lokala initiativ till sociala verktyg redan finns i organisationen bör dess innehåll föras över till de nya gemensamma verktygen. Innan materialet förs över måste den gemensamma strukturen vara definierad, så att materialet kan kategoriseras in efter den. Även om befintligt innehåll saknas är det av värde om stubbar och rubriker skapas så att användarna vid lanseringen får en klar bild över vad och var de kan publicera material.

9.4.2 Integrera med befintliga system

Om de sociala verktygen inte helt skall ersätta befintliga system måste de integreras med det intranät och övriga system som redan finns. Exakt hur integreringen skall se ut blir individuellt utifrån organisationens syfte och befintliga lösningar. Nedanstående delar rekommenderas dock alltid som en del i integreringen:

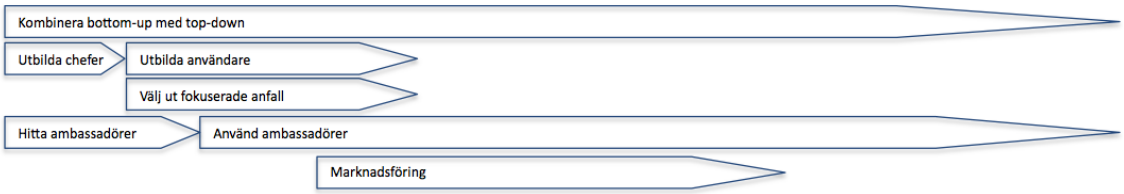
- *Enhetlig design*: Tillse att den grafiska profilen är unison så att användaren inte känner att det är två separata system.
- *Gemensamt sök:* Integrera befintlig sökfunktion med sökfunktionen i de sociala verktygen. Sökfunktionen skall vara gemensam och inkludera även innehåll från de sociala delarna.
- *Lyft fram innehåll från de sociala verktygen:* Lyft fram material som har publicerats i de sociala verktygen på intranätets startsida så att användarna får naturliga ingångar till de sociala delarna.
- *Integrera profiler*: Om befintligt telefonbok- eller medarbetarregister finns bör de ersättas eller integreras med profilerna i de sociala verktygen. Utnyttja register över vilka avdelningar medarbetare tillhör, vilken chef man har och koppla till användarens profil så att den automatiskt har ett flertal kollegor när verktygen lanseras.
- *Integrera med IM-tjänster:* Om interna IM-tjänster används bör de sociala verktygen kopplas till dem, så att användare enkelt kan se exempelvis om en användare är tillgänglig när dennes profil besöks. Att starta upp en konversation via IM-mjukvaran bör kunna göras med ett enkelt klick på dennes profil.

9.4.3 Utforma riktlinjer

Utforma riktlinjer för hur de sociala verktygen skall användas. Riktlinjerna skall ta upp vilken typ av information som skall publiceras var, nivå av formalitet för respektive kanal och öppenheten. En låg formalitet är att föredra, och öppenheten bör vara hög. Dock är det viktigt att tydliggöra hur känslig information skall behandlas. Likväl skall riktlinjerna vara rådgivande och uppmuntrande, de skall innehålla fler *do's* än *dont's*.

9.5 Steg fem: Lansera

När ovanstående har beaktats är det dags för lanseringen av de sociala verktygen, och här finns en rad olika saker att tänka på. De olika delarna bör schemaläggas väl då de i vissa fall kan vara parallella, men i andra fall bör följa efter varandra – se figur 18.



Figur 18: Lansera

9.5.1 Kombinera bottom-up med top-down

Fördelaktigt vid lanseringen är att använda sig av den så kallade sandwich-approachen och kombinera de två strategierna bottom-up och top-down. I praktiken innebär det att ledningen måste ge lanseringen sitt fulla stöd och visa att de anser att lanseringen är viktig för företaget. Ledarna måste uppmuntra användning och själva föregå med gott exempel. Därefter skall man låta användningen och spridningen växa underifrån och

uppmuntra de användare som på eget initiativ tar till sig de sociala verktygen och börjar använda dem. Ge medarbetarna friheten att själva utforska verktygen och använda de på det sätt de själva föredrar. Tvinga inte på användning, utan kombinera eget initiativ med stöd och uppmuntran.

9.5.2 Välj ut ett fokuserat anfall

Tillhanda håll verktygen till alla i organisationen. Hitta dock och välj ut en eller ett par grupper där det finns en extra stor potential i att använda dem. Det är vanligtvis en grupp som består av medarbetare som kommunicerar mycket, jobbar mot ett specifikt mål, har ett stort behov av information och kunskapsutbyte samt eventuellt är globalt utspridda. Exempelvis kan det vara en projektgrupp som arbetar med en ny produkt, innovationsprocess eller startar upp ett nytt affärsområde. Tänk på att den aktuella gruppen skall ha ett specifikt problem att lösa med hjälp av verktygen. Utnyttja de positiva erfarenheter som erhålls här i marknadsföringen till andra inom organisationen.

9.5.3 Marknadsför

Marknadsföringen påbörjas på sätt och vis redan innan lanseringen i och med att behovsanalyser och förstudier genomförs. Utnyttja det intresse som uppstår och bedriv arbetet öppet genom att redovisa projektets framsteg i exempelvis en blogg. Lyft fram vad målen med verktygen är och introducera därmed tidigt det tänk som ni önskar förmedla. Låt de kommande användarna få vänja sig vid de nya begreppen och erbjud de möjligheten att kommentera, lämna feedback och följa projektets utveckling.

När det väl är dags för den riktiga lanseringen finns två val; antingen att genomföra en fullskalig marknadsföring med en gång eller att invänta den till ett senare tillfälle och inledningsvis låta användningen sprida sig av sig själv och med de fokuserade anfall som görs. Fördelen med det senare valet är att det vid en senare fullskalig marknadsföring redan finns befintligt innehåll och därmed inte är lika tomt för de användare som är mer skeptiska. Samtidigt ges utrymme för användare att under en period av eget intresse och nyfikenhet få utforska de sociala verktygen. Förhoppningsvis finns det nu även en del interna framgångshistorier som kan lyftas fram i marknadsföringen. Att tidigt låta alla veta att verktygen finns är dock att rekommendera, då man ökar chansen för fler att utnyttja dem.

En gemensam marknadsföring skall kompletteras med mer avdelningsspecifika kampanjer som fokuserar på respektive avdelnings önskemål. Utnyttja de användargrupper som tidigare har definierats och anpassa marknadsföringen utifrån deras behov. Fokusera på nyttan och inte funktionerna i sig. Undvik att referera till begrepp som Facebook och Twitter, i viss mån även till begreppet sociala medier. Välj istället gärna ett begrepp som passar organisationen och överensstämmer med de mål som har satts upp.

9.5.4 Håll separat utbildning för chefer och ledare

För att chefer och ledning skall ha möjligheten att föregå med gott exempel bör de få en separat utbildning som helst skall genomföras innan lanseringen. Utbildningen bör, förutom att behandla hur verktygen fungerar och kan användas i deras arbete, även ta upp hur de skall agera för att uppmuntra andra och framstå som förebilder.

9.5.5 Utbilda respektive användargrupp

Utbildningen för användarna måste anpassas för de olika användargrupper som tidigare har identifierats. Respektive användargrupp skall få en separat utformad utbildning som fokuserar på hur verktygen skall användas i just deras arbete. Lyft fram konkreta arbetsmoment som de har i sin vardag och visa hur de sociala verktygen kan utnyttjas för att underlätta dem. Utnyttja workshops men även traditionell utbildning som kombineras med onlinekurser som även kan nås och genomföras i efterhand. Workshops bör fokusera på hur verktygen kan underlätta i konkreta arbetssituationer, onlinekurser på handhavet av verktygen.

9.5.6 Hitta och välj ut ambassadörer

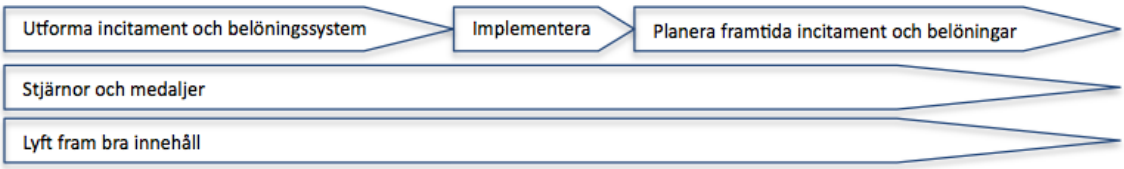
Hitta lämpliga ambassadörer i organisationen. Välj ut ambassadörer för olika roller, publicerare, uppmuntrare, spridare och redigerare. Ambassadörerna bör själva ha ett intresse av sociala verktyg men även ett förtroende i organisationen, genom att de exempelvis sitter inne på expertis inom ett visst ämnesområde. Tvinga inte på någon en ambassadörsroll, men uppmuntra gärna de som anses lämpliga att ta på sig rollen. Ge dem tid och lust att vara med.

Ambassadörer skall utnyttjas för att ge support, uppmuntran och stöd på gräsrotsnivå nära övriga användare. Beroende på roll har de olika uppgifter:

- En *publicist* skall främst föregå med gott exempel genom att publicera material och på så sätt påvisa hur verktygen kan nyttjas.
- *Filtrerare* hjälper andra användare att hitta relevant material genom att lyfta fram kvalitativt innehåll och presentera det internt i de sociala verktygen.
- En *rådgivare* arbetar mer med att stödja andra användare att publicera genom att såväl i som utanför de sociala verktygen uppmuntra medarbetare att publicera material, exempelvis genom att berätta för en medarbetare som har gjort någonting bra att ”du borde blogga om det här” eller kommentera och ge stjärnor till det material som publiceras.
- *Moderator* eller *redigerare* arbetare med att korrigera eventuella felaktigheter i information som lagts upp, skapa länkar mellan relevant innehåll, redigera i strukturer och flytta på material som av någon anledning publicerats på fel ställe.
- *Spridare* använder material som har publicerats och sprider det vidare utanför de sociala verktygen och tillser att det skapar affärsvärde.

9.6 Steg sex: Stimulera aktivitet med incitament

Kontinuerligt bör man arbeta med att stimulera aktivitet och användning i de sociala verktygen. Inför incitament som är såväl kortsiktiga som långsiktiga. Ha som mål att i längden skall det starkaste incitamentet till användning vara att användare upplever att verktygen skapar nytta i dennes arbete, men komplettera till dessa med övriga incitament. Se även figur 19.



Figur 19: Stimulera aktivitet med incitament

9.6.1 Utnyttja stjärnor och medaljer

Använd stjärnor, rekommendationer, medaljer och poäng för att trigga användning. Basera poängsättningen på aktiviteten under det senaste halvåret. Visa inte den faktiska poängsättningen, utan översätt den till någon form av symbol. Ge inte enbart stjärnor eller medaljer för publicerat material, utan även för gott användande av material.

9.6.2 Lyft fram bra innehåll och bedrifter

Utnyttja webbredaktörer till att lyfta fram kvalitativt innehåll och presentera ”veckans blogginlägg”, ”veckans mest nedladdade dokument”, ”mest diskuterat just nu” och liknande. Lyft även fram veckans medarbetare i de sociala verktygen, för att fånga upp de som kanske inte publicerat men använt informationen på ett sätt som lett till nytta.

9.6.3 Planera för framtida incitament

I ett längre perspektiv kan det vara relevant att införa belöningar i form av underlag vid lönesättning eller befordringar, men det är inget som bör införas förrän organisationen och dess medarbetare till fullo har vant sig vid och anammat de sociala verktygen.

9.7 Steg sju: Följ upp

Följ upp implementeringen och dess utfall efter lanseringen (se figur 20) för att ha möjligheten att vidare styra den fortsatta utvecklingen och anammandet inom organisationen. Implementeringen är långt ifrån klar när verktygen har lanserats, den har i mångt och mycket enbart påbörjats. Ha dock en viss reservation för att inte all nytta är mätbar.

Figur 20: Följ upp

9.7.1 Definiera mått utifrån mål

I steg två definierades projektets mål och vad och vilken nytta organisationen önskar uppnå med de sociala verktygen. Fastställ vad framgång innebär utifrån det här perspektivet och konkretisera ner framgång i mätbara mål.

Vilka mål som ska sättas upp varierar beroende på vad organisationen vill ha ut av de sociala verktygen, men de skall kopplas till verksamheten, vara realistiska och relevanta utifrån det man önskar uppnå. Förutom rent kvantitativa mått kring den faktiska användningen och aktivitet (som kan vara svåra att koppla till direkt nytta) kan några förslag på intressanta mått vara:

- I vilken utsträckning
    - känner sig medarbetarna delaktiga och informerade?
    - känner medarbetarna att de kan påverka?
    - anser medarbetarna att de har kunnat bygga ett nätverk med kollegor?
- Har tidsåtgången
    - för att hitta medarbetare med en specifik kompetens minskat?
    - för resor för status- och rapporteringsmöten minskat?

    - för att svara på återkommande frågor via e-post minskat?
    - för att hitta information minskat?
    - för nya medarbetare att introduceras minskat?
- Hur mycket eller hur många
    - fysiska möten har kunnat ersättas?
    - filer laddas upp i de sociala verktygen istället för att bifogas i e-post?
    - anser medarbetarna att de har kännedom om övriga avdelningar?
    - idéer och förslag till innovationer, förbättringar eller nya produkter har uppkommit i de sociala verktygen?

Utvärdera kontinuerligt om målen mäter de det avser att mäta. Vid behov för upp nya mål och mått. När ett mål är uppnått bör ambitionsnivån höjas.

9.7.2 Genomför fokusgrupper och intervjuer

För att finna konkreta exempel på lyckad användning som har skapat nytta i organisationen bör fokusgrupper och intervjuer genomföras. Resultaten kan användas i fortsatt marknadsföring.

10 Diskussion

I det här kapitlet diskuteras den framtida utvecklingen och användningen av sociala verktyg. En allmän reflektion kring ämnesområdet görs med bakgrund från de resultat som uppkommit under studiens gång.

Att användningen av sociala verktyg internt i organisationer har ökat är ett faktum och att den troligen kommer att fortsätta öka även i framtiden är mycket sannolikt om man får lita på de intryck som har uppkommit i denna studie. Den här studiens utgångspunkt har varit att användningen av den här typen av verktyg är någonting, i princip, uteslutet positivt, och att nyttan av verktygen enbart kommer att öka om man använder dem på rätt sätt. Viktigt att tänka på är dock de eventuella bieffekter som skulle kunna uppstå vid en konstant ökande användning, så att marginalnyttan av verktygen inte avtar med ett ökat användande. Exempelvis finns risken för ”communication overload”, att alldeles för mycket information gör att den information som läggs upp inte genererar någon nytta, då den inte tydligt går att finna. För att lösa det har personer med rollen av filtrerare redan tagits upp som viktiga. Utöver det kommer det dock även bli viktigt att sökfunktionen fungerar bra. Det här problemet är egentligen inte unikt för sociala intranät, utan risken med för mycket information finns likväl på inom de traditionella delarna. Dock skiljer sig strukturerna åt, varför det i början av användningen av sociala medier kanske blir extra viktigt att fundera noga kring just sök.

Någonting annat som kommer att bli viktigt i framtiden är frågan om tillgänglighet. Då nyttan med den här typen av verktyg bygger på att alla engagerar sig, förlorar man mycket på att utesluta vissa grupper. Som det ser ut idag är detta tyvärr fallet, då det finns de grupper i flera företag som inte arbetar framför, eller ens har tillgång till, datorer. Genom att exkludera exempelvis gruvarbetare, som i Sandviks fall, eller äldre, i Röda Korsets fall, från de sociala verktygen finns en risk i att mycket nyttig information aldrig når kanalen och sprids i organisationen. Att detta är ett problem, och att de grupper som idag exkluderas är viktiga informationsbärare, är någonting de flesta organisationer förstår. Dock är det få som har kommit någonstans på vägen att lösa problemet. Det kommer att bli viktigt för alla organisationer att på riktigt tänka i termer av tillgänglighet och ta tag i det för att bli så framgångsrika som möjligt när det kommer till kunskapshantering. Att mobilitet är någonting som kommer att vara viktigt i framtiden är en god gissning, då de flesta idag har en mobiltelefon och att mobiltelefonibranschen utvecklas i den riktning den gör. Smartare mobiltelefoner ökar chansen för att på ett bra sätt integrera interna sociala verktyg även där.

Det är inte endast mobilitet som kommer att vara viktigt framöver, utan troligtvis kommer även nya möjligheter och utmaningar, som vi inte ens tänkt på idag, att dyka upp. Därmed kommer det vara av mycket stor vikt för organisationer i framtiden är att inte se på implementeringen av ett ”socialt intranät” som någonting man gör en gång. Det finns en risk i att man, som med de traditionella intranäten, fastnar i ett givet system. För att verkligen kunna få ut den önskade nyttan från intranäten kommer man att behöva se utvecklingen som mer stegvis, eller inkrementell. Inte minst för att branschen kring interna sociala verktyg är så pass omogen, blir det viktigt att följa med i de utvecklingar som kontinuerligt kommer att ske för att kunna ta tillvara på alla möjligheter som kommer att dyka upp.

11 Referenslista

Böcker

[1] Awad E. M. & Ghaziri H. M., (2004). *Knowledge Management.* Pearson Education Inc, New Jersey.

[2] COB, Uppsala University, (2010). *Consumer and organisational behavior*. Pearson Education Limited, Harlow.

[3] Cook, N., (2008). *Enterprise 2.0 – How social software will change the future of work*, Gower Publishing Limited, Surrey.

[4] Hjelm, J., (1996). *Intranet för effektivare företag*, Bonnier DataMedia, Stockholm.

[5] Jue, A. L, Marr, J. A. & Kassotakis, M. E., (2010). *Social media at work – How networking tools propel organizational performance*, Jossey-Bass, San Francisco.

[6] Kvale, S. & Brinkmann, S., (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

[7] O'Dell, C. S. & C. Jackson Grayson, (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Free Press, New York.

[8] Trost, J., (2005). *Kvalitativa intervjuer*, 3e uppl., Studentlitteratur, Lund.

[9] Van Zyl, A. S., (2008). *The impact of social networking 2.0 on organizations*, University of Stellenbosch, Stellenbosch.

[10] Yin, R. K., (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., SAGE Publications Inc, Thousand Oaks Kalifornien.

Artiklar

[11] Davis, F. D., (1989, Sept.). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* (s. 319-340), Vol. 13, No. 3

[12] Hawryszkiewycz, I., (2007). Customizing Groupware for Different Collaborative Needs. I: Maygar, G., Knapp, G., Wojtkowski, W., Wojtkowski G. W. & Zupacic, J., *Advances in Information Systems Development New Methods and Practice for the Networked Society* (s. 237-246), Springer, New York.

[13] Herriot, R. E. & Firestone, W. A., (1983, Feb.), Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher* (s. 14-19), Vol. 12, No. 2

[14] Lee, Y., Kozar, K. A. & Larsen, K. R. T., (2003). The technology acceptance model: past, present and future, *Communications of the Association for Information Systems* (s. 752-780), Vol. 12, No. 50

[15] Malhotra, Y. & Galletta, D. F., (1999), Extending the Technology Acceptance Model to Account for Social Influence: Theoretical Bases and Empirical Validation, *HICSS 1999 Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences,* Vol.1, IEEE Computer Society, Washington.

[16] McAfee, A. P., (2006), Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3

[17] O'Reilly, T., (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 4578, posted 07, november 2007

[18] Wiig, K.M., (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol.1, No. 1

[19] Willett, C., (2002), Knowledge Sharing Shifts the Power Paradigm. I: Morey, D., Maybury, M., Thuraisingham, B., *Knowledge management: classic and contemporary works* (s. 249-260). MIT Press

Avhandlingar, konferensbidrag och rapporter

[20] Cooper, C., Martin, M. & Kiernan, T., (2010, Juni). *Measuring the value of social software.* White paper IBM Corporation, IBM Corporation, Cambridge.

[21] Cornelius, C., (2011). *Intern kommunikation & samverkansformer. Sociala medier internt i organisationen*. Ability conferences, Bygget konferens, Stockholm, januari 2011.

[22] Fenn, J., (2008). *Understanding the Hype Cycle*, Gartner Inc., 27 juni 2008.

[23] Fenn, J., (2009). *Inside The Hype Cycle: What's hot and what's not from 2009 to 2019*. Gartner Webinar, december 2009.

[24] Gottberg, C., (2011). *Förbättrad innovation, samverkan och ökad konkurrenskraft genom sociala medier*. Ability conferences, Bygget konferens, Stockholm, januari 2011.

[25] Heidenholm, F., (2011). *Så använder du sociala medier i den interna kommunikationen för att engagera personalen och skapa dynamik*. Ability conferences, Bygget konferens, Stockholm, januari 2011.

[26] Jansson, M., (2011). *Så kan de sociala medierna förändra ledarens & medarbetarens sätt att kommunicera & samarbeta internt*. Ability conferences, Bygget konferens, Stockholm, januari 2011.

[27] KPMG Consulting, (1999). *Knowledge Management Research Report 2000*. UK member firm of KPMG International, London.

[28] Landry, S., (2010). *Hype Cycle for Social Software 2010*, Gartner Inc., 4 augusti 2010.

[29] Lenhart, A., (2009). *Adults and Social Network Websites*, Pew Internet & American Life Project, januari 2009.

[30] Schramm, W., (1971, Dec.). *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper Academy for Educational Development, California Insitute for Communication Research, Stanford University, Stanford.

[31] Yliluoma, N., (2011). *Social media services in Tieto*. Ability conferences, Bygget konferens, Stockholm, januari 2011.

Elektroniska dokument

[32] Asplund, C., (2011-02-17), *Prototyp för vårt nya intranät*, Socialt intranät för Örebro kommun. Tillgänglig: http://nyintra.orebro.se/2011/02/17/prototyp-for-vart-nya-intranat/. [2011-03-15]

[33] Computer Business Review, (2007-06-19), *HP leads IT Transformation by example*, Computer Business Review. Tillgänglig: http://www.cbronline.com/news/hp_leads_it_transformation_by_example [2011-03-22]

[34] IBM, (2011), *Om IBM*, IBM. Tillgänglig: http://www.ibm.com/ibm/se/sv/. [2011-03-16]

[35] IBM Social Business Jam, (2011), *Social Business Jam – Exploring new approaches for the next generation of business*, IBM . Tillgänglig: http://www-01.ibm.com/software/info/social_business_jam/. [2011-02-08 till 2011-02-11]

[36] Incentive, (2011a), *Globalt fokus med ett socialt intranät – IBS och Incentive med globalt fokus mot 22 länder*, Incentive. Tillgänglig: http://www.incentivecorp.se/ibs. [2011-04-10]

[37] Incentive, (2011b), *Sociala intranät i finansvärlden – Hur arbetar SBAB med samarbete internt?*, Incentive. Tillgänglig: http://www.incentivecorp.se/sbab. [2011-04-10]

[38] Polly, M., (2009-02-09). *Collaborate by 'Narrating your work'*, Perficient Portal Solutions Blog. Tillgänglig: http://blogs.perficient.com/portals/2011/02/09/collaborate-by-narrating-your-work/. [2011-04-07]

[39] Röda Korset, (2011), *Om oss*, Röda Korsets hemsida. Tillgänglig: http://www.redcross.se/om-oss/. [2011-04-06]

[40] Sandvik, (2011), *Allmän presentation*, Sandvik. Tillgänglig: http://www.sandvik.se/. [2011-03-09]

[41] Scania, (2011), *Scaniakoncernen*, Scania. Tillgänglig: http://www.scania.se/om-scania/scaniakoncernen/. [2011-03-02]

[42] Socialt intranät för Örebro kommun., (2011). *Om webbplatsen*, Socialt intranät för Örebro kommun. Tillgänglig: http://nyintra.orebro.se/om. [2011-04-10]

[43] VisitSweden, (2011), *VisitSweden marknadsför Sverige utomlands*, VisitSweden. Tillgänglig: http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/. [2011-03-16]

[44] Winer, D., (2009-08-09). *Narrate your work*, Scripting News. Tillgänglig: http://scripting.com/stories/2009/08/09/narrateYourWork.html. [2011-04-07]

12 Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall med mappning mot modellen ”Adoption av sociala verktyg”

Mappningen uttrycks med kursiv text efter respektive intervjufråga. I de fall en underfråga inte explicit har någon mappning uttryckt innebär det att frågan har samma mappning som sin huvudfråga (alltså närmast föregående fråga på en hierarkiskt högre nivå). ”Bakgrund” innebär att frågan är en bakgrundsfråga av mer allmän karaktär och har således ingen direkt koppling till modellen. I vissa fall kan en fråga inneha multipla mappningsattribut, då de anses ha mer än en koppling.

Hur verktyget ser ut idag

- Vem är ansvarig för verktyget? *(Organisatoriska förutsättningar / Implementeringsstrategier)*
    - Har olika personer ansvar för olika delar? *(Ledarskap)*
    - Vad är ledningens inställning till verktyget? *(Ledarskap)*
- Är det ett inköpt eller egenutvecklat verktyg? (Eller en hybrid?) *(Val av verktyg och funktioner)*
    - Varför valdes detta alternativ? Vilka var de avgörande faktorerna vid valet?
    - Vad ser ni för för- respektive nackdelar med valet?
    - I vilken grad involverades medarbetare i valet av verktyg?
    - Om verktyget är inköpt, har några modifieringar/vidareutvecklingar utförts?
- Vilka funktioner finns idag i verktyget? *(Val av verktyg och funktioner)*
    - Personligt/anpassningsbart intranät, diskussionsforum, wikis, bloggar, kommentarer, kalendrar, mikrobloggar, profiler, grupper/communities/gemenskaper, chat/IM, frågor, undersökningar, fildelning, gilla/rekommendera/betygsfunktioner, annat?
    - Vilka funktioner för att hitta information finns? (Alltså sökfunktioner)
        - Är dessa verktygets inbyggda, externa eller egenutvecklade?
        - Hur används dem? Vad är användarnas upplevelse av sökfunktionerna?
        - Jobbar ni på något sätt med att förbättra sökresultaten? (Exempelvis med sökredaktörer eller analys av söksträngar/resultat)
- Hur långt fram anser ni själva att ni ligger när det gäller den här typen av verktyg? *(Bakgrund)*
    - I jämförelse med företag i samma bransch?
    - Finns det någon förebild som ni drar lärdomar av?

Syftet, målen och nyttan med verktyget

- Vilket var det primära syftet med införandet av verktyget? *(Val av verktyg och funktioner)*
    - Fanns det andra sekundära syften, och vilka var i så fall dessa?
    - Hade olika funktioner olika syften?
- Vilka mål och mått sattes upp inför införandet av verktyget? *(Mål och mått)*

    - Hur och hur ofta mäts dessa?
    - Har målen uppfyllts? Är de realistiska?
- Vilken är den upplevda nyttan av verktyget i dagsläget? *(Mål och mått / Upplevd nytta)*
    - Vilken är den största nyttan med verktyget i dagsläget?
        - Vilka är de mest värdefulla funktionerna? Varför?
        - Vilken sorts material är mest värdefull?
        - Upplevs olika nyttor med olika funktioner?
- Finns det några förhoppningar om ytterligare upplevd nytta i framtiden? *(Mål och mått)*
    - Är det önskvärt att sträva efter fler eller andra nyttor, och hur kan detta i så fall göras?
    - Är förhoppningarna realistiska? Vad bygger förväntningarna på?
    - Vilket anser du är det största hindret för att förhoppningarna ska uppfyllas?

Implementering och intern marknadsföring av verktyget

- Fanns det någon uttalad strategi inför införandet av verktyget? *(Implementeringsstrategier)*
    - Implementerades verktyget i hela organisationen eller till en mindre utvald grupp i det initiala skedet? Hur valdes i så fall denna grupp ut? *(Allt till alla eller begränsat)*
    - Implementerades samtliga delar av verktyget på en gång, eller valde man att införa några delar i taget? *(Allt till alla eller begränsat)*
    - Användes kampanjer för att uppmärksamma lanseringen av verktyget? Vilka/hur? *(Marknadsföring)*
    - Lyftes framgångsrika exempel fram som en del i marknadsföringen? Interna/externa? *(Marknadsföring)*
    - Utbildades användarna på något sätt i hur verktygen fungerar och hur de förväntas använda dem? *(Utbildning, stöd och riktlinjer)*
    - Utnyttjas ambassadörer i företaget i syfte att få igång användning? *(Sociala roller)*
        - Om ja, hur valdes dessa ut?
- Hur har användningen av verktyget spridit sig internt inom organisationen? *(Implementeringsstrategier / Sociala roller / Marknadsföring)*
    - Sprids det uppifrån och ner, tvärtom eller både och? *(Bottom-up / top-down)*
    - Vilka kopplingar finns till övriga interna verktyg? (Ex: intranät, interna IM-tjänster) *(Integrering)*
    - Används länkar/referenser i samband med användningen av verktyget? (Ex: i e-post, på ordinärt intranät, på ”uppsatta lappar”) *(Marknadsföring)*
    - Vad fungerar bäst för en ökad spridning? *(Marknadsföring)*
    - Vad anser du har potential att fungera för att få en ökad spridning? *(Marknadsföring)*

Hur verktyget används och dess användbarhet

- Hur många använder sig av verktyget idag, och vilka är dessa användare? *(Bakgrund / Sociala roller)*

- Skiljer sig användningen internt i organisationen, och i så fall på vilket sätt? *(Sociala roller)*
    - Nivåer inom organisationen, befattningar/tjänster, geografiska platser, ålder, kön?
- Har verktyget använts på det sätt som önskades eller förväntades? *(Mål och mått)*
- Skiljer sig önskemålen kring hur verktyget skall användas? På vilket sätt? *(Val av verktyg och funktioner)*
- Har användningen av verktyget påverkat användningen av andra interna verktyg? Hur? *(Användbarhet)*
- Vilken betydelse har verktygets användbarhet för att användarna ska använda det? *(Användbarhet)*
- Hur upplever användarna verktyget ur användarsynpunkt? Vad är bra respektive mindre bra? *(Användbarhet)*
    - Hur lång tid tar det att sätta sig in i det verktyg som används idag?
    - Vilka funktioner tror du var lättast att börja använda/sätta sig in i?
    - Vilka vore de viktigaste förbättringarna ur användarsynpunkt?
- Finns möjlighet till feedback kring verktyget, och i så fall vilken? *(Kultur och attityd)*
    - Lämnas feedback in?
    - Hur behandlas feedback?
- Hur upplever du att medarbetare generellt föredrar att ta del av information? *(Kultur och attityd)*
    - Skiljer detta sig åt beroende på vilken typ av information det handlar om?

Vad som driver användarna att bidra och publicera material

- Finns det något system för att belöna eller på annat sätt uppmärksamma användare som bidrar med material? Om ja, hur ser det ut? Om nej, har det övervägts? *(Belönings- och incitamentstruktur)*
- Vad tror du det är som får de användare som bidrar med material idag att göra det? *(Belönings- och incitamentstruktur)*
- Vad tror du är det som gör att de som inte bidrar inte gör det? *(Belönings- och incitamentstruktur)*
- Vilka förändringar skulle kunna utföras för att öka antalet bidragande användare? *(Belönings- och incitamentstruktur)*

Sist men inte minst

- Hur ser framtiden ut? Vad tror du är framtidens intranät? Hur ser ditt ”drömintranät” ut? *(Bakgrund / Övrigt)*
- Egna spontana intryck, reflektioner eller något annat du önskar framföra? *(Bakgrund / Övrigt)*

Bilaga 2: Workshopupplägg Röda Korset

Detta dokument beskriver upplägget på den workshop som hölls hos Röda Korset den 11 maj år 2011, och är det dokument som togs fram innan workshopen tog plats.

Workshopen

Fokus för workshopen är de sociala delarna i intranätet Rednet, och den kretsar kring de tre sociala delar som återfinns på Rednet. Respektive del har behandlats utifrån sina specifika förutsättningar, men med en bas i fyra grundläggande frågeställningar. Dessa är:

- Hur användaren använder verktyget?
- Vilka behov har användaren?
- Varför användaren engagerar sig?
- Vad skulle få användaren att öka sitt engagemang?

Antalet deltagare ska uppgå till åtta stycken och bestå av frivilliga inom Röda Korsets verksamhet. Tidsåtgången är maximalt tre timmar, inklusive en rast. Det detaljerade upplägget presenteras nedan i *"Schema för workshop"*.

Workshopen inleds med en presentation av upplägg, mål och syfte, samt en presentation av samtliga deltagare. Efter en inledande övning kring deltagarnas förväntningar får de tilldelade sig en svarsblankett (se *"Deltagarenkät"* nedan) med löpnummer, då deltagarna får vara anonyma. I denna enkät förväntas deltagarna besvara vissa grundläggande frågor innan workshopen går över till nästa del.

Efter den inledande delen följer två faser, som åtskiljs med en rast. I den första fasen får deltagarna aktivt besvara frågor utifrån ett formulär (se *"Interaktiva övningar"* nedan) genom att två och två navigera på Rednet och utifrån det beskriva sina svar. Samtidigt utförs observation där såväl beteenden som kommentarer noteras. Under rasten tar workshopledarna del av de preliminära resultat som uppkommit och i nästa fas ligger fokus på diskussion kring frågeställningar utifrån de tre sociala delarna (se *"Frågeställningar och underlag inför diskussionsfas"* nedan).

Schema för workshop

Total tidsåtgång: 3 timmar

Introduktion: 15 min

- Presentation av workshopledare
- Presentation av övriga deltagare
- Workshopens syfte, mål och upplägg beskrivs.
  Förklara varför deltagarna är där och den nytta deras deltagande medför.
- Deltagarna får på gula post-it lappar skriva vilka tjänster / verktyg / delar de anser hjälper till att nå Rednets mål mot *ökad demokrati, dialog och erfarenhetsutbyte*. Därefter samlas lapparna in, läses upp och klistras upp på tavlan.

Fas 1 - Interaktiv del: 45 min

- Deltagarna får var sin respondentblankett och delas in två och två vid en dator.
- Övningen presenteras och tillvägagångssätt beskrivs.
- Navigerande och interaktiva övningar/frågeställningar med observation.

Rast – Förstärkt fika: 30 min

- Mackor och dryck i cafeterian.
- Under rasten tar workshopledarna del av det som respondenterna har fyllt i sina respektive formulär, för att använda detta som en del inför diskussionerna i fas två.

Fas 2 - Diskussionsdel: 75 min

- Diskussionsfasen presenteras och upplägget följer samma princip som från fas 1, men nu diskuteras frågorna istället mer öppet och deltagarna får fylla i varandra med synpunkter och följdfrågor.

Avslutning (plus reservtid): 15 min

- Sammanfattning av workshopen med dragna slutsatser och tack för visat deltagande. Kontrollerar om förväntingarna har uppfyllts och beskriver vad som händer här näst och välkomnar deltagarna att komma med input och feedback även i efterhand, dels kring ämnet i sig men även workshopens upplägg.

Deltagarenkät

Deltagarnr:_____

Ålder

18 – 29 ☐ 30 – 39 ☐ 40 – 49 ☐ 50 – 59 ☐

60 – 69 ☐ 70 < ☐

Aktivitet

Hur ofta loggar du in på Rednet?

Varje dag ☐ Varje vecka ☐ Varje månad ☐ Mer sällan ☐

Aldrig ☐

Varför loggar du in på Rednet? Vad är oftast ditt primära syfte? (frisvar)

_____

_____

_____

Hur ofta tar du del av bloggar som publiceras på Rednet?

Varje dag ☐ Varje vecka ☐ Varje månad ☐ Mer sällan ☐

Aldrig ☐

Hur ofta tar du del av diskussioner i diskussionsforumen på Rednet?

Varje dag ☐ Varje vecka ☐ Varje månad ☐ Mer sällan ☐

Aldrig ☐

Hur många av de TV-sändningar som sänts på Rednet har du tagit del av?

Interaktiva övningar

Deltagarnr:_____

Information om övningen

Navigera två och två och diskutera sinsemellan er upplevelse i samband med att ni navigerar på webbplatsen. Gradera för respektive fråga den upplevda svårighetsgraden med låg (L), medel (M) eller hög (H). Beskriv med egna ord dina tankar i utrymmet under frågan. Om inte platsen räcker till kan ni skriva på baksidan av pappret.

Uppgifter

	Svårighetsgrad
Om det dyker upp någonting i samband med ditt engagemang i Röda Korset som du upplever att du skulle vilja diskutera med någon annan, eller ställa en fråga kring, hur går du då till väga? Vilka medel använder du helst? Vart vänder du dig?	
Om du söker svar på eller information om någonting inom Röda Korset, hur går du då till väga? Var vänder du dig för att hitta informationen?	

	Svårighetsgrad
Leta upp en blogg som berör ett ämne som intresserar dig. Om du inte hittar någon blogg som intresserar dig, försök hitta en blogg som kan vara av intresse för en person som jobbar som mötesplatsföreståndare. Hur letar du upp bloggen? Vilken väg tar du?	
Leta upp ett valfritt inlägg i bloggen från föregående uppgift och skriv en kommentar till detta inlägg. Hur gick du till väga?	
Du vill starta en egen blogg. Hur går du till väga?	

	Svårighetsgrad
Leta upp en diskussionstråd i diskussionsforumet som intresserar dig. Hur gick du till väga för att hitta dit?	
Vi har lagt upp en diskussionstråd i diskussionsforumet med ämnet Workshop. Skriv ett inlägg om vad du än önskar i denna tråd. Kommentera exempelvis din upplevelse av detta. Hur hittade du dit? Förstod du hur du skulle skapa en kommentar?	
Leta upp och starta en tidigare videosändning med Bengt Westerberg? Hur hittade du dit?	

Frågeställningar och underlag inför diskussionsfas

Introduktion

Diskussionsfasen utgår ifrån de tre sociala verktygen på Rednet; bloggar, diskussionsforum och livevideosändningar (Röda Rummet). Inledningsvis tas dock lite allmänna diskussionsfrågor upp, och även avslutningsvis några mer sammanfattande ämnen. Som underlag till diskussionen används även resultaten från den interaktiva och navigerande övningen som deltagarna genomförde i föregående fas (och får ha vid sin sida för att eventuellt bättra på minnet kring sina intryck).

Frågorna lyfts upp öppet inför alla deltagare och utrymme för följddiskussion ges. Då frågorna är relativt många och till viss del går in i varandra är det inte nödvändigtvis så att alla tas upp, eller presenteras exakt enligt den formulering som anges – så länge diskussionen fortfarande kretsar kring den inledande frågan. Tanken är moderatorerna ska leda diskussionen, men inte styra den.

Allmänt: kännedom, användning och aktivitet

- Visste ni att de här funktionerna fanns? Har ni använt dem? Varför? Varför inte?

  För frivilliga krävs en aktiv handling att gå in på intranätet
- Vad är det som gör att ni loggar in eller inte loggar in på intranätet? Vad skulle få dig att logga in oftare?

- Har ni någon gång bidragit med material, exempelvis en kommentar, skrivit ett blogginlägg, deltagit i en diskussion eller liknande?
  - Om ni har gjort, vad har då varit motivet? Om ni inte, varför inte?
  - Vad skulle få er att bli mer aktiva?

  Målet med Rednet är att stärka demokrati, dialog och erfarenhetsutbyte.
- Vilken av de funktioner som finns idag tycker ni uppfyller det här syftet bäst? Vad saknar du för funktioner, verktyg och möjligheter för att de här ska uppfyllas?
  - Om du har en idé som du skulle vilja diskutera med andra inom röda korset, hur går du då till väga? Hur skulle du vilja kunna gå till väga?

- Är det svårt att hitta in till de olika kanalerna? Vad och hur kan det göras bättre?
  - Känner du att du får reda på vad som händer i de här olika verktygen, eller finns det något som skulle kunna göras för att underlätta för dig att ta del av den information och dialog som förs och publiceras?

Bloggar

- Har ni läst bloggar tidigare? Vilket är, eller skulle vara, deras främsta nytta och syfte?
  - Saknar det idag någon blogg som du gärna hade läst? (Ämne, roll eller person)

- Hur lätt är det att hitta till bloggarna? Hur hittar ni in till bloggarna (via puffar, sök, menyn etc.)? Finns det tillräckligt med smidiga vägar in? Vad kan förbättras?

- Förstår man vad en blogg handlar om? Finns det något bättre sätt att presentera bloggar än på nuvarande sätt (med namnet)? *Dvs lockar det nuvarande upplägget till läsning?*

- Skulle du kunna tänka dig att blogga? Om nej, varför inte?

Diskussionsforum

- Kände ni till diskussionsforumet? Har ni skrivit eller läst något i forumet? Varför / ...inte?

- Vilken är, eller skulle kunna vara, diskussionsforums främsta nytta och syfte för dig?
    - Vad skulle du vilja använda det till?
    - Vad är din upplevelse av hur forumet är utformat idag? Svårt, enkelt, smidigt?

- Om du skulle skriva en fråga i forumet, vilken respons förväntar du dig? Svarstid?

- Varför tror ni att aktiviteten i diskussionsforumet är så pass låg som den är? *Jämfört med bloggarna, där aktiviteten och responsen är betydligt högre*

Livevideosändningar: Röda Rummet

- Kände ni till videosändningarna *Röda Rummet* tidigare? Har ni deltagit vid någon sådan sändning? Hur hittade ni in till sändningarna?

- Känner ni till att man kan ställa anonyma frågor i samband med dessa sändningar?
    - Upplever ni att anonymitet gör att det är lättare att ställa en fråga på det här sättet jämfört med i forumet eller som ett blogginlägg?
    - Om någon har ställt en fråga, har ni upplevt att ni får svar på era frågor?

- Är videosändningar av den här typen ett bra sätt att nå Rednets mål om demokrati, dialog och erfarenhetsutbyte?

Sammanfattande och avslutande diskussionsfrågor

- Vad är det egentligen som får, eller skulle få, dig att publicera och delta i sociala verktyg av det här slaget?
    - Vad är, eller skulle vara, drivkraften för dig att vara aktiv (kan vara alltifrån diskussion till bloggar)?
    - Vilka hinder finns för att delta, publicera och vara aktiv? Vilka är de största trösklarna?

- Vilken typ av ämnen, frågor, problem, situationer anser ni passar för respektive kanal?
    - Är någon rent av överflödig?

- Vad är och bör vara rollen för Rednets sociala delar i Röda Korsets verksamhet för dig?

Bilaga 3: Intervjufrågor - Intranät

Syfte, mål och nytta med sociala samverkansverktyg

- Vilka anser du är de primära syftena och nyttorna med sociala verktyg internt i organisationer?
    - Vilka är de största hindrena för dessa verktyg?
- Vilka mål och mått är vettiga att sätta upp inför införandet av sociala verktyg?
    - Mätbara vs icke-mätbara visioner?
- Vad har du sett för framgångrika exempel när det kommer till sociala intranät?
    - Varför lyckades de?
    - Vilka resultat?
    - Strategi?

Implementering och spridning av sociala verktyg

- Val av strategi och framgångsfaktorer vid implementeringen av sociala verktyg?
- Vilka är de största svårigheterna i implementeringen av sociala verktyg?
- Anser du att det finns ett optimalt sätt för att sprida sociala verktyg internt?

Vad som driver användarna att bidra och publicera material

- Vad tror du det är som får användare att bidrar med material?
- Vad tror du är det som gör att de som inte bidrar inte gör det?
- Hur tror du att man kan öka aktiviteten i sociala verktyg?
- Vilken påverkan har tillgängligheten för den aktiva användningen? (Ex mobil åtkomst)

Verktygens användning och användbarhet

- Vilken typ av organisationer tror du har bäst respektive sämst förutsättningar för sociala verktyg?
- Har alla medarbetare inom en organisation lika stor nytta/användning av sociala verktyg? Om inte, vilka personer/personalgrupper/avdelningar har störst potential?
- Används sociala verktyg på det sätt du förväntar dig?
    - Ytterligare förhoppningar/möjligheter?
- Vilken betydelse har verktygets användbarhet för att användarna ska använda det?
- Hur upplever du sociala verktyg ur användarsynpunkt? Vad är bra respektive mindre bra?
    - Hur lång tid tar det att sätta sig in i verktygen?
    - Vilka funktioner är lättast att börja använda/sätta sig in i?
    - Vilka vore de viktigaste förbättringarna ur användarsynpunkt?

Framtiden

- Hur ser framtiden ut?
    - Vad tror du är framtidens intranät?
    - Hur ser ditt ”drömintranät” ut?
    - Vilka är de största utmaningarna i framtiden när det kommer till sociala intranät?
- Hur når vi dit?

Bilaga 4: Intervjufrågor – Användning

The problems

As I mentioned earlier, the CoS starpage currently has some flaws. It is not:

- *Converting new visitors into members*
- *Encourage activity amongst existing members*

To improve this we're launching a new startpage for guests and for members. Important improvements in news feed, photos and facebook content.

The Results (4/3-11)

Increase the start page conversion rate of visitors to members

- *Conversion rate: +68%*

Increase the activity between members

- *Page views: +36%*
- *Pages / visit: +45%*
- *Time / visit: +45%*

Frågor kopplat till ovan

- Hur har utvecklingen sett ut sedan resultaten ovan presenterades? Vilka mål och mått använder ni framöver?
- Vet ni om det är någon enskild förändring som har haft störst effekt?
- Har aktiviteten i antalet bidrag (exempelvis uppladdade bilder, blogginlägg etc) ökat?
    - Hur får man användare att aktivt bidra material? (Skiljer det sig mellan verktyg?)
    - Vad är det som får folk att bidra? (Vet ni det? Vad motiverar användare? Lyfta detta?)
- Gamification, ni använder idag "profile completeness" och "activity rank" – erfarenheter?
- Mer sätt att belöna användare som bidrar? Vilka incitament finns? Vilka kan skapas?
- Vilka funktioner är lättast att få folk att använda? Tar folk lättast till sig? Lättast att få bidrag?
- Skiljer det sig ifrån vad som är populärast att ta del av?
- Vilka planer, om några, finns att förändra för att förbättra det ytterligare?
- Finns det fokuserade insatser på att utveckla vissa delar (exempelvis profiler, bloggar etc.)
- Ni är ett nischat community, hur ser ni konkurrensen från exempelvis Facebook? (Ni har nu valt att man kan logga in med sitt Facebook-konto, nödvändig väg att gå?)

Ni ställde själva frågorna: *What made you join up in the first place? What expectations did you have that the start page met? What do you think would help a new visitor to take the leap to register? How would you wish your logged in start page looked like? What info there would encourage you to upload photos, write stories, stay in touch with your friends etc?*

- Vad är ert svar på dessa frågor idag?
- Vad får folk att bli medlemmar?

- Hur får man nytt folk att vilja registrera sig?
- Hur skall en startsida se ut för att uppmuntra aktivitet?
- Hur viktigt är det att involvera medlemmarna inför förändringar/uppgraderingar? (Ni använder idag GetSatisfaction)

We launched a new feature a while back, namely Groups!

Anyone can create a group and other members can then join this group and discuss the group's subject and upload relevant photos. The group could be about a city, an activity or perhaps a swedish musician. Of course, as usual, the group must somehow be related to Sweden. This is the CommunityOfSweden after all. The groups will have advertisements in them and we'll try hard to show you as relevant ads as possible.

- Vad är erfarenheten av effekten av grupper? (Går folk med? Hur få med? Aktivitet? Storlek?)
- Har aktiviteten i antalet bidrag (exempelvis uppladdade bilder, blogginlägg etc) ökat?

Tommy Sollen isn't allowed to comment on this thread in the GameSpot forums:

> *"Your account must be level 3 to post a comment on this story. You can raise your access level by continuing to use GameSpot."*

Tommy wonders if this is a drastic way to combat spammers. He's right, except this isn't for spammers. It's for genuine members. It rewards the top members and motivates the rest.

- Vad tänker du kring det här? Är det något ni funderat på att införa? Rätt väg att gå?
- Har aktiviteten i antalet bidrag (exempelvis uppladdade bilder, blogginlägg etc) ökat?

Framtiden

Nej, tiden har sedan länge sprungit ifrån denhna typ av communitysatsningar. För ägarna gäller det 2011 att fokusera på det content som fungerat för medlemmarna och våga lämna den styrande CMS/community-produktens OTB-egenskaper (som fortfarande sträcker sig 7-8 år tillbaka till StarCommunity 1 och 2-tiden). /Martin Edenström, 22 dec 2010, MKSE.com

- Kommentarer?

Visit Swedens intranät

VisitSweden har ett intranät helt baserat på bloggar (WP MU). Läste en artikel från 2009 av Fredrik Wackå. VisitSweden hade tidigare redan medarbetare som bloggade och fortfarande finns ett flertal externa bloggar, såsom VD-bloggen och utvecklingsbloggen.

- Är ni kvar i denna lösning och hur har den i så fall utvecklats sedan dess?
- Har det varit svårt att få medarbetare att blogga, kommentera etc?
- Hur har ni arbetat för att engagera medarbetarna att vara delaktiga?
- Rekommenderar ni denna lösning för andra företag?
- Vilken funktionalitet tycker ni eventuellt saknas i den här typen av lösning?

View profile
Settings
Sign out

Home (3) Photos Stories My Sweden Groups Forum

search Search

Activity rank

Profile completion

55%

show/hide

- Contact 0% (10%)
- Stories 0% (10%)
- Top List 0% (5%)
- Friends 1% (10%)
- Share Content 0% (10%)

Nitidis induit frigore galeae perveniunt vis gravitate aliis diversa cepit.

Post status

Filters

All

Friends

Guestbook (3)

Comments

Requests

Swedish cooking

+ add filter

Ad Hide

Tommy Sollén Hide

Iunctarum descenderat, terrae natura onus membra tellure duas habitabilis terram.

3 hours ago

John Smith added new photos:

50 x 50 50 x 50 50 x 50 50 x 50

close map

Map

3 hours ago

Alan Banks wrote a new story:

"Iunctarum descenderat, terrae natura onus membra tellure duas habitabilis terram..." continue

3 hours ago

Alan Banks wrote in your guestbook:

"Iunctarum descenderat, terrae natura onus membra tellure duas habitabilis terram..." continue

Reply

3 hours ago

John Smith added new photos:

Friend suggestions

Nitidis induit frigore galeae perveniunt vis gravitate aliis diversa cepit.

Hide Add Hide Add Hide Add Hide Add Hide Add

Photos you may like

Hide 100 x 100 Like Hide 100 x 100 Like Hide 100 x 100 Like

Hide 100 x 100 Like Hide 100 x 100 Like Hide 100 x 100 Like

Refresh

Stories you may like

Alan Banks

"Iunctarum descenderat, terrae natura onus membra tellure duas habitabilis terram..." continue

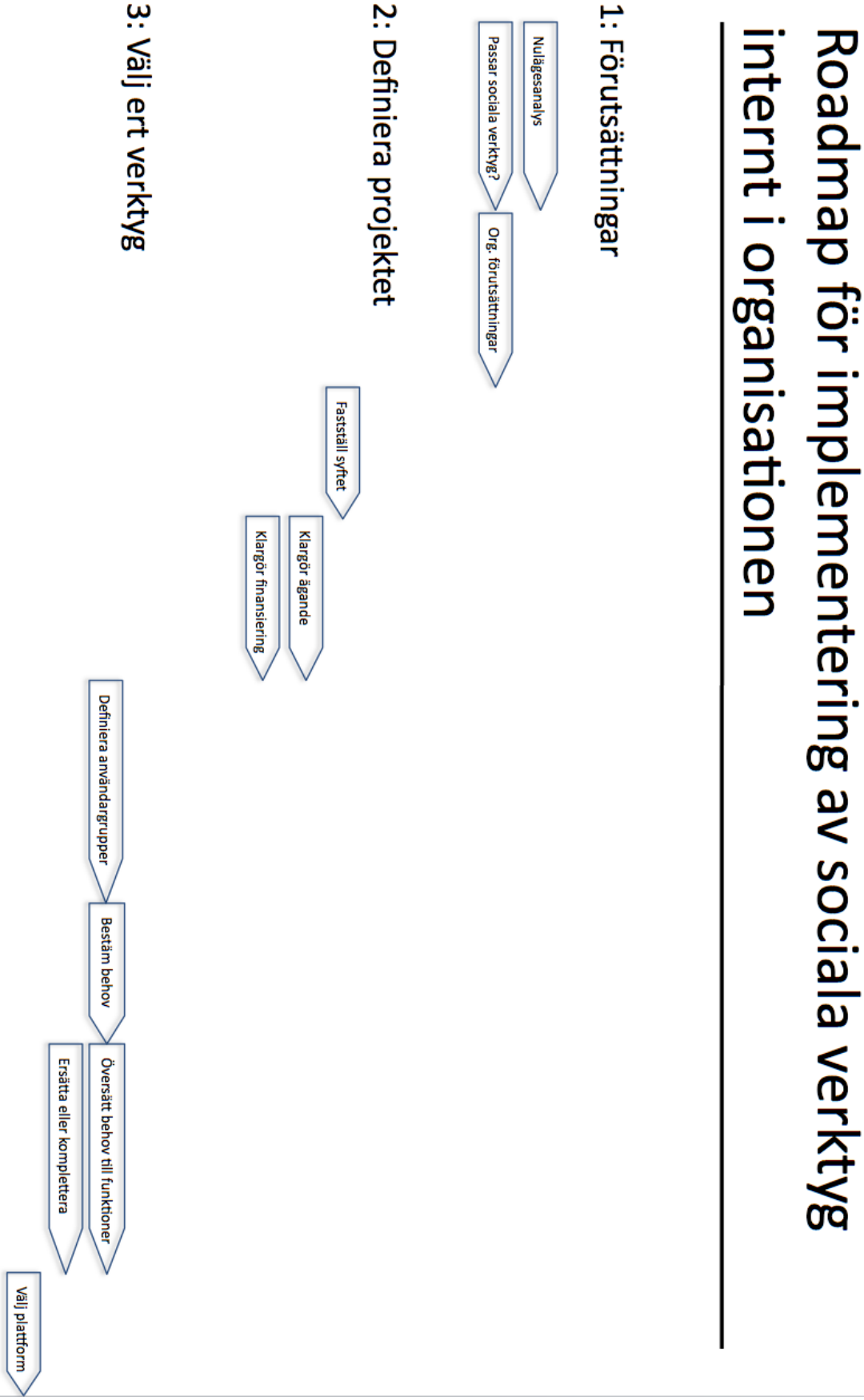
Alan Banks

"Iunctarum descenderat, terrae natura onus membra tellure duas habitabilis terram..." continue

Ad

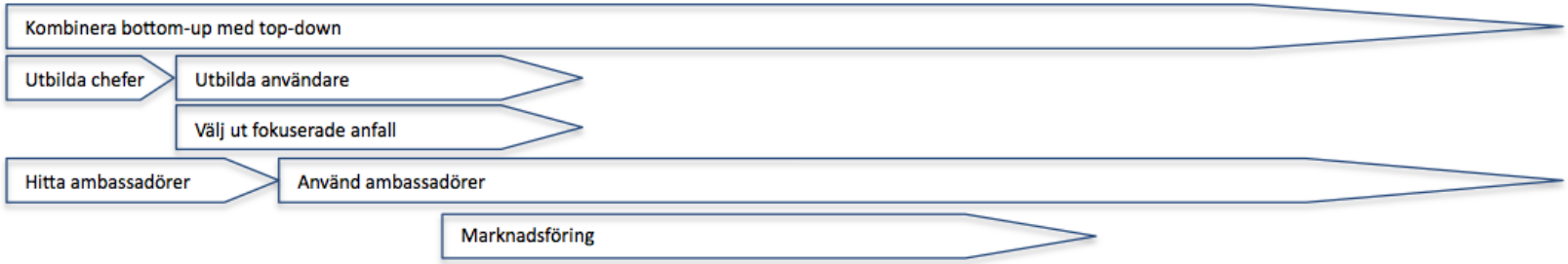
200 x 200

Bilaga 5: Roadmap för implementering av sociala verktyg

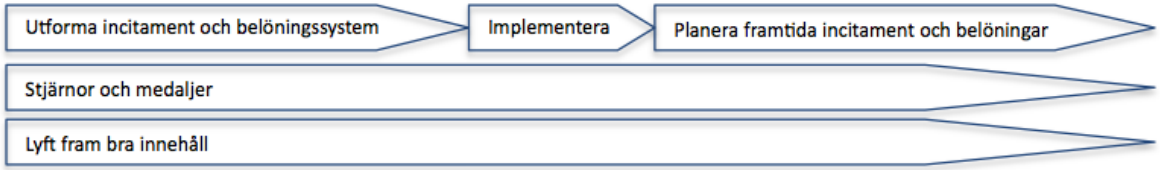


4: Skapa struktur och integrera

5: Lansera



6: Stimulera aktivitet med incitament



7: Följ upp