

Sosiale medier i forvaltningen

- refleksjoner over utviklingen 2010-2014

1. Sosiale medier i forvaltningen - fra ubuden gjest til del av det gode selskap

Difi utga i 2010 «Veileder i sosiale medier for forvaltningen» og i 2012 rapporten «Sosiale medier i forvaltningen» der vi gjorde en analyse av forvaltningens bruk av delingsmedier. I 2013 startet vi et arbeid med å revidere veilederen, men etter å ha intervjuet en del statlige og kommunale virksomheter konkluderte vi med at endringene ikke er så store at de krever en ny veileder. Dessuten så vi at forvaltningen har funnet løsninger på mange av de utfordringene de opplevde for noen år tilbake, og blitt trygge på mediet.

I stedet for å revidere veileder i sosiale medier, har vi derfor valgt å skrive et tillegg til veilederen som tar for seg hovedtrekkene ved endringene frem til i dag, og de suksesskriteriene vi mener går igjen hos de virksomhetene som «får det til» i sosiale medier. Vi tar også for oss noen «nye» områder for sosiale medier som vi ser har økt i bruk siden 2010, som rekruttering, kampanjer, internkommunikasjon og krisekommunikasjon.

Fire år er kort tid i et forvaltningsutviklingsperspektiv rent generelt, men i den digitale verden går ting fort og endringene er interessante.

Her i dette notatet har vi skrevet ned våre refleksjoner over denne utviklingen. De baserer seg ikke på noen bred kartlegging, men vi har snakket med noen av de virksomhetene som av bransjefolk er trukket frem som dyktige. Både Ingeborg Volan og Henriette Hedløv har inngående kjennskap til forvaltningens bruk av sosiale medier gjennom sitt arbeid som konsulenter innen dette feltet, og var sentrale også i arbeidet med veilederen fra 2010. Etter å ha snakket med dem fikk vi navngitt flere virksomheter de mener ligger langt fremme i bruken av sosiale medier rent strategisk, og tips om hvilke temaområder vi burde utforske nærmere. I tillegg sendte vi e-post-kontakt til noen av virksomhetene som var sentrale i arbeidet med veilederen i 2010, for å få informasjon om status på arbeidet med sosiale medier. Våre refleksjoner og de utviklingstrekkene vi beskriver i dette notatet bygger på dette, samt på de samtalene vi har hatt med Skatteetaten, Forsvarets mediesenter, Norad, daværende Klima- og forurensningsdirektoratet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Søndre Buskerud politidistrikt, Utlendingsdirektoratet, Sarpsborg kommune og Trondheim kommune. I tillegg baserer vi oss på vår egen oppsamlede kunnskap og erfaring på feltet.

Det vi mener kjennetegner hovedtrekkene ved utviklingen, og som utgjør den største endringen, er normaliseringen av sosiale medier som et virkemiddel på lik linje med andre virkemidler. Vi ser en generell profesjonalisering i forvaltningens tilnærming til sosiale medier.

2. 2010: Den sunne skepsis rår - men noen leder an

Da vi gjorde forarbeidet til 2010-veilederen, møtte vi en generell skepsis til sosiale medier. Selv om noen virksomheter åpenbart var langt framme, og på sett og vis tok rollen som opinionsdannere i forvaltningen, var kjennskapen til og egen erfaring med sosiale medier svært ulik. De fleste assosierte sosiale medier med privatsfæren.

Det var mange grunner til denne avventende holdningen. De fleste av dem handlet om forpliktelsene ved å være et forvaltningsorgan: om forvaltningsskikk, skikkelighet, sikkerhet og etterprøvbarhet.

Personvern - hva hvis..?

Flere av dem vi snakket med i denne perioden assosierte sosiale medier med kommentarfeltene i nettaviser. Ofte ufine og gjerne usaklige kommentarer postet helt anonymt i åpne kommentarfelt. Frykten for sjikane og personangrep opplevdes som hemmende.

Forvaltningen var også engstelig for å legge til rette for brudd på personvernet, for eksempel ved at personer delte sensitive opplysninger om seg selv. Spørsmålet var: Hvem er ansvarlig for informasjonen som andre poster på våre sider, for eksempel på Facebook? Det rådet en generell usikkerhet rundt personvern som bidro til at forvaltningen vegret seg for å ta i bruk sosiale medier.

Roller - Hvor går grensene?

Sjongleringen av rollen som privatperson og arbeidstaker eller leder, ble av mange opplevd som en utfordring. Mange av dem vi snakket med var usikre på hva de kunne uttale seg om privat, og om de i det hele tatt kunne opprettholde sin private Facebook-konto.

Arkivering – Hva med jussen?

Love og regler knyttet til journalføring og dokumentasjon var et stort tema i 2010. Mange lurte på om dialogene og meldingene i sosiale medier skulle regnes som skriftlig eller muntlig materiale, og om arkivloven måtte endres. Vurderingen av bevaringsverdighet ble et aktuelt tema.

Ressurser – “Vi kan ikke prioritere dette nå”

En ny oppgave, et nytt ansvar, et nytt kompetanseområde - nye behov stilte krav til økte ressurser. Mange opplevde det økte ressursbehovet som den største utfordringen og begrunnet sin avvisning av sosiale medier med mangel på nettopp tid og ressurser.

Ressurser – “Vi er ikke klar for hordene”

En vanlig engstelse for å etablere seg i sosiale medier var forventningene om stor oppmerksomhet. De kommunikasjonsansvarlige var redde for arbeidet denne nye oppmerksomheten ville føre med seg, og at den ville gå ut over vanlig kontortid.

Kompetanse – “Vi kan ikke nok”

Engstelsen for å gjøre noe feil var stor på denne tiden. Det var nok av skrekkehistorier, og pressens oppmerksomhet om de som gjorde feil var stor. Flere vegret seg fordi mangel på kompetanse og erfaring skapte usikkerhet om hvordan de skulle håndtere ulike situasjoner som kunne oppstå. Det rådet en type “vente og se”-holdning.

Identitet – “Vi er litt spesielle, det passer nok ikke for oss”

En forsvarsmekanisme vi observerte var at mange definerte egen virksomhet som så komplisert og spesiell at sosiale medier ble avvist som et aktuelt verktøy. Argumentene handlet gjerne om hensynet til personvern, saksbehandling, kompliserte regelverk og konfliktfylte saker. Hver for seg legitime argumenter, men likefullt en defensiv holdning til mulighetene sosiale medier representerte allerede da.

Ildsjeleer – «Han unge, nye tar seg av det der»

En annen interessant observasjon var den avstanden enkelte markerte ved å definere en generasjonskløft knyttet til de sosiale mediene. Flere godt voksne kommunikasjonsansvarlige vurderte sosiale medier som de unges kanal. I disse virksomhetene ble sosiale medier akseptert og brukt, men de fikk ikke anerkjennelse strategisk. Ansvar for Facebook eller Twitter ble gjerne gitt til en “ildsjel” i kommunikasjonsavdelingen, hvilket bidro til at satsingen ble både skjør og tilfeldig.

Uinteressert leder vs. progressiv kommunikasjonsjef

Vi opplevde at det gikk et vannskille mellom drivkreftene for å ta i bruk sosiale medier. På den ene siden var de virksomhetene med en progressiv kommunikasjonsjef, med et sterkt ønske om å ta i bruk sosiale medier. Han/hun hadde stor nysgjerrighet for mulighetene de representerte, men opplevde liten støtte eller interesse fra toppledelsen. Løsningen for noen ble å starte i det små for så å vise til konkrete resultater, eller å bruke tiden til å skaffe seg erfaring og ikke minst kjennskap til hva andre virksomheter gjorde og erfarte i sosiale medier.

Ivrig leder vs. defensiv kommunikasjonsjef

På den andre siden var de virksomhetene med en toppleder som hadde stor nysgjerrighet og iver etter å ta i bruk sosiale medier, men der kommunikasjonsjefen opplevde lederens forventninger som vanskelig. Lederens interesse bunnet gjerne i muligheten til å skaffe seg et eget talerør og synliggjøre virksomheten bedre i offentligheten. Kommunikasjonsjefen satt igjen med sine bekymringer for ressursknapphet og mangel på kompetanse.

Det var med andre ord stort behov for kunnskap, veiledning og råd på denne tiden.

3. Kunnskap og tid - forvaltningen finner sin form

Etter å ha vært ute i flere virksomheter, snakket med folk i bransjen og gjort vår enkle kartlegging i løpet av 2013, er vårt inntrykk at de fleste har funnet løsninger på disse utfordringene. Nå er normalen at offentlige virksomheter er til stede i sosiale medier på en eller annen måte, og har funnet sin form.

Forvaltningen har funnet løsninger - ikke nødvendigvis like løsninger

Selv om de fleste virksomhetene har funnet ut av vanskelighetene forbundet med sosiale medier, ser vi at de ikke nødvendigvis har kommet fram til like løsninger. Prøving, feiling, erfaringsutveksling og økt kompetanse har bidratt til at forvaltningen nå har en mer differensiert tilnærming til sosiale medier.

... men ingen driver saksbehandling i sosiale medier

Ulik tilnærming, ja, bortsett fra alt som kan minne om saksbehandling. Ingen offentlige virksomheter vi kjenner til driver noen form for saksbehandling i sosiale medier. Og med saksbehandling mener vi korrespondanse og vedtak som retter seg mot enkeltpersoner og deres rettigheter, plikter eller andre forhold som krever etterprøvbarehet og er journalpliktig.

Kommersielle aktører tilpasser seg raskt markedets behov for kompetanse

I dag er markedet for kurs i både praktisk og strategisk bruk av sosiale medier er stort, og kompetansen i virksomhetene er tilsvarende styrket.

Teknologien tilpasses etter brukernes behov

På samme måte som de kommersielle aktørene innen kurs og kompetanse tilpasser seg markedets behov, tilpasses også de tekniske løsningene etter brukernes behov. I 2010 var det ikke mulig å registrere virksomheter på Facebook. I starten stod altså Facebook-kontoen i flere virksomheter registrert på en enkeltmedarbeider. En problematisk løsning både med tanke på det juridiske ansvaret og rent praktisk i forhold til innlogging og vedlikehold. Det samme gjaldt muligheten til å kopiere og arkivere hele diskusjoner. Ingen av delene er noe problem i dag.

Hordene uteble – “hvordan skaper vi interesse?”

Engstelsen for å håndtere strømmen av borgere som ville stille vanskelig spørsmål, sjikanere, eller dele egne personsensitive opplysninger, viste seg stort sett å være ugrunnet. Noen få virksomheter har opplevd store kommentarbølger, men de har gjerne vært knyttet til aktivistgrupper innen spesifikke fagområder. I det store og hele har utfordringen for de fleste handlet om å skape interesse for egen virksomhet, og å finne på noe lurt for å trekke målgruppen til sine kanaler. Kampen står om oppmerksomheten.

Stort ønske om involvering, men det er krevende

Mange har erkjent at det ikke er lett å engasjere målgruppene. Selv om vår erfaring er at offentlig forvaltning har et stort ønske om å involvere målgruppene sine og ta dem med på råd i ulike prosesser, ser vi at mange opplever dette som vanskelig. Det var kanskje en naiv tro på at det å invitere borgerne inn var alt som skulle til. Det å skape interesse og oppmerksomhet, være kreativ og klare å nå frem til målgruppene sine, er vanskelig, men likevel helt avgjørende for å få til reell involvering.

Investering i tid og ressurser

Tid og ressurser er nok fortsatt utfordrende. Forskjellen er at nå ser de fleste at sosiale medier er kommet for å bli og planlegger dem inn den øvrige tids- og ressurskabalene. På samme måte ser vi i større grad nå at ansvaret for sosiale medier gjerne er definert inn i stillingsbeskrivelser og angitt med en prosentandel av arbeidet. I noen virksomheter ser vi at ansvaret for sosiale medier er bakt inn i den øvrige kontakten med målgruppen, som i kundesenter, opplysningstjeneste eller fagformidling. På den måten er også rollene og ansvaret tydeligere definert nå enn tidligere.

Klare meldinger til målgruppen

I 2010 var det ikke uvanlig at ildsjelene som jobbet med sosiale medier gjerne sjekket virksomhetens Facebook-side, og svarte på henvendelser også utenom arbeidstid. Det å være logget på og aktiv til stede på fest eller i middagsselskap var ikke uvanlig. Ingen blivende praksis i lengden. Løsningen for mange har vært å gi tydelig beskjed til målgruppen om når man er tilgjengelig og når målgruppen kan forvente å få svar eller tilbakemelding. Enkelte sier sågar både "god morgen" og "tak for i dag" og signaliserer således tydelig når de er til stede og ikke. Ansvaret for å kontrollere at det ikke ligger personsensitivt materiale på sidene opprettholdes dog likevel.

4 “Nye” områder for sosiale medier

I vår enkle kartlegging har vi blitt litt overrasket over at bruken av sosiale medier ikke har endret seg mer de siste årene. Som sagt handler endringene seg mer om normaliseringen av sosiale medier som strategisk virkemiddel, enn nye bruksområder eller annerledes bruk.

Likevel er det noen utviklingstrekk vi synes er interessante. Disse handler om bruken av sosiale medier i

- rekruttering
- kampanjer
- krisekommunikasjon
- intern bruk

Rekruttering - den virale kampen om hodene

Et av utviklingstrekkene i de sosiale mediene de siste årene er veksten i Linked In. Dette er et sosialt nettverk med det formål å knytte profesjonelle kontakter basert på faglig bakgrunn og arbeidsområder. Nettverket brukes til å diskutere faglige problemstillinger, til rekruttering og arbeidsgiverprofilering, og synliggjøring av egen kompetanse og faglige bakgrunn. I 2008 var det 100 000 brukere i Norge, mens det uoffisielt nå, godt ute i 2014, er nærmere 1 000 000 registrerte brukere i Norge.

Flere offentlige virksomheter har oppdaget verdien ved å være til stede på Linked In, kanskje gjelder det spesielt virksomheter som skal rekruttere medarbeidere innen akademiske eller teoretiske fagområder.

Skatteetaten bruker Linked In

Skatteetaten har blogget om hvordan de bruker *Linked In* til rekruttering og hvorfor det er nyttig:

“*Linked In* gir oss muligheten til å kommunisere med de passive kandidatene – de som ikke er på jobb jakt, men som kanskje vil vurdere å søke jobben dersom den er interessant nok. De passive kandidatene utgjør den største gruppen av alle yrkesaktive, faktisk 79 prosent, og du treffer ikke denne gruppen gjennom å annonsere under stilling ledig-sidene i avisen.”

Skatteetaten forklarer verdien ved å være tilstede på *Linked In* blant annet med treffsikkerheten. Virksomheten målretter innsatsen mot de gruppene som er interessante for dem, og nettopp denne treffsikkerheten er en stor fordel i rekruttering. Målretting er også ett av kjennetegnene ved de som får det til i sosiale medier.

Å bruke sosiale medier til rekruttering viser også at virksomhetene har utvidet den strategiske tilnærmingen til sosiale medier. Tidligere var dette kommunikasjonsavdelingens domene, mens det nå også involverer andre fagområder. I dette tilfellet er det snakk om fagavdelingene som skal rekruttere nye ansatte og administrasjonsavdelingen med ansvaret for rekrutteringsstrategien.

Kampen om de gode hodene er tøff, og offentlige virksomheter ser ut til å utforske nye muligheter for å tiltrekke seg de beste søkerne. I tillegg til nevnte Skatteetaten, bruker også blant andre Forskningsrådet *Linked In* aktivt i sitt rekrutteringsarbeid.

Mange bruker også Twitter og Facebook for å nå frem til potensielle søkere, men da helst for å spre annonser og informasjon om ledige stillinger som sekundær kanal. I kommunesektoren har vi likevel funnet et eksempel på vellykket og målrettet bruk av Facebook som spredningskanal for rekruttering, men ikke i form av en vanlig annonse:

Kreative kommuner bruker kreative metoder - Sarpsborg bruker video

I kommunesektoren har vi også sett andre kreative måter å utnytte den virale kraften i sosiale medier i kampen om hodene. I Sarpsborg kommune har de hatt stor suksess med å bruke video i rekrutteringsarbeidet. Der opplevde de at kommunen brukte mye penger på annonsering, spesielt på stillingsannonser. Etter en gjennomgang av annonseringen, ble kommunen overbevist om at det var et stort potensiale for forbedringer.

Kommunikasjonssjefen overtok ansvaret med lovnaden «Hvis vi samler alle annonsemidlene i vår enhet, kan vi ta styring på all betalt kommunikasjon, redusere totalkostnadene betydelig og likevel få vesentlig mer igjen for pengene». Kommunen laget en egen strategi for betalt kommunikasjon, som blant annet innebar at det ikke lenger skulle annonseres for ledige stillinger i lokalavisene. All annonsering blir nå samlet i et eget bilag som lokalavisen utgir hver tredje uke. Ved spesielle behov lages rekrutteringsvideoer som spres via nettsidene og på sosiale medier, som YouTube, Facebook og Twitter. De begynte med å rekruttere en kommunikasjonsrådgiver på denne måten, uten bruk av en eneste annonsekroner. En filmsnutt på 29 sekunder rettet mot sykepleiere ble spredd på samme måten – og på kino. Resultatet var flere søkere enn noen gang. Nytenkning, kreativitet og viral spredning har spart Sarpsborg kommune for penger og sikret dem nødvendig fagkompetanse.

Kampanjer - tidsavgrenset og målrettet bruk av sosiale medier

Et annet område der forvaltningen har funnet sin form og ser sin nytte i sosiale medier, er kampanjer. Flere av dem vi har snakket med i vår enkle kartlegging, sier at de ser liten eller ingen grunn til å være representert i sosiale medier med en “generell” profil for virksomheten, men at de heller vil være rettet mot en spesiell målgruppe med ett spesifikt budskap og formål, gjerne også avgrenset til en kampanjeperiode. (Noen velger også å ha slike kampanjesider i tillegg de mer generelle.)

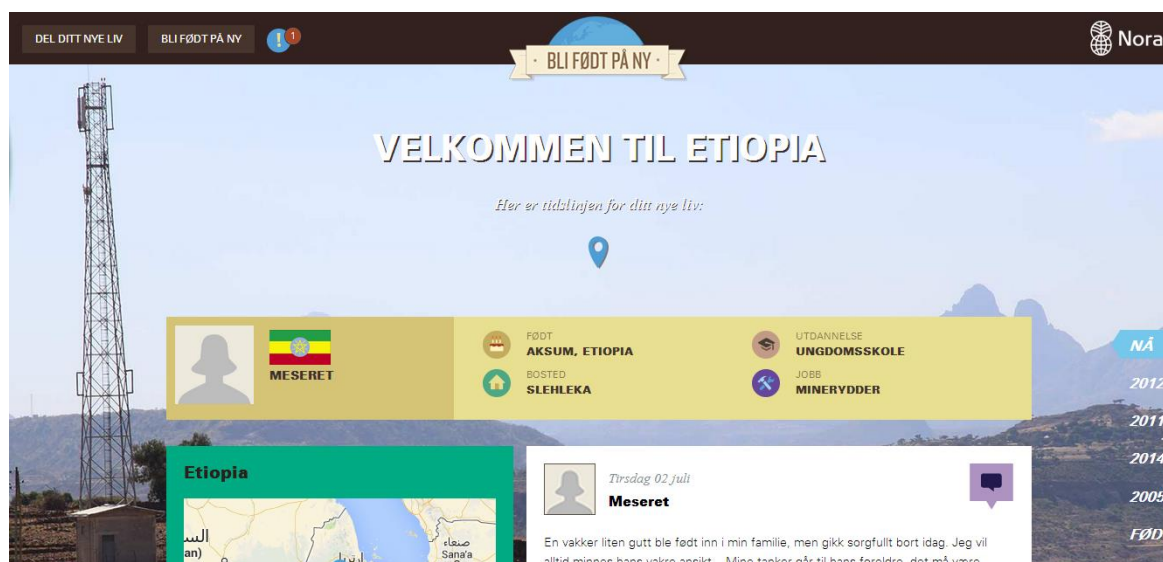
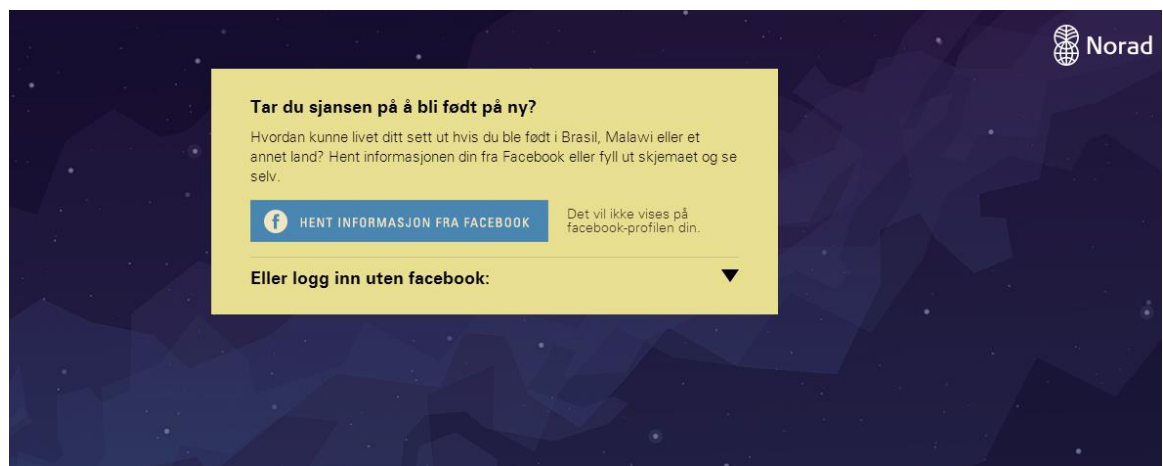
Tanken bak denne måten å bruke sosiale medier på, er klassisk kommunikasjonsteori, som handler om å spisse budskapet og å treffe målgruppen i de kanalene de allerede bruker. Dette har vist seg å være svært effektivt for mange virksomheter, og kanskje spesielt de som har holdnings- og/eller atferdsendring som formål. For eksempel Helsedirektoratets røykesluttkampanje på Facebook (“Slutta - din røykeslutt”) og Norad.

Norad lærer ungdom om norsk bistand

Norad kjørte i 2012 og 2013 kampanjen NM i bistand, en kunnskapskonkurranse om norsk bistand. Formålet med kampanjen var å øke kunnskapen blant ungdom om resultatene av norsk bistand. Konkurransen rettet seg spesielt mot videregående skoler gjennom en egen klassekonkurranse. Deltakerne måtte svare på ulike spørsmål om forskjellige tema innen bistand. Svarene fant de på norad.no. Spørsmålene ble laget på bakgrunn av eksisterende fagstoff, men tilpasset en yngre målgruppe gjennom ulike engasjerende og interaktive oppgavetyper. (Se www.nmibistand.no)

For å rekruttere deltakere til konkurransen, annonserte Norad blant annet gjennom Facebook og Spotify. Norads egen Facebook-side var sentral i rekrutteringen. Til kampanjen ble også nettsiden www.gjenfødt.no utviklet, hvor enkeltpersoner ble «født på ny» i et av landene som mottar norsk bistand. Basert på informasjon fra deltakerens Facebook-profil eller informasjon de selv taster inn, utvikles en helt ny tidslinje til forveksling lik den i Facebook (med tillatelse fra Facebook). Innholdet i statusoppdateringene i profilene hentes hovedsakelig fra ulike sider på norad.no. På to år er 170.000 profiler blitt opprettet, og nettsiden står godt på egen hånd.

Ett av hovedpoengene med kampanjen var å bidra til økt bruk av kunnskapen som er tilgjengelig på fag- og landsidene på norad.no, og dette lyktes også Norad med. Trafikken fra kampanjesidene til norad.no i kampanjeperiodene førte til at deltakerne brukte til sammen 197.138 minutter, eller om lag 137 hele døgn på norad.no



Krisekommunikasjon i sosiale medier

Det er ingen hemmelighet at store deler av forvaltningen fikk øynene opp for kraften i sosiale medier i forbindelse med terrorangrepet 22. juli 2011. Få, om noen, var forberedt på det informasjonstrykket som oppstod.

Alle virksomheter har krise- og beredskapsplaner, og vi ser at det nå er helt vanlig å ha med sosiale medier som en del av disse planene. Både for å overvåke krisens utvikling og som selvstendig kommunikasjonskanal. Dette gjelder både ved fysiske kriser og ved omdømmekriser.

Krisens forløp kan godt være den samme i omdømmekriser som i fysiske kriser. Hurtigheten og den virale spredningen av all informasjon, rykter så vel som fakta, er det som gjør at sosiale medier fort kan bidra til å endre en krises karakter. Sosiale medier kan også forsterke krisene gjennom sin virale kapasitet til spredning. Før sosiale medier var det journalistene som skapte informasjonstrykket i krisesituasjoner, på godt og vondt. Krisens eier, den ansvarlige virksomhet, hadde fortsatt noenlunde kontroll på informasjonsflyten og krisens fremdrift. I dag er alle blitt formidlere. Alle med en interesse i krisen, kunnskap om den eller opplevelser knyttet til hendelsen, poster opplysninger helt uavhengig av hvem som "eier" krisen. Det tvitres og bildedokumenteres fra selve hendelsen i sanntid. Det er svært vanskelig, nær sagt umulig, å holde kontroll over informasjonsstrømmen. For den virksomheten som er rammet, om det er en fysisk krise som et jordras i et boligfelt, eller det handler om en omdømmekrise, gjelder det å følge med, holde seg oppdatert, og være parat til følge opp umiddelbart om nødvendig. Det er ikke alltid riktig å ta del i den digitale samtalen, men det er viktig å ha oversikt over den og agere med rette virkemidler om nødvendig.

Vi kan kanskje si at ansvarlige myndigheter har gått fra en tilstand av informasjonskontroll til en tilstand av informasjonsovervåking. Det å beherske sosiale mediers krav til hurtighet og reaksjonsevne, is i magen og stoisk ro i en tilstand av kaos, er hva offentlige myndigheter vurderer som verdifull kompetanse i dagens krav til krisekommunikasjon.

Det er vanskelig å øve i sosiale medier

Problemet med relasjonen krisekommunikasjon og sosiale medier er at det er svært vanskelig å skape reelle øvingsscenarioer. DSB arrangerer reelle øvings situasjoner med alle impliserte parter i fra brann-, redning-, helse-, politi, og sambandspersonell for krisehåndtering i fysiske kriser, og de har etablert portalen kriseinfo.no. Problemet med å øve i sosiale medier er at det er vanskelig å finne realistiske øvingsarenaer. Det er krevende å konstruere den kraft som ligger i massenes formidlingsevne, delingsiver og psykologiske tilstedeværelse. Det kan være vanskelig å lage gode scenarioer for omdømmekriser, og det er i hvert fall vanskelig å konstruere fiktive sosiale medier. Løsningen for de som øver er å bruke sosiale medier i hverdagen. De øver i "fredstid" på å håndtere en formidlingsform som bør sitte i håndlaget i "krisetid". Operasjonssentralene i Politiet er blitt kjent for å bruke Twitter i sin daglige kontakt med publikum og presse, og de er priset for innsatsen.

Operasjonssentralen ved Søndre Buskerud politidistrikt tvitrer

Flere politidistrikt velger nå å tvitre fra operasjonssentralene sine. I Søndre Buskerud har de gjort dette siden mars 2012, og det er øverste ansvarlig (operasjonsleder på vakt) som tvitrer direkte fra sin pult. Det skal være informasjon om politiets arbeid, og målgruppen er pressen, men det fungerer også som en viktig kanal til innbyggerne. Formen på meldingene er litt avhengig av hvem som er på vakt, men det å kunne spille på humor har blitt et kjennetegn ved politiets Twitter-meldinger. Søndre Buskerud politidistrikt er imidlertid opptatt av at dette ikke skal være en humorkanal, og de har kjørt kurs i etikk. For eksempel at de ikke skal omtale nasjonalitet, familievold, psykiatri og andre saker av sensitiv karakter.

Intern deling - vanskeligere enn man skulle tro

Bruken av sosiale medier og delingsverktøy har tradisjonelt hatt et utadrettet fokus og vært mye brukt til formidling eksternt. Slik var det i 2010, og vi ser at det fortsatt er slik de sosiale mediene hovedsakelig brukes. Men disse verktøyenes egenskaper legger opp til og har stort potensial for deling, samhandling og involvering, også internt. Vi har jaktet på de gode eksemplene på intern bruk av sosiale medier, men ikke funnet så mange. Er dette fordi forvaltningen ikke er kommet så langt enda? Eller er det vi som ikke har funnet de gode eksemplene?

Sosiale intranett - sosiale medier i internkommunikasjonen

Det finnes flere typer verktøy og teknologi for deling internt. Flere har tatt i bruk mikrobloggfunksjonalitet som Yammer som en ekstern løsning på utsiden av intranettet og andre allerede etablerte kanaler. Men mange erfarer at det er vanskelig å få til aktivitet og deling fordi kun noen få av medarbeiderne er aktive brukere. Andre har integrert mikrobloggfunksjonalitet i intranettet. I Miljødirektoratet har de kalt dette *Elva*, og den brukes som "oppslagstavle" med alt fra beskjeder om gjenglemte gjenstander til faglige tips. *Elva* ble opprinnelig opprettet i Direktoratet for naturforvaltning i 2011. Der fungerte det så godt at det ble videreført i det nye Miljødirektoratet i 2013.

Slike såkalte sosiale intranett er den nye trenden og vi ser at sosiale funksjoner er viktig når nye intranett utvikles, uavhengig av teknologi. Poenget er at det integreres slik at brukerne ikke må et ekstra sted for å finne informasjon, dele og delta i diskusjoner. Dette kan være mikrobloggløsninger, som nevnt over, kanskje i kombinasjon med kommentarfelt eller andre sosiale funksjoner.

Sosiale verktøy som del av arbeidsprosessen

Det kan også være snakk om mer avanserte løsninger som skal ta seg av både dokumenthåndtering, samhandling i samarbeidsrom, deling etc. Det er varierende hvor vellykket dette oppleves for de ansatte, blant annet fordi det krever opplæring og man å sette seg inn i et nytt system. Men også fordi det for mange innebærer en ny måte å jobbe på. Det krever rett og slett en kulturendring. Og her er vi kanskje i kjernen av hvorfor ikke flere har tatt i bruk eller fått til mer intern deling og bedre internkommunikasjon ved hjelp av sosiale verktøy.

Å etablere sosiale intranett eller introdusere nye verktøy for deling internt i organisasjonen må ses på som et organisasjonsutviklingsprosjekt. Det gjelder uavhengig av hvilken teknologi og hvilken løsning det er snakk om. Å bruke sosiale medier som arbeidsverktøy ses kanskje på som "fremmed" av noen, fordi mye av arbeidet med sosiale medier kun har vært lagt til kommunikasjonsenhetene i virksomhetene. Det har dermed ikke blitt knyttet til arbeidsprosessene. Men fordi sosiale medier *både* er en kommunikasjonsform *og* et arbeidsverktøy, er det altså et stort potensiale for deling av kunnskap og økt samarbeid ved å ta i bruk slike verktøy.

Statnett har fått det til

I 2010 etablerte Statnett nytt intranett på en Sharepoint-plattform med blant annet sosial funksjonalitet, ansattblogg og ledelsesblogg, i tillegg til mulighetene for samhandling og deling, som denne teknologien gir. Det ble også gjort endring på struktur, innhold og design. Resultatet ble et nytt, sosialt intranett med mål om blant annet å tilby de ansatte verktøy for å arbeide sammen og selv være innholdsprodusenter, rive tradisjonelle interne «siloeer», bygge vi-følelse internt og synliggjøre ledelsen.

Statnetts prosjekt er omtalt i en artikkel i boka [*Sosiale medier fra innsiden og ut*](#) (Kommuneforlaget 2012). Her trekkes det nettopp fram at kommunikasjon og organisasjon henger sammen, og at et sosialt intranett kan brukes nettopp for å bidra i organisasjonsutviklingen og kulturbyggingen. I artikkelen trekkes følgende suksesskriterier fram:

- tydelig ledelse
- gode forbilder
- ansattes involvering og eierskap
- én arbeidsflate med tilgang til verktøy som alle trenger
- aktive brukere

5. Profesjonalisering

Den største endringen i forvaltningens bruk av sosiale medier siden 2010, ligger i selve tilnærmingen til kanalene. Nå opplever vi en anerkjennelse av sosiale medier som strategiske verktøy på lik linje med andre verktøy, og en mer profesjonell tilnærming til dem. I løpet av de siste årene har vi sett en utvikling fra forsiktig og tilfeldig bruk av sosiale medier, til en bevisst og strategisk bruk av dem.

De virksomhetene vi har snakket med har formalisert både ansvar og oppgaver knyttet til sosiale medier, og de har satt av ressurser til å håndtere dem. Den "prøve- og feile"-holdningen som var gjennomgående i 2010, og som vi støttet opp under, ser vi lite til i dag.

Noen av de elementene som kjennetegner en profesjonell bruk av sosiale medier:

- Sosiale medier innlemmes i planer og strategier
- Tall, statistikk og analyser
- Formalisering av ansvar og oppgaver
- Dedikerte ressurser og kompetanse
- Strategiske kanalvalg, kanalsanering og kontroll over budskapet
- Målretting og spissing av kommunikasjonen

Sosiale medier innlemmes i planer og strategier

Ansvar for sosiale medier ligger fortsatt i kommunikasjonsavdelingen i de fleste virksomheter, og vi ser at sosiale medier hovedsakelig anses for å være et kommunikasjonsanliggende. Forskjellen fra 2010 til i dag er at bruken av kanalene, og initiativene som blir tatt, i større grad er satt i system. Siden 2010 har kommunikasjonsavdelingene utarbeidet egne strategier for sosiale medier, eller de har integrert sosiale medier i sitt øvrige planverk.

Skepsisen til sosiale medier, og holdningen "det passer nok ikke hos oss" - ser vi lite til i dag. Det kan tyde på at sosiale medier er integrert i det øvrige kommunikasjonsarbeidet og regnes for en kanal og et verktøy på lik linje med andre kommunikasjonskanaler. Skepsis er erstattet med opplevd nytteverdi, og sosiale medier er blitt normalen.

Denne profesjonaliseringen er en villet og positiv utvikling. De virksomhetene som har denne tilnærmingen ser også verdien i å delegerer ansvar og myndighet for sosiale medier til andre deler av virksomheten. Der sørger kommunikasjonsavdelingen for at den ansvarlige avdelingen, prosjektet eller andre faggrupper, har den nødvendige kunnskap og forståelse for virksomhetens felles tilnærming til sosiale medier. Det innebærer også at kommunikasjonsavdelingen har en form for kontroll over hvilke kanaler som etableres, og hvilket ansvar som hviler på de som er ansvarlig for kanalen.

Tall, statistikk og analyser

Et element av profesjonaliseringen ser vi i enkelte virksomheters bruk av fakta. I arbeidet med web-sider, både intranett og internett, har en viktig del av utviklingen handlet om tall, statistikk og analyse av faktiske bevegelsesmønstre på nettsidene. Nå ser vi denne utviklingen også i planleggingen av sosiale medier. Det å samle inn fakta om når det er trafikk i kanalene, hva som utløser trafikk, hvor folk kommer i fra og hvor de bever seg videre, samt hva de gjør i de sosiale mediene, er viktig

kunnskap i planleggingen av hvordan de ulike kanalene skal brukes. Det kan være beslutninger om når på døgnet det er riktig å legge ut en sak, når man kan forvente mye trafikk, hvordan det er smart å porsjonere ut sakene, eller hvordan de bør formuleres for å trigge en ønsket atferd. Den analytiske tilnærmingen er en del av profesjonaliseringen.

Forsvaret samler tall og fakta om sosiale medier

Det er i Forsvaret vi har sett den mest omfattende profesjonaliseringen i bruken av sosiale medier som strategisk virkemiddel. Forsvaret jobber planmessig med å bygge opp et solid datagrunnlag for planer og beslutninger knyttet til den praktiske bruken av sosiale medier, og de ulike kanalenes bruksområder. Målet er å basere strategier og taktiske valg for bruken av sosiale medier på et godt faktagrunnlag og skikkelige analyser.

Formalisering av ansvar og oppgaver

Ved å integrere sosiale medier i planer og strategier har også virksomhetene formalisert arbeidet. Sosiale medier er i større grad definert som et eget ansvarsområde, og oppgavene er gjerne knyttet til bestemte personer. Vi har ikke sett noen tilfeller av rene sosiale medier-ansvarlige, men oppgavene er i større grad definert inn i enkelte medarbeideres arbeidsplaner og ansvarsområder. I noen tilfeller er ansvaret knyttet til virksomhetens bruk av sosiale medier generelt. Andre steder er ansvaret for sosiale medier knyttet til et fagområde, en satsing, et prosjekt eller lignende og da er sosiale medier gjerne et av flere virkemidler vedkommende rår over.

Skatteetatens delegering av ansvar for kundekontakt i sosiale medier

I Skatteetaten har kommunikasjonsavdelingen det overordnede ansvaret for sosiale medier. De har delegert ansvaret for publikumsveiledning på Facebook det til de som allerede driver med publikumsveiledning i andre kanaler. Som en del av denne jobben har de fått kurs og veiledning. Nå har de det fulle og hele ansvaret for å planlegge, utvikle og bruke sosiale medier som en kanal på lik linje med andre kanaler i veiledningstjenesten.

Dedikerte ressurser og kompetanse

Mens det i 2010 ikke var vanlig å sette av ressurser til sosiale medier, og mangel på ressurser gjerne var årsaken til at en virksomhet ikke tok i bruk disse verktøyene, ser vi nå at det er helt vanlig å definere en fast prosent av en stilling til sosiale medier. Vi har til gode å finne en virksomhet i forvaltningen som har satt av en hel stilling til sosiale medier, men i praksis er det gjerne en som har ansvaret for virksomhetens digitale portefølje i eksterne fora. Virksomhetene er også opptatt av å øke kompetansen hos de som er ansvarlige for sosiale medier, og det finnes en rekke kurs og seminarer i markedet.

Strategiske kanalvalg, kanalsanering og kontroll over budskapet

I 2010 ble vi svært ofte møtt med spørsmålet “ ..., men syns dere vi skal på Facebook?” Det gjør vi ikke nå. Det vi opplever er at virksomhetene i mye større grad har oversikt over de ulike kanalene i sosiale medier, hva som kjennetegner dem og ikke minst hvem de treffer hvor. Kunnskap om målgruppene i kombinasjon med kunnskap om sosiale mediers mangfoldighet er noe av det som preger den profesjonaliseringen vi nå opplever.

Vi ser altså mer bevisste kanalvalg og vi ser hvordan enkelte virksomheter nå strammer grepet om sin deltakelse i sosiale medier. Mens noen virksomheter ikke opplever oppblomstring av kanaler og kontoer som noe problem, er det andre som nå velger å begrense muligheten for nyetableringer, og rett og slett sanerer en del engasjementer. Denne ryddejobben er en måte å ta kontroll over virksomhetsstemmen på, og et bevisst grep om helhetsinntrykket som skapes av virksomheten utad, uavhengig av kanal.

Målretting og spissing av kommunikasjonen

I noen tilfeller gjelder å tilpasse seg spesielle målgrupper og rendyrke dialogene med dem. I de tilfellene er det altså ikke virksomhetens behov som styrer valget om å formalisere, eller å delegere ansvaret, men snarere behovet for å komme så nær brukerne og deres behov som mulig.

NAV foreldrepenger på Facebook

Nav har valgt ut ett enkelt fagområde, nemlig “Foreldrepenger”, for å nå én spesiell brukergruppe i sosiale medier. De har etablert Facebook-siden “NAV foreldrepenger” der de svarer på spørsmål kun knyttet til denne ordningen. Løsningen har vært svært vellykket, den er populær hos brukerne og den vant prisen for [årets beste Facebook-side på Social media awards i 2012](#).