

Forskere kaster sig over

Forskningsprojekt skal udvikle nye ledelsesmodeller og forståelse for virksomheders engagement i nye sociale medier. Danske virksomheder vil gerne bruge de nye medier, de ved bare ikke helt hvordan, fortæller professor Mette Morsing

AF PIA LYKKE

Rigtig mange danske virksomheder vil gerne bruge de nye sociale medier, som for eksempel Facebook og Twitter, til at komme i tættere dialog med deres stakeholdere, fortæller professor Mette Morsing fra CBS (Copenhagen Business School), en af landets førende eksperter inden for CSR (Corporate Social Responsibility).

Et kan være at lave en kampagne, noget andet at kunne svare hurtigt tilbage.

»Vi oplever jo, hvordan forskellige kritiske stemmer lyder derude og pludselig kan rejse en voldsom kritik af en enkelt virksomhed eller et enkelt emne, som berører mange virksomheder, for eksempel på miljø eller menneskerettighedsområdet. Stadig flere danske virksomheder spørger os, hvordan og hvornår man bedst kan svare tilbage,« siger Mette Morsing.

Der er nogle andre muligheder for at accelerere eller neddæmpe en diskussion i de nye sociale medier, end vi kender det fra de traditionelle medier. Det her er i højere grad uden for virksomhedernes kontrol, forklarer hun.

»I starten overraskede det os, at mange virksomheder var meget, meget lidt aktive i de nye sociale medier. De interaktive medier med mulighed for tovejs dialog bliver i høj grad stadig brugt som envejs kommunikation. Da vi forstod de risici og inve-

steringer, der også ligger i at bruge dem, kunne vi bedre forstå virksomhedernes dispositioner,« forklarer Mette Morsing.

I sidste uge havde hun selskab af ledende forskere fra andre dele af verden, da CBS lagde lokaler til workshoppen »Responsible Business in the Blogosphere«, hvor de hver især fra deres respektive fagområder kom med bidrag til, hvordan nye sociale medier påvirker virksomheders – og forbrugeres – måde at agere på.

Nye modeller

»Responsible business in the Blogosphere« er samtidig titlen på et fireårigt forskningsprojekt, hvis formål er at udvikle nye ledelsesmodeller, analyserammer og forståelse for virksomheders engagement i nye sociale medier.

Projektets mål er også at udvikle nogle nye matematiske modeller, som vil gøre det muligt systematisk at måle den økonomiske værdi af en virksomheds, en vares eller en ydelses rygte online. Til det formål har Mette Morsing modtaget 12 mio. kr. fra Det Strategiske Forskningsråd under Videnskabsministeriet. Projektet gennemføres i samarbejde med DTU, hvor professor Lars Kai Hansen er ankermand, samt med professor Adam Arvidsson fra Università degli Studi di Milano.

»Det er et utroligt spændende projekt, hvor vi forsøger at få udviklet en al-



goritme for at kunne samle diskussioner og ord om, hvad der foregår i en given sag, op på nettet. Vi vil kigge nærmere på, hvad det er for dis-

kussioner, der foregår om de virksomheder, vi engagerer os med. Vi vil forsøge at registrere, hvad der bliver sagt om dem og på hvilken måde,

det bliver sagt. Vi drømmer om at udvikle et stykke software, hvor man faktisk kan få den slags netværksanalyser ud ved at trykke på en

knap,« fortæller Mette Morsing.

På konferencen i sidste uge havde hun blandt andre selskab af professor Noshir



MBA

Få værktøj til at træffe de rigtige strategiske beslutninger

Henley MBA En af verdens bedste lederuddannelser. Den eneste i Skandinavien, der er tredobbelt akkrediteret. Fleksibel og skræddersyet til dig og dit job. Læs mere på www.henley.dk/mba eller ring på 70 10 50 05

StepStone

Find de bedste kandidater på StepStone.dk

www.stepstone.dk

BUSINESS INSTITUTE
USEFUL EDUCATION®

Vi udbyder anerkendte eksklusive business-uddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION®. Læs mere om uddannelserne på www.business-institute.dk



MBP

Master of Business Psychology

MBP er en fleksibel tilrettelagt psykologisk MBA bestående af to dele: År 1 "Executive Certificate in People Management®" År 2 "Master of Business Psychology"

Uddannelsesstart: Maj 2011

sociale medier



Novozymes fanger slutbrugeren

I forbindelse med klimatopmødet i København sidste år og den massive fokus på globale klimaproblemer, valgte Novozymes at afprøve en helt ny kampagnestrategi, baseret på sociale medier. Med kampagnen »I do 30« satte Novozymes fokus på de miljømæssige gevinster ved at skrue ned for vasketemperaturen.

»I Novozymes laver vi jo enzymer til forskellige industrier. Fælles for dem er, at de hjælper til at spare energi, vand og råvarer. Derfor var det i Novozymes interesse, at der kom en ambitiøs klimaaftale ud af COP15. Man kan spare utrolig meget energi ved at dreje på knappen, når man vasker, til fordel for både klimaet og vores forretning,« konstaterer Jesper Frederiksen, der er brand manager hos Novozymes.

Novozymes er en business-to-business leverandør og har sjældent med slutkunden at gøre. Et af de eneste steder, man rammer forbrugeren, er faktisk med vaskpulveret. De blå kugler i pulveret er enzymerne, forklarer Jesper Frederiksen.

»Blandt andet derfor besluttede vi os for at prøve de sociale medier af i form af en dialog-baseret kommunikation. Der var helt klart tale om et eksperiment for at se, hvad vi kunne bruge de sociale medier til,« siger han.

Designet af kampagnen er skabt i samarbejde med bureauet Mindjumpers og lagt ud i co-creation. Slutresultatet blev websitet ido30.org, en gruppe på Facebook, en blog og spots på Youtube. Kampagnen er skabt på en social platform. Det betyder blandt andet, at logoet er skabt ved såkaldt *crowd sourcing*, hvor man valgte et af 200 indsendte forslag. De mennesker, der i filmstumper på websitet og Youtube fortæller om deres erfaringer med vask på 30 grader, er helt almindelige folk, der er fundet på gaden.

I dag har websitet 16.458 medlemmer, og skal man tro budskabet øverst på siden, sparer de tilsammen CO2 svarende til udladningen fra 274 biler, ved at vaske ved lavere temperaturer.

»Vi gik ind i det her uden at vide, hvad vi kunne få ud af det. Vi havde et håb om at skabe rigtig meget opmærksomhed. Blandt set ville vi gerne have så mange som muligt i Europa til at vaske ved lavere temperaturer. Præcis hvor mange, var svært at gisne om, men havde gerne set, at 100.000 havde tilsluttet sig kampagnen,« siger Jesper Frederiksen.

Så mange medlemmer fik sitet ikke, men effekten blev alligevel massiv. De traditionelle medier fik øje på kampagnen og tog den op, og den var blandt andet i tv-avisen et par gange. Virksomheden fik desuden etableret et samarbejde med Danish Fashion Week, der betød, at modeblade kloden rundt har omtalt virksomheden og budskabet om at vaske ved lave temperaturer.

»I dag kan man læse om os på mere end 100 blogs ude i verden og vores videoer er blevet set af mere end 500.000 på Youtube. Det handler mest af alt om, at man får skabt en samtale, som spredt sig online, men som også når de traditionelle medier,« forklarer Jesper Frederiksen.

For Novozymes er det vigtigt, at produkter analyseres ud fra, hvor meget de udfordrer miljøet i deres samlede livscyklus. Derfor var det oplagt for virksomheden at vise, at man tager ansvar, ved at gå ud og snakke med slutbrugeren.

For Novozymes har en sidegevinst ved projektet været, at virksomheden begynder at få et sprog, forbrugeren kan forstå.

»Vi er jo en b-t-b virksomhed. Vi er enormt tekniske og ingeniøragtige, og når vi taler med vores kunder, er vi fortsat relativt tekniske. Kampagnen har tvunget os til at udfordre os selv og se på, hvordan man kommunikerer om emnet med forbrugeren i supermarkedet. Det betyder, at vi som organisation er begyndt at forme et nyt sprog. Helt personligt tror jeg, at vi, som så mange andre b-t-b-virksomheder, er begyndt på en rejse, hvor vi kommer tættere og tættere på formidling af information til slutbrugeren,« siger Jesper Frederiksen. PLY

Novozymes budskab, om at vask ved lav varme sparer enorme energimængder, er gået rent ind via de sociale netværk. »I dag kan man læse om os på mere end 100 blogs ude i verden, og vores videoer er blevet set af mere end 500.000 på Youtube,« fortæller brandmanager Jesper Frederiksen.

Foto: Magnus Møller

Contractor fra Northwestern University, School of Economics i Chicago, der talte om sit forskningsarbejde i opbygning og forståelse af vidensnetværk i det 21. århundrede.

Forskellige mønstre

Han fortalte blandt andet om, hvordan netværksmønstre omkring blogs på Internet er forskellige, alt efter hvilken nationalitet, man har med at gøre. Netværket omkring en russisk blogger vil for eksempel være helt forskelligt fra en, der skriver fra England, på grund af de grundlæggende kulturelle forskelle mellem de to folkeslag.

Skal man have innovativ gavn af virtuelle netværk, er der størst gevinst at høste ved ikke at knytte kontakt til venners venner, men i stedet gå nye veje.

»At udveksle ideer i en homogen gruppe giver langt mindre kreativitet, end hvis man breder sin kontaktflade ud,« konstaterede Noshir Contractor.

Han tilføjede, at det faktisk er lidt af en udfordring, fordi undersøgelser viser, at vi helst vil beskæftige os med dem, der ligner os mest. Professor Charles Elkan fra University of California i San Diego, var også gæst på workshoppen, hvor han fortalte om nye metoder til at

forudsige præferencer og interaktion i sociale netværk. Han beskrev blandt andet, hvordan man kan forudsige, hvem en person vil vælge at blive venner med i et socialt netværk, baseret på analyser af tidligere handlinger.

Han fortalte også om, hvordan forskere har analyseret sig frem til, at den lokale forurening i Nordamerika tilsyneladende optager befolkningen mere end den globale opvarmning. Ved at analysere samtaler i netværk og på blogs i henholdsvis Nordamerika og Europa, har man fundet ud af, at ordet forurening nævnes i 6,5 pct. af de samtaler, hvor ordet dieselbil nævnes i Nord-

amerika, mens det kun sker i 4,7 pct. af samtalerne i England.

Charles Elkan talte også om, hvordan virksomhederne har nye udfordringer at forholde sig til, når kendte vendinger bevidst skiftes ud i samtaler på et af de nye sociale medier. Som eksempel nævnte han en kritisk gruppe mødre på Facebook, som i sin kritik af Pampers blev bevidst skiftede begrebet rød rumpe ud med kemisk forbrænding.

»Hvis der opstår en kritisk debat, er det vigtigt, at man som virksomhed kan spore, hvor debatten er opstået og hvordan diskussionen er accelereret ude i cyberspace. Det er vigtigt at få peget de vigtige stakeholdere ud, som er i stand til sagligt eller usagligt at kunne føre sådan en debat videre,« konstaterer Mette Morsing.

Til efteråret rejser hun et halvt år til Stanford University, hvor hun vil forsøge at komme helt tæt på de nye sociale medier og virksom-

hederne i Silicon Valley, der er frontløbere, når det handler om at bruge dem.

pia.lykke@borsen.dk

Rekruttering til koncernstaben



Tine Maud Belfiore
Senior Consultant, Cand.jur.
Rekrutterer mellemledere og specialister inden for jura, compliance, HR og økonomi.



wingmanager®

wingmanager.dk - 70 150 160

IBM skriver sociale medier ind i strategien

Mens virksomheder på stribe forbyder ansatte at gå på Facebook i arbejdstiden, åbner IBM for alle informations-sluserne for at øge produktiviteten, innovationskraften og medarbejdernes engagement

AF SUSANNETHOLSTRUP

Softwarevirksomheden IBM opfordrer nu sine 400.000 medarbejdere til at benytte de nye sociale medier såvel inden for som uden for arbejdstiden. Der oprettes desuden en omvendt mentorordning, der skal sikre, at de ældre medarbejdere kommer med på vognen.

Adm. direktør i Danmark Lars Mikkilgaard-Jensen er således knyttet til en »mentor« fra generation Y, der lærer ham kunsten at blogge, twitte, og hvad der ellers er af muligheder for at kommunikere i det nye medieunivers.

»Vi er repræsenteret i 170 lande og har et mål om at blive verdens mest globale og integrerede virksomhed, og vi vil samtidig være innovative på en måde, der kan gøre en forskel for vores virksomhed og for verden. Vi kan udnytte de sociale medier til at nå de mål,« fortæller IBM's employer branding manager Michael Holm.

Til grund for beslutningen ligger den erfaring, at de medarbejdere, der flittigt bruger de sociale medier, øger deres kompetencer, de finder hurtigere vej til de rette eksperter, når de skal løse problemer, og de sørger for, at de løsninger, der er fundet, kan genbruges andre steder i virksomheden. Kort sagt øger de produktiviteten, oplyser Michael Holm.

Den afledte effekt er, at medarbejderne øger deres tilknytning til virksomheden, fordi de skaber tætte kontakter til ligeindede over hele kloden. Og det kommer der ofte nye løsninger og innovation ud af.

Facebook i arbejdstiden

»Vi stiller adgang til de sociale medier til rådighed for alle medarbejdere i arbejdstiden, men det er op til den enkelte at vurdere, om det giver mening at bruge dem,« siger Michael Holm.

Han understreger, at den unge generation skelner mindre mellem arbejds- og privatsfære, de indordner sig mere fleksio-

belt, hvorfor vi i de kommende år vil se et markant skift i den måde, vi organiserer arbejdet på. Også af den grund giver det ikke mening at lukke for netværket i arbejdstiden.

»Vi vil gerne skifte kommunikationskanal fra en meget entil-en baseret form som e-mails, telefonopkald og chat til en mere åben form, og her kommer de sociale medier ind i billedet. Vi går altså fra massekommunikation til en hel masse kommunikation.«

Michael Holm er klar over, at skiftet stiller store krav til lederens kommunikative evner, som bliver en nøglefærdighed.

»Når man åbner for alle sluserne i kommunikationen, kræver det robuste ledere, der tør erkende, at de ikke altid sidder inde med informationerne først, men at de lige må undersøge sagen og vende tilbage med et svar.«

Men det er også bydende nødvendigt, at lederne formår at få deres medarbejdere til at fortælle den samme historie om IBM i cyberspace. Det kræver enkel, tydelig og hundrede pro-

cent troværdig kommunikation. Han henviser til undersøgelser, der afslører, at otte ud af ti af os stoler mest på de informationer, vi får fra ligemænd. Derfor er det først og fremmest medarbejderne, der er den vigtigste platform i IBM's employer branding. De er virksomhedens ambassadører.

»Fra USA ser vi en tydelig tendens til, at vi bruger mere tid på sociale media på bekostning af klik på virksomheders hjemmesider. Der er altså et skift på vej, som vi skal forholde os til,« siger Michael Holm.

Kender ikke til misbrug

Han har endnu ikke kendskab til tilfælde, hvor medarbejdere har misbrugt deres adgang til Facebook og andre medier i arbejdstiden. Men IBM har formuleret nogle anbefalinger til, hvordan man bør begå sig i de nye medier, både som privat person og som professionel.

»Uanset i hvilket regi, man kommunikerer, står man selv inde for indholdet. Vi råder medarbejderne til at respektere

Unge sætter ny bæredygtig agenda

Pas på! Der står hundredvis af Bill Gates'er ude i kulissen klar til at starte egen virksomhed, hvis du ikke som arbejdsgiver kan leve op til de unges krav om et anstændigt job. Og i den sammenhæng er ordet anstændigt gradbøjet flere gange, end den ældre generation har hørt før.

Advarslen kommer fra Ann Sophie Friis, der er selvstændig rådgiver inden for kommunikation, social ansvarlighed og virksomhedsidentitet.

»Den nye generation af unge, der er vokset op med de sociale medier, kommer ikke til at gå til coaching. De kan og vil andet end at se frem til spidsen af egen næsetip og tænke på det næste karrieretrin. De hviler i sig selv, og de er bæredygtige i deres tankegang,« forklarer hun på basis af erfaringer med at rådgive unge i at starte egen virksomhed.

Vil gøre en forskel

Morgendagens ledere tager i jobvalget udgangspunkt i at kunne gøre en samfundsmæssig forskel; hvis der så sam-

tidig kan tjenes penge på det, er det i orden. Men det skal give så meget mening, at det kan deles med vennerne på Facebook.

»De unge søger ikke om bekræftelse hos den ældre generation, de skelner ikke mellem privat og professionel sfære, og det kommer virksomhederne til at indordne sig under,« siger Ann Sophie Friis.

Omsat til praksis betyder det, at virksomhederne skal finde ind til de indre og ærlige værdier, inden de begynder at kommunikere ud i cyberspace. De kan ikke gøre sig til over for de unge, der har kritisk sans fuldt udviklet. De er nødt til at optræde med autenticitet for at slå igennem.

»For at tækkes den virkelighed, som de unge bringer med sig, er virksomhederne også nødt til åbne sig for verden. Det er ikke acceptabelt at ligge inde med patenter, som ikke bliver udnyttet, og anden protektionistisk adfærd. Fremtiden står på åben innovation og deleadfærd, som gavner samfundet mest,« argumenterer Ann Sophie Friis. santh



KRONIK

Fodbold kan inspirere når den nye bestyrelse skal sættes

copyright, til ikke at citere andre uden tilladelse, og til ikke at gå ind i verbale slagsmål. Og så råder vi dem til at tilføre værdi i stedet for at skrive det samme, som 30 andre allerede har gjort. Find nye vinkler og kommuniker med respekt for andre,« råder han.

Han er overbevist om, at så længe man er engageret i sit job og sine karrieremuligheder, så sidder man ikke og brænder unødigt tid af på Facebook.

IBM ser de sociale medier som en ny platform for videndeling ikke blot internt, men også eksternt med kunder og andre interessenter, som kan forcere innovationen op i hurtigere gear til gavn for såvel virksomhed som samfund. I øjeblikket arbejder IBM sammen med et konsortium på Bornholm, som forsøger at lagre vindenergi på elbiler. Den tværdimensionelle innovation er i høj grad understøttet af de sociale medier, der står for åbenhed og nye fælles løsninger frem for protektionisme.

susanne.tholstrup@borsen.dk

»De kan og vil andet end at se frem til spidsen af egen næsetip og tænke på det næste karriere trin,« lyder en slet skjult advarsel fra Ann Sophie Friis til arbejdsgiverne om, at de skal forstå de unges jobmæssige krav, hvis de i fremtiden skal sikre sig den nødvendige arbejdskraft.

Der har i lang tid blæst nye vinde inden for bestyrelsesarbejde. Ud med tanterne og rygklapperne. Ind med professionelle kompetencer i bestyrelserne



AF MIKAEL VEST,
professionelt bestyrelsesmedlem
Vinderstrategi A/S

I foråret fremlagde Komiteen for god Selskabsledelse med Sten Scheibye i spidsen et revideret sæt anbefalinger for god selskabsledelse, hvoraf det fremgår, at bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver. Og at det øverste ledelsesorgan løbende bør vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Det lyder jo ganske åbenlyst fornuftigt. Men hvordan kan man som virksomhedsejer eller aktionær i praksis afgøre, om medlemmerne i et selskabs bestyrelse agerer professionelt og udfylder

det hverv, de bliver betalt for? Her kan vi meget apropos fodbold-VM i Sydafrika sammenligne bestyrelsesmedlemmer med fodboldspillere. For der er mange kendetegn ved netop professionelle fodboldspillere, som til forveksling også gælder for professionelle bestyrelsesmedlemmer.

Den professionelle fodboldspiller har fodbold som passion og fuldtidsinteresse, er kontraktansat og nedprioriterer andre gøremål. De kan gengive holdets strategi og taktik i søvne, trækker på egne erfaringer fra andre klubber og følger med i udviklingen rundt omkring i verden og anvender proaktivt deres viden. De træner stort set hver dag, har viljen til at vinde, udviser engagement og gåpåmod, uanset om solen skinner eller regnen styrter ned. Som en ægte professionel anser de fodbold som en forretning og sig selv som et middel til, at klubben tjener flere penge. Og træningen er en naturlig del af arbejdet.

Skal varetage tre opgaver

En bestyrelse skal meget forenklet varetage tre opgaver. Den skal sikre, at virksomheden har den rette, holdbare strategi. Den skal sikre, at der er de rette ressourcer i virksomheden til at kunne lykkes med strategien, og her tænkes der især på den løbende likviditet og de menneskelige ressourcer. Endelig skal bestyrelsen sikre, at direktionen og bestyrelsen overholder lovgivningen.

Og her er det så, at nogle bestyrelser vil mene, at de punkter er opfyldt for deres vedkommende, og at de derfor er professionelle. Måske er de på rette vej. Men forhåbentligt er der flere bestyrelser, som efter at have sammenlignet deres medlemmer med professionelle fodboldspillere, vil revidere de mødeagendaer, som p.t. er planlagt til de foranstående bestyrelsesmøder. For hvor-

når er vi professionelle? Handler det »blot« om at opfylde disse tre punkter? Eller handler det også om niveauet og måden, hvorpå vi opfylder de tre punkter?

I min opfattelse af en professionel bestyrelse skal vi have langt flere ambitioner med i bestyrelsesarbejdet udover »blot« at opfylde de ovenfor nævnte opgaver.

Alle skal være professionelle. Vi skal stille flere krav til hinanden bestyrelsesmedlemmerne imellem. Det er ikke nok, at flertallet i bestyrelsen er professionel og sikrer, at bestyrelsen kan titulere sig med at være professionel. De enkelte bestyrelsesmedlemmer skal hver især agere professionelt. Ligesom en fodboldspiller.

Samme forventninger

Baseret på mine erfaringer med bestyrelsesarbejde er opskriften derfor meget enkel: Vi skal stille de samme forventninger til et bestyrelsesmedlem som vi gør til en professionel fodboldspiller. Ellers vinder vores virksomhed ikke.

Professionalisme bør fremadrettet være et varemærke både for de enkelte bestyrelsesmedlemmer og for de virksomheder, som netop anser og anvender bestyrelsen som en værdiskabende faktor for virksomheden – på samme måde som den professionelle fodboldspiller gør deres hold bedre.

Og ligesom i sportens verden er det vigtigt at have ambitioner, have fokus på at forbedre selv gode resultater og videreudvikle sit brand.

Ikke kun for ens egen fornøjelses skyld men i høj grad også for, at tilskuere og sponsorer bliver glade. På samme måde skal bestyrelserne udvikle og professionalisere sig – for kundernes, medarbejdernes og ikke mindst for aktionærernes skyld.

Så tænkt på et fodboldhold, næste gang du skal være med til at sætte holdet til en handlekraftig bestyrelse.

Mød Stine Hyldkrog hos Randstad Professionals

Rekrutteringskonsulent Stine Hyldkrog er selv økonomiuddannet og har ti års erfaring med at rekruttere ledere og specialister til finans og økonomi.

Kontakt hende på tlf. +45 21 33 44 24, hvis du vil vide mere om rekruttering inden for hendes fokusområde.



randstad

Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

Business Institute
USEFUL EDUCATION



Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION.®

Top Governance
-1 bestyrelse og direktion
MBA
-In Strategic Management
pre MBA
-1-årig akademisk lederuddannelse

Læs mere om alle uddannelserne på
www.business-institute.dk

We find talent.®

FLEKSIBILITET

Det er ikke bare falske løfter, når vi siger at vi lytter til vores kunders behov. Kommer man til os med en specifik udfordring, præsenterer vi en løsning der matcher behovet. Vi leverer de delprocesser kunden ønsker, hverken mere eller mindre, og bagefter måler vi på tilfredsheden.

Kasper Olsen, direktør

Excellent Match
Talentor

TALENTOR.DK