

PROBLEM-
LØSNING

RELINGS

REKRUTTERE

MØDE
HELVED

Den Sociale Organisation

NIKATION

HR

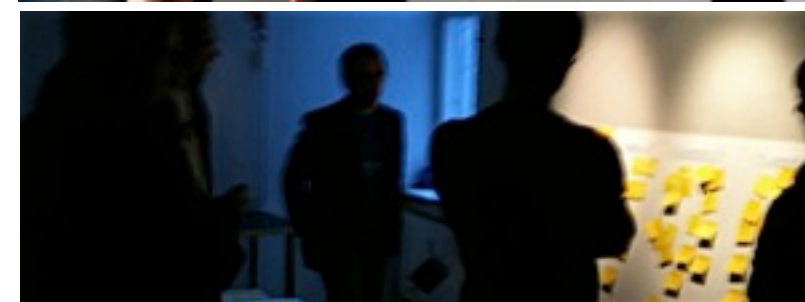
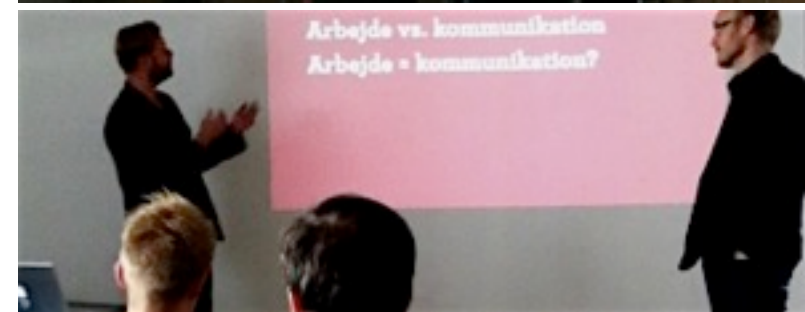
Den sociale organisation

Du sidder lige nu med det første i en række papers om det, der interesserer os i Socialsquare. Vi arbejder med og interesserer os for socialitet - at gøre organisationer, produkter og processer sociale, og vi hjælper vores kunder med at opfinde og re-tænke deres organisation, hvortil vi bruger det sociale som et middel til at løse mange af de udfordringer, den moderne organisation står over for.

Dette første paper danner rammen for de følgende papers og tager således et helikopter-blik på den sociale organisation som helhed. Baggrunden for det følgende er vores egen research og arbejde med emnet samt et gå-hjem-møde, hvor vi har involveret interesserede i at diskutere, hvad man med fordel kan gøre socialt i en organisation, hvilken værdi det sociale giver, og hvad man skal gøre, for at få det til at ske. Vi skylder derfor en stor tak til de omkring 50 fremmødte til gå-hjem-mødet, der livligt diskuterede den sociale organisation, og som lige nu sammen med os fortsætter dialogen i vores LinkedIn-gruppe: Socialsquare gå hjem-møder: <http://linkd.in/bmBbSn>.

Hver måned vælger vi i **Socialsquare** et nyt tema, som vi sætter under luppen via research og dialog. Vi inviterer interesserede til møder, hvor temaet diskuteres, hvorefter vi omsætter vores findings til et white paper. Vi håber, at dette første paper om den sociale organisation kan være med til at sætte det sociale på dagsordenen i din organisation, og vi vil gerne invitere dig til at tage del i debatten på LinkedIn og til de følgende gå-hjem-møder hos Socialsquare.

God fornøjelse!



Introduktion

Det er nu fem år siden, at danske virksomheder begyndte at åbne øjnene for fænomenet "sociale medier". Blogs var dengang begyndt at sive op fra undergrundsmiljøet og ind i kommunikationsafdelingerne, og efter nogle år kom også de sociale netværk som Facebook, LinkedIn og Twitter på alles læber. Mange virksomheder har igennem tiden gjort sig erfaringer med disse nye muligheder på kommunikationsfronten; nogle med gode resultater, andre med mindre gode. De færreste tvivler på, at udviklingen er vigtig, gennemgribende og "kommet for at blive", at man bør forholde sig til teknologien og gennemskue værdien af mulighederne, men mange virksomheder har stadig vanskeligheder med at tackle fænomenet. Hvad skal vi gøre? Hvorfor skal vi gøre det? Og hvorfor er det tilsyneladende så svært?

Vi vil argumentere for, at vanskelighederne ikke skyldes de sociale medier, dårlig eksekvering eller manglende kompetencer, men snarere, at der ind til nu har manglet en grundlæggende forståelse for, hvad sociale medier helt grundlæggende er - en gennemgribende forståelse for, hvad de er en *del af*.

Udviklingen og forandringerne i disse år handler ikke om sociale medier og kommunikation, men om at den sociale teknologi grundlæggende forandrer vores måde at organisere os på og stiller helt nye krav til, hvordan vi tænker organisationer, forretning, marketing, HR, organisationsstruktur, innovation, ledelse og relationer til interessenter og kunder.

Organisationer blev skabt for at formindske transaktionsomkostningerne ved organisering; det var tidligere for dyrt og ineffektivt hver dag at skulle ud og samle løsarbejdere - hvorfor det var billigere at lave en struktur, hvor medarbejdere blev indordnet en organisation med klare og autoritative kommandoveje. Med fremkomsten af Internettet er det anderledes. Det er nu blevet billigt og effektivt at organisere sig uden for organisation. Og i stigende grad bliver værktøjerne udenfor organisation

bedre end dem inde i organisationen. Siden Internettet kom på virksomhedens radar som kommunikationskanal, har vi arbejdet på at få organisationen ud på Internettet. Men med fremkomsten af det sociale Internet er udfordring nu at få Internettet ind i organisationen.

De sociale medier har medført store forandringer i manges privatliv. De, der har taget den sociale teknologi til sig, benytter i stadig mindre grad telefon og e-mail og organiserer sig i stedet igennem værktøjer, der er designet til formålet. Festerne arrangeres med Facebook Events, musikken overspilles ikke på bånd, men deles på MySpace, billederne fremkaldes ikke og vises ikke i et fysisk fotoalbum: Man deler og samtaler i stedet om oplevelserne online. Studerende deler ikke Word-dokumenter via e-mail, men skriver opgaverne i samarbejdsværktøjer som Google Docs.

Hvor både private og virksomheder har draget fordel af sociale teknologier helt frem til mobiltelefonen, har privatsfæren overhalet organisationernes anvendelse af sociale værktøjer til organiseringen af hverdagen. Der er i dag en lang række sociale værktøjer, som er bygget til organisationer - Yammer, Google Apps, Podio og mange andre giver en forsmag på, hvad det sociale kan gøre i organisationer, men ligesom ingen i løbet af blot 5 år med telefonen kunne forudse konsekvenserne af teknologien, er der ingen, der kan forudse helt præcist, hvor det sociale fører os hen.

Det er midt i denne forandringstid, at organisationerne, typisk igennem kommunikationsafdelingen, i dag stifter bekendtskab med det sociale og øjner en mulighed for at komme i dialog med kunder og interessenter, men i samme stund fuldstændig overser, hvad de sociale medier i virkeligheden er: værktøjer, som tilbyder nye og tidligere helt utænkelige måder at samarbejde og organisere sig på. Med de sociale teknologier kan meget arbejde gøres smartere, hurtigere og nemmere uden en formel organisationsstruktur, eller i hvert fald en struktur, som er radikalt anderledes, end den vi kender i dag. Vores nuværende organiseringsformer i organisationen er derfor blevet ineffektive.

De sociale teknologier arbejder sig langsomt ind i organisationer, uden at der er taget initiativ fra ledelsesmæssig side, ganske enkelt fordi enkelte medarbejdere har opdaget værktøjerne og set deres effektivitet og potentiale. Virksomheder, der ikke har set potentialet, udfordres derfor nedefra af ansatte, der finder virksomhedens struktur og arbejdsform gammeldags og ineffektiv - og finder lettere og hurtigere værktøjer uden for organisationen.

Imidlertid gør de virksomheder, som ser mulighederne, hele deres organisation smidig og effektiv ved ikke blot at indføre social teknologi, men ved også at ændre hele organisationens arbejdsform, så den drager fordel af det sociale. Store fordele. Virksomheder, der lukker øjnene og ikke tager stilling til det sociale, vil opleve, at de taber terræn. Hvis man ikke selv laver en strategi og forholder sig til det sociale, bliver man en del af andres strategi på området.

Skal organisationerne agere optimalt, må de således på et højt strategisk niveau forholde sig til socialitet så tidligt som muligt og bevidst lede organisationen igennem de forandringer, som vedrører alle forretningsområder og alle processer, og som meget nært hænger sammen med organisationens arbejdskultur.

På den korte bane betyder det sociale for organisationer en omstillingsfase, hvor organiseringen, samarbejdet og strukturerne langsomt nærmer sig den sociale organisation. Dette er en omstilling, som vil være drevet af, at det sociale løser konkrete udfordringer og skaber umiddelbar værdi i den eksisterende organisering.

Vi vil i det følgende liste de umiddelbart største udfordringer, som det sociale løser i organisationer, hvilken værdi, det bidrager med, og endelig se på, hvad der skal til, for at den sociale organisation kan blive til virkelighed.



Hvilke udfordringer løser det sociale i organisationer?

1. Det sociale understøtter **sammenhængskraften** i organisationer

Mange organisationer er i dag præget af at være opsplittet i underorganisationer, afdelinger, teams - siloer, som i hverdagen fungerer godt internt, men som mangler uformelle relationer og faglig sparring, vidensdeling etc. på tværs. Det sociale er med til at nedrive murerne mellem disse siloer og gør organisationen mere sammenhængende

2. Det sociale understøtter **videndeling**

Organisationer kæmper med intranet, postlister og andre værktøjer til vidensspredning, men mange af disse værktøjer er enten for store og uoverskuelige, eller rammer alt for bredt. Det sociale gør det til dels let og værdifuldt at vidensdele, ligesom det sociale er med til at filtrere informationerne, så den enkelte ansatte ikke lider under informations-overload.

3. Det sociale synliggør **kompetencer** og gør det **nemmere** at finde de **rigtige mennesker**

I mange organisationer er det svært at finde de rette mennesker med de rette kompetencer hurtigt, når forskellige udfordringer opstår. Ligeledes sidder mange mennesker i beskrevne stillinger, hvor de har skjulte kompetencer, som ikke nødvendigvis anvendes i deres daglige arbejde, men som kunne trækkes på i de rette situationer. Det sociale gør det nemt at finde de rigtige mennesker til de rigtige opgaver og gør det muligt for ansatte at vise deres kompetencer, erfaring og engagement på nye måder.

4. Det sociale gør det muligt at **samarbejde smartere** både med interne og eksterne samarbejdspartnere

► Det sociale **reducerer antallet af møder**

Mange organisationer kæmper med ineffektive og tidskrævende møder, hvor alle mødedeltageres tid er blokeret under hele mødets varighed. Det sociale giver mulighed for løbende samtaler og samarbejde, som reducerer nødvendigheden af møder. Kommunikation er ikke længere adskilt fra arbejdet - man arbejder og kommunikerer på samme tid, og de møder, der afholdes, bliver derfor mere effektive og to-the-point, fordi alle mødedeltagere allerede er opdateret, inden mødet startes.

► Det sociale **reducerer antallet af emails**

Mange ansatte oplever at have en inbox, som ikke er til at overskue. Mails er ikke filtreret efter projekter eller relevans og er derfor tidskrævende, ligesom tilliden til, at der svares timeligt på mails er lav. Løbende samtaler og samarbejde i højt specialiserede sociale værktøjer reducerer antallet af emails kraftigt og gør det nemmere at overskue informationen og prioritere i informationsstrømmen.

5. Det sociale gør det **lettere at samarbejde på tværs af afstande** i tid og rum

De specialiserede sociale værktøjer gør samarbejde på tværs af afstande nemmere og mere effektivt. Projektgrupper, der ikke arbejder sammen i hverdagen, kan derfor lettere holde kontakten og have fingeren på pulsen, hvilket gør det nemmere at styre projekterne og igen reducerer antallet af emails og møder.

6. Sociale værktøjer hjælper med **at organisere** arbejdet

Specialiserede sociale værktøjer indeholder ofte elementer, hvor arbejdet kan organiseres nemmere. Kalendere, to-dos, identitet på personer, man samarbejder med samt synliggørelse af netværk og kompetencer er blot nogle af de elementer, som de sociale værktøjer kan indeholde. Efterhånden som værktøjerne bliver stærkere og mere specialiserede, vil organiseringselementet og den løbende forhandling heraf blive understøttet i meget højere grad.

7. Det sociale understøtter **rekruttering** og tiltrækning af **talenter** ved at synliggøre virksomhedens daglige arbejde og medarbejdere

De fleste virksomheder præsenterer sig i dag igennem stillingsannoncer, HR-materiale, deltagelse på job-messer etc., men har vanskeligt ved at vise potentielle ansøgere, hvordan arbejdet virkelig er i organisationerne i dag. Det sociale giver virksomhederne mulighed for at give omverden et indblik i hverdagen, kulturen og opgaverne i virksomheden, og rekruttering bliver derfor en del af selve arbejdet.

8. Det sociale gør det muligt at **varetage relationer** med kollegaer, man samarbejdede med på tidligere projekter, eller som man ikke ser til daglig

De uformelle relationer, som opbygges i projekter, på kurser og seminarer, er i dag vanskelige at vedligeholde. Det sociale gør det muligt at varetage relationerne, hvilket er til gavn for effektivitet og arbejdsglæde på sigt og øger den enkeltes netværk indenfor organisationen.

9. Det sociale forårsager en **sammensmeltning af kommunikation og arbejde** og øger derfor informationsniveauet og **transparensen** i hele organisationen

Når det sociale bliver en del af arbejdet, skabes der synlighed omkring de enkelte afdelinger og ansattes arbejde. Det bliver tydeligt i organisationen, hvad den enkelte medarbejder laver.

10. Det sociale gør det muligt at **eksekvere og højne bevidstheden** om organisationens **vision** og **værdier** og skabe rammen omkring organisationens **kultur**

Når ledelse og ansatte sammen er sociale, giver det mulighed for samtaler og løbende evalueringer af visioner og værdier. Dette højner bevidstheden og ejerskabet omkring organisationens grundlæggende kurs og hvordan, målene skal opnås. Det sociale gør det derfor nemmere at synliggøre værdierne og visionen i hverdagen og er en effektiv måde at skabe og påvirke medarbejdernes forståelse af og deres rolle i organisationens rejse mod sine mål.

Hvilken værdi bidrager det sociale med?

1. Det sociale understøtter **det faglige fællesskab** i organisationen

Faglige netværk og grupper, hvor kompetencer på tværs af organisationens siloer kan diskutere og samtale om faglige emner, er en åbenlys fordel ved det sociale. Dette er således med til at styrke og skabe bevidsthed omkring kompetencerne og fagligheden i hele organisationen.

2. Det sociale gør organisationer mere **forandringsparate** og understøtter “the sense of urgency”

Samtaler om organisationens udfordringer kan via det sociale blive en del af hverdagen og rykker dermed ind i hele organisationens bevidsthed. Organisationernes kollektive viden og ideer kan opsamles, alle kan deltage i samtalerne. Derigennem øges forståelsen for, hvorfor forandringer er nødvendige, og hele organisationens ressourcer kan samles om at få det til at ske.

3. Det sociale skaber **overblik, kendskab** og **mening** i komplekse organisationer
Relationer, interesseområder, indblik i andre afdelingers og kollegaers arbejde og deraf forståelse for de udfordringer, organisationen står overfor, er via det sociale med til at give mening og forståelse for organisationens situation.

4. Det sociale fremmer **gennemsigtighed** i organisationen, som medvirker til at skabe en **tillidskultur**

At organisationen blive gennemsigtig medfører, at den enkelte medarbejder kan følge med i, hvad kollegaerne arbejder med, hvilke udfordringer de kæmper med, og hvorfor der prioriteres, som der gør. Denne gennemsigtighed styrker forståelsen for hinandens arbejde og skaber forståelse og bedre samarbejde, der tager hensyn til forskellige medarbejderes og afdelingers konkrete udfordringer. Kulturer, som i dag er præget af mistænksomhed og kontrol, vil af det sociale få større mulighed for at bevæge sig i retning af en kultur, hvor tillid og forståelse er dominerende.

5. Det sociale understøtter **innovation** gennem **fælles brainstorming** og **idé-opsamling**

Når organisationen er social, kan alle hjørner af organisationen byde ind i innovationsprocesser. Med det sociale omdannes organisationen til en fokusgruppe, der altid har åbent, hvorved ressourcerne i organisationen kan udnyttes optimalt.

6. Det sociale **understøtter** og **optimerer** eksisterende arbejdsprocesser

Selvom det sociale på mange måder fordrer, at vi skal organisere vores arbejde anderledes på den lange bane, er der mange eksisterende processer, som kan understøttes og optimeres af det sociale.

7. Det sociale gør det muligt at **gemme** og **søge** på viden og samtaler

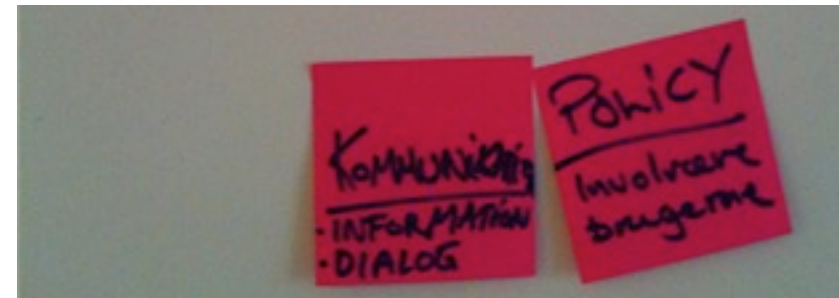
Med det sociale bliver det mindre nødvendigt at genopfinde den dybe tallerken, hver gang en udfordring opstår. Delingen af erfaring og samtalerne omkring det, gemmes i det sociale, og kan søges frem igen.

8. Det sociale understøtter **et forpligtende fællesskab**, hvor **aktiv deltagelse belønnes** og manglende deltagelse **synliggøres**

Deltagelse er en af hovedingredienserne i det sociale. Jo mere den enkelte deler og bidrager, des større værdi har vedkommende i netværket. Samtidig tydeliggøres det også, hvor i organisationen manglende deltagelse gemmer sig, og det bliver derfor nemmere for HR at identificere problemer og tage hånd om medarbejdere, der er kørt sure i den nuværende stilling.

9. Det sociale giver **større arbejdsglæde** og **entusiasme**

Den praktiske effektivitet og organisatoriske smidighed gør det sjovere at arbejde og nemmere at holde fokus, idet de ansattes kernearbejde bliver sat i centrum. Det sociale giver gode muligheder for at dele succeser samt uddele ros og skaber rum for, at det uformelle kan blive en del af hverdagen uden reduktion i effektivitet.



Hvad skal der til for, at det kan ske?

1. Ledere der **vil, forstår værdien** og tør **gå foran** i udbredelsen af det sociale

Da den sociale organisation stræber efter at arbejde på nye og bedre måder, er det naturligt, at den, som er ansvarlig for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde bedst muligt, går foran. Ikke kun direkte - ved at bruge platforme og tjenester i sit arbejde - men også indirekte - ved at give slip på den så typiske kontrol-mentalitet og sætte sine medarbejdere fri til at få tingene gjort.

2. En **kulturændring** hvor det er normen at være **åben** og at **dele**

Dette kan ske, hvis ledere og medarbejdere viser hinanden større tillid og ikke bruger energi og økonomi på at kontrollere hinanden. Et første skridt i den rigtige retning er at blive bevidst og eksplicit omkring, at organisationens fremtidige succes afhænger af et målrettet samarbejde. Åbenhed og muligheder for at dele arbejdet mellem medarbejdere er en forudsætning for dette samarbejde.

3. En forandringsproces skal være **forankret i strategi** eller **en vision**, men skal **startes og drives nedefra**

At organisationen er bevidst og eksplicit omkring den forandring, som skal til både i relation til forretningsprocesser, kompetencer, digitale værktøjer og organisationskultur, betyder typisk, at forandringen skal være del af en strategi, en større vision og et mål,

som virksomhedens interessenter er enige om. Denne forankring legitimerer forandringen og gør rejsen nemmere, men det faktiske forandringsarbejde sker nedefra og udefra.

4. **Værdien** af det sociale skal **synliggøres**

For at sikre opbakning til sociale tiltag fra hele organisationen er det vigtigt, at værdien af det sociale synliggøres på alle niveauer: Ledelsen skal kunne se de forretningsmæssige fordele, og medarbejderne skal kunne opleve det som en hjælp og en naturlig del af at udføre sit arbejde bedre.

5. Organisationens medarbejdere skal have **klare retningslinjer** og **beføjelser**

Når sociale initiativer iværksættes af ledelsen, er det vigtigt, at medarbejderne gives klare rammer for, hvordan de forventes at agere. Disse guidelines skal sikre, at medarbejderne ikke har betænkeligheder ved at bruge værktøjerne, og at de forstår, at deres job nu er at eksperimentere og udforske værktøjerne til fulde.

6. Det sociale skal indføres som et led i **en ny organisations-** og **ledelseskultur**

Det skal gøres klart for de ansatte, at det sociale er et redskab, der anvendes i hele arbejdesprocessen, hvor halvfærdige ideer, spørgsmål og fejl er en naturlig del. Dette kræver opbakning fra ledelsen, og at de ansatte har fuld forståelse for, hvordan de måles. Hvis arbejdskulturen og forholdet til ledelsen i relation til det sociale ikke er eksplicit, vil medarbejderne have betænkeligheder ved at bruge værktøjerne og initiativerne falde til jorden.

7. Det sociale skal **på budgettet** og i **strategien**

Hvis organisationen vil tage det sociale alvorligt, skal der afsættes tid og ressourcer, der afspejler dette. Det sociale skal indgå i alle dele af virksomhedens overordnede strategi, ikke tænkes som en et isoleret indsatsområde.

8. Organisationerne skal **eksperimentere** og **lære** af initiativer, og de skal være parate til **fejle** og korrigere med **forbedrede tiltag**

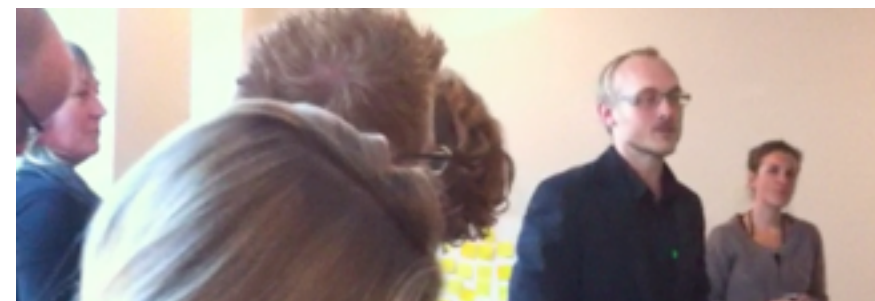
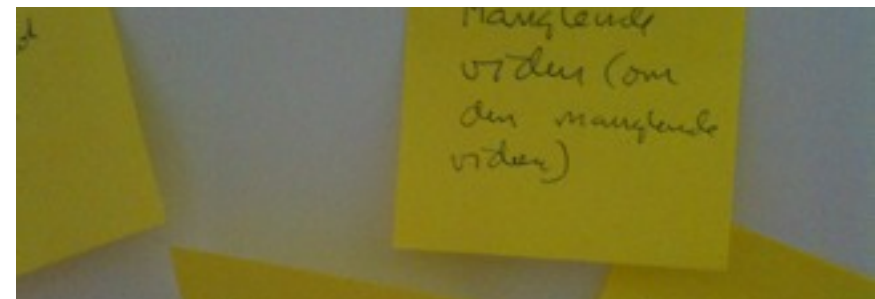
Mange parametre skal tages i betragtning, når strategien og værktøjerne implementeres, og værktøjerne skal tilpasses og udvikles, efterhånden som virksomheden og arbejdskulturen forandres. Organisationer kan med fordel starte med mindre projekter, der let kan skaleres til hele organisationen, når værktøjerne er parate til det.

9. Sociale tiltag skal dække **eksisterende behov** eller løse **konkrete udfordringer**

For at synliggøre det sociale værdi og for at sikre, at initiativer giver forretningsmæssig mening, bør sociale tiltag tage udgangspunkt i konkrete behov og problemstillinger i virksomhedens nuværende situation.

10. Organisationens medarbejdere skal **have de rette kompetencer** inden for det sociale

For at agere i en social organisation, skal medarbejderne have en række kompetencer indenfor IT, en god forståelse for dynamikken i sociale værktøjer og være gode til skriftlig kommunikation. Derfor skal medarbejderne løbende uddannes, og rekrutteringen bør målrettet gå efter personer med kompetencer i anvendelsen af værktøjerne.



Du er altid velkommen til at tage fat i os, hvis du ønsker at vide mere om vores arbejde med den sociale organisation.

Du finder vores kontaktoplysninger på Socialsquare.dk.

Har du lyst til at fortsætte dialogen om den sociale organisation med os online, så meld dig ind i LinkedIn-gruppen: Socialsquare gå-hjem-møder: <http://linkd.in/bmBbSn>.

Vi holder løbende gå-hjem-møder om emner, der relaterer sig til den sociale organisation. Du kan holde dig orienteret om disse møder ved at besøge Socialsquare.dk eller tilmelde dig vores nyhedsbrev via samme website.

Magnus Christensson, Martin Sønderlev Christensen, Thomas Madsen-Mygdal, Jeppe Kabell, og Thilde Vesterby - Socialsquare 2010.