2016
2

LEDELSE | UDVIKLING

TEMA
Ledelse og sociale medier

Er der grænser for, hvad medarbejderne (og du) må?
side 18

Ingen steder at gemme sig:
Ledere på sociale medier
side 6

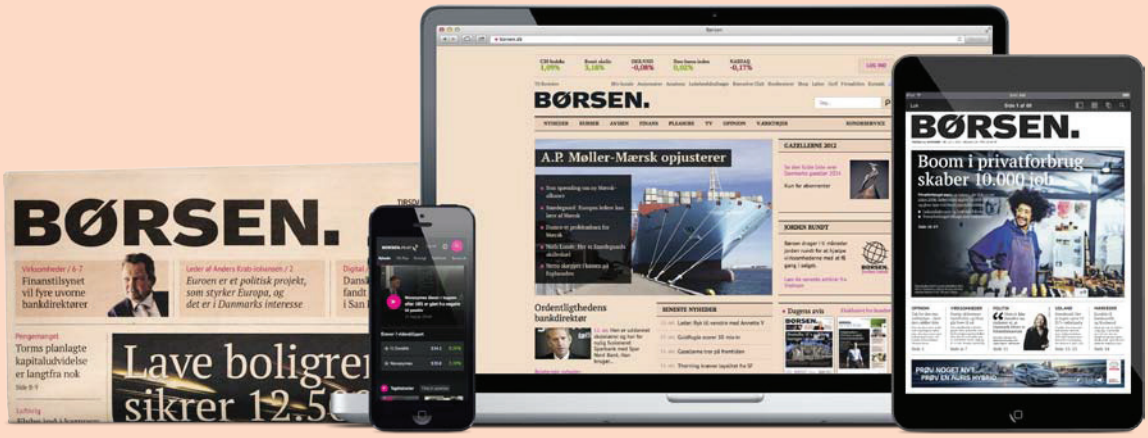
"Sociale medier stiller utroligt store krav til vores ledere, samtidig med at det giver nogle helt unikke muligheder for at kommunikere med medarbejderne"

Anne Bornfeld,
nordisk HR-direktør, IBM
side 10

DANSK HR

Prøv Børsen i en måned for 49 kr.

Vær et skridt foran med Danmarks førende erhvervsavis



Du får:

- ✔ Fuld adgang til alt indhold på borsen.dk på dine skærme med det samme
- ✔ Avisen leveret til døren mandag – fredag samt i din mailboks hele ugen
- ✔ Værdifuldt indhold med dybdegående analyser, holdninger og indsigter
- ✔ Eksklusive værktøjer på borsen.dk som f.eks. årsregnskaber, konjunkturanalyser, virksomhedsfakta og aktiekurser i realtid
- ✔ Adgang til Børsen Play, din on-demand nyhedskanal, der følger dine aktier i realtid
- ✔ Daglige nyhedsbreve og livsstilsmagasinet Pleasure 23 gange årligt

Bestil Børsen Premium:
Scan QR-koden, ring 33 32 42 42, eller bestil på borsen.dk/ledelse

BØRSEN.

Leder i en **SoMe verden**

Ledelsesfaget udvikler sig konstant – ikke mindst de seneste 10 år er der sket meget på grund af ny teknologi. Sociale medier (SoMe) har i høj grad haft indflydelse på lederrollen på både godt og ondt.

Sociale medier har længe været en fast del af virksomhedernes eksterne markedsføring. HR er også begyndt at benytte sociale medier i rekrutteringen. Ledere i alle fag og på alle niveauer er imidlertid ved at finde ud af, at det med sociale medier er muligt at skabe både personlige og ledelsesmæssige fordele, der strækker sig langt ud over markedsføring og rekruttering.

En undersøgelse fra Lederne (2014) viser, at 86 % af de adspurgte ledere havde en profil på de sociale medier. Det er en stigning på over 20 % fra 2010. Mon ikke tallet er endnu højere i dag?

Sociale medier er blevet en del af din og dine medarbejderes hverdag – på jobbet og privat. Alt bliver transparent med sociale medier – både internt og eksternt. Meget kontrol bliver taget ud af hænderne på dig, men samtidig giver mediet dig mulighed for at reagere på en situation før, end det tidligere var muligt.

Med de sociale mediers indtræden i arbejdslivet opstår der imidlertid mange spørgsmål: Hvordan håndterer du medarbejdernes brug og ageren på de sociale medier? Hvordan skal du som leder selv agere? Hvorfor skal du overhovedet være til stedet på sociale medier? Skal du være "venner" med medarbejderne – og på hvilke medier? Hvor går grænsen for medarbejdernes brug? Skal der opstilles politikker og retningslinjer eller er rammer og dialog vejen frem?
Det er blot nogle af de spørgsmål, vi belyser i dette nummer af Ledelse i Udvikling.

Vi har samlet en række af Danmarks førende eksperter på området, som deler ud af sin viden. Så er det op til dig at beslutte hvordan og i hvilket omfang, du vil være synlig, til stede og tilgængelig både for dine medarbejdere, kollegaer, chefer og eksterne samarbejdspartnere.

Velkommen til ledelse i en SoMe verden.

Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, BA,
DANSK HR

INDHOLD

TEMA
Ledelse og sociale medier

2016
2

Forside
Anne Bornfeld
nordisk HR-direktør
IBM
Fotograf: Kenneth Grøning

6 **Ingen steder at gemme sig: Ledere på sociale medier** Transparens er blevet en grundpræmis for ledere. Både medarbejdere, stakeholdere og omverden forventer at kunne stille spørgsmål til virksomheder, åbent og på mange forskellige platforme.

10 **Se mulighederne og ikke problemerne** IBM er et at verdens allerstærkeste brands, og det afspejler sig meget klart i kulturen i virksomheden. Det er stolte, passionerede medarbejdere, der lægger stor vægt på stor faglighed og en høj grad af integritet – også, når det gælder de sociale medier, som fylder rigtig meget blandt virksomhedens medarbejdere.

14 **Slip lederskabet fri** Undersøgelser har vist, at fem ud af seks danske ledere bruger et socialt medie – men hvad betyder det egentligt, når vi i stigende grad kommunikerer og får vores information via sociale medier, og hvordan skal man som leder selv agere?

18 **Sociale medier – Retningslinjer eller ej?** Medarbejdernes anvendelse af sociale medier kan utvivlsomt være til gavn for arbejdsgiveren, men den stigende anvendelse af sociale medier gør det nødvendigt også at have fokus på de uheldige konsekvenser, det kan have for samarbejdet mellem virksomhed, ledelse og medarbejder.

22 **Medarbejdere på sociale medier: Se det som mulighed for trofaste ambassadører** Medarbejderne repræsenterer både virksomheden og sig selv privat på de sociale medier. Det giver en unik mulighed for at tænke dem som brandambassadører, men også en ledelsesmæssig udfordring i at få sat de rigtige rammer, lyder budskabet fra Arla.

26 **Sådan kommer du i gang med sociale medier som leder** Sociale medier bliver ikke kun brugt til sjove YouTube-videoer og selfies, men også til at få den nyeste faglige viden og til at styrke eksisterende og skabe nye relationer. Som leder kan du skabe en mindre revolution i organisationen ved at gå forrest.

28 **Sociale medier er ikke forbeholdt topchefen** Lederen er *nødt* til at være på sociale medier. Samfundet er dybt digitaliseret, og store dele af vores kommunikation foregår online. Hvis man som leder ignorerer det, risikerer man at gå glip af værdifulde muligheder.

ARTIKLER OG FASTE RUBRIKKER

03 Lederen
04 Indholdsfortegnelse
30 Ledelse i kompleksitet
32 Guruerne – om ledelse, innovation og iværksætteri
34 Arbejdsglæde – lederens faldgruber
36 Fremtidens arbejde og ledelse
38 Spørgsmål om skat
39 SEB Pension

KOLOFON

REDAKTION
Marie Korsgaard
Communikation Manager
mko@danskhr.dk

ANNONCESALG
DANSK HR
info@danskhr.dk

GRAFISK DESIGNER
Dorethe Nielsen
dn@danskhr.dk

TRYK
VIBLA
Jegstrupvej 4M, 7800 Skive
ISSN 1901-9424

UDGIVER
DANSK HR
DANSK HR
Brunbjergvej 10A, 8240 Risskov
Tlf. 8621 6111
11. årgang

Tidsskriftet "Ledelse i Udvikling"
udsendes som en del af medlemskabet af DANSK HR.
Medlemskab koster kr. 3620,- plus moms.
Kan tegnes på tlf.: 86 21 61 11
Ledelse i Udvikling kan også købes særskilt
som årsabonnement til en pris på kr. 396
excl. moms pr. år for 5 numre
Ansvarshavende redaktør
Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, BA

Fem enkle spørgsmål kan redde din medarbejder fra stress-sygemeldingen

Ny app knækker stress-kurven

Med Howdy app'en besvarer medarbejderen hver 14. dag fem enkle spørgsmål om trivsel og arbejdsglæde.

Er der tegn på mistrivsel, ringer en af vores erhvervspsykologer til medarbejderen inden for 2 arbejdsdage. Psykologen rådgiver medarbejderen om, hvordan situationen kan håndteres. Selve besvarelsen og samtaler er helt anonyme.

Virksomheden får hver måned en samlet anonymiseret rapport, der giver overblik over virksomhedens samlede trivselsniveau og behovet for målrettet indsats.

App'en er danskudviklet, videnskabeligt testet globalt og få både på dansk, svensk og engelsk.

Ring tlf. 70 33 04 04 og hør, hvordan du kan teste løsningen.

„Jeg ved positivt at minimum tre ledere i løbet af de første fem måneder er blevet hjulpet af psykologsamtalerne. Det er givet godt ud. Redder jeg bare én serviceleder om året fra at blive syg, er økonomien i projektet positiv."
Jens Nielsen, Regionsdirektør, Forenede Service

„Vi har reduceret antallet af stress-sygemeldinger til nul, hvilket minimum sparer os en million kroner om året."
Jesper Torpe, HR chef, Årstiderne Arkitekter

„I løbet af de 4-5 måneder vi har brugt løsningen, har vi ikke haft nogen tilfælde af stress, hvor vi i perioden op til oplevede tre medarbejdere med stress."
Chr. Leif Hansen, Adm. dir., Cunningham Lindsey

Se vidoen, og hør hvilke erfaringer HR-chefer, CEO'er og de 4.000 brugere har gjort med Howdy app'en på falck.dk/healthcare/howdy

HOWDY

Falck Healthcare

Se mulighederne og ikke problemerne

Anne Bornfeld
nordisk HR-direktør
IBM

Nikolaj Henum
VirkKom
Fotograf: Kenneth Grøning

IBM er et at verdens allerstærkeste brands, og det afspejler sig meget klart i kulturen i virksomheden – såvel internationalt som i Danmark. Det er stolte, passionerede medarbejdere, der lægger stor vægt på stor faglighed og en høj grad af integritet – også når det gælder de sociale medier, som fylder rigtig meget blandt virksomhedens medarbejdere.

Ledelse i Udvikling har sat tre nøglemedarbejdere i stævne for at tale om brugen af sociale medier: kommunikationschef Benedicte Strøm, nordisk HR-direktør Anne Bornfeld og innovationschef Anders Quitzau. De bruger alle tre de sociale medier meget aktivt under hensyntagen til deres respektive faglige områder og målgruppen, de kommunikerer med.

"Som HR-ansvarlig mener jeg, at det er meget afgørende, at man kigger på såvel den interne som den eksterne kommunikation, når det handler om de sociale medier. Det er selvfølgelig afgørende, at vi har nogle medarbejdere – som eksempelvis Anders – der går ud og interagerer med markedet eksternt på de sociale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn og fortæller om nye produkter og tiltag generelt. Men det er lige så afgørende, at vi arbejder med det internt, for det stiller utroligt store krav til vores ledere i dag, samtidig med at det giver den enkelte leder nogle helt unikke muligheder for at kommunikere med medarbejderne," siger HR-direktør Anne Bornfeld.

Anders Quitzau er helt enig og er som leder og medarbejder begejstret for den platform, der findes i IBM, og som gør det muligt for lederne at kommunikere direkte til medarbejderne. Han tilføjer dog, at den interne og den eksterne kommunikation på de sociale medier ikke kan adskilles.

"Jeg arbejder naturligvis meget med at skrive på Facebook og Twitter med videre om nye produkttiltag, eller hvis der er noget nyt inden for kunstig intelligens – herunder vores teknologiplatform Watson. Men jeg er også helt klart bevidst om, hvornår vores medarbejdere fanger de budskaber, vi sender ud, og det gør de eksempelvis meget, når de sidder derhjemme i sofaen og er på de sociale medier, hvor man måske har mere tid til at fordybe sig i tingene i forhold til på en hektisk arbejdsdag," siger Anders Quitzau.

Alle kan kommunikere med alle

IBM har i mange henseender været 'first mover' i forhold til at bruge de sociale medier i dialogen med medarbejderne – særligt når det gælder den interne platform. I mere end ti år har virksomheden arbejdet hermed, og selvom udviklingen er dynamisk set i lyset af den teknologiske udvikling, er det blevet en stor del af hele virksomhedskulturen.

"Et godt eksempel er når IBM's CEO Ginni Rometty kommunikerer via video med en dertilhørende blog, hvor medarbejderne har mulighed for at komme med input, ideer og kommentarer – hvilket medarbejderne i høj grad gør. Når man anvender denne form for kommunikation, skal man som leder være klar på, at man åbner op for en kommunikation, som kan være rå og direkte. I starten var medarbejderne måske lidt tilbageholdne, men det synes jeg ikke, de er I dag. Vi har en meget åben dialog, hvor medarbejderne ikke er bekymrede for at skrive, hvad de mener," fortæller Anne Bornfeld og tilføjer:

"Det, der så er interessant, er antallet af 'likes' i forhold til de respektive kommentarer, for når den er høj, kan man sige, at man har ramt en nerve, og det er jo en fantastisk feedback at få som leder, for det er jo sådan noget, man konkret kan forholde sig til. Ved at bruge de sociale medier i sådanne henseender er der heller ikke den samme distance mellem de respektive lag i organisationen."

72 timers 'Jam'

IBM har en stærk ånd, og for at bibeholde ånden er det væsentligt, at alle i en eller anden form bliver en del af de beslutninger, der træffes i virksomheden. Derfor afholder man med jævne mellemrum såkaldte '72 timers Jam' Det vil sige, at man får mulighed for online at komme med input til en aktuel problemstilling i løbet af 72 timer. Metoden blev første gang brugt, da IBM arbejdede med deres værdier for 12-13 år siden og blev også anvendt da Ginny Rometty tiltrådte og bad medarbejderne om at komme med input til, hvilken adfærd der skulle ligge til grund for IBM's værdier.

"Når vi afholder disse Jam's, så er der helt utrolig stor deltagelse blandt vores medarbejdere. Da vi afholdt den om, hvilken adfærd der ligger til grund for vores værdier, var vi oppe på en deltagerprocent på 70-80 procent, og det er jo ganske højt, når vi er mere en 300.000 medarbejdere globalt," siger Anne Bornfeld. Og Anders Quitzau tilføjer:

"Til sådanne seancer har vi flere personer, der faciliterer processen, ligesom vi anvender analytics til at håndtere de indkomne kommentarer. Der er mange fordele ved denne form, men en af de væsentligste er, at man som medarbejder føler et helt andet ejerskab for projektet, man har jo selv været en del af det og har haft mulighed for at præge resultatet."

Jam's afvikles også eksternt

De såkaldte Jam's er blevet en kolossal succes, og de anvendes i dag også eksternt.

"Vi afholder løbende en række Jam's sammen med vores kunder, hvor vi beder dem om at komme med input til forskellige projekter, og det fungerer rigtig godt, da alle føler, at de er tæt på processen og den endelige beslutning, der bliver taget. Vi holdt blandt andet et eksternt Jam for et par måneder siden, hvor cirka 2.000 eksterne deltog," fortæller Anders Quitzau.

Retningslinjer

Når kommunikationen i virksomheden i den grad er bygget op om sociale medier, er det også nødvendigt at have nogle eksterne guidelines. IBM har 12 guidelines, der handler om, hvordan man skal opføre sig på de sociale medier – guidelines, der ligger på IBM's hjemmeside og er tilgængelige for alle.

"Jeg synes, at det er vigtigt at have disse guidelines, som kan være en rettesnor for, hvordan man skal opføre sig på de sociale medier. Hvis man tror, at man kan lave regler om, at medarbejderne ikke må være på eksempelvis disse medier, så har man taget fejl – det er simpelthen ikke muligt i dag at sætte sådanne restriktioner op. Man bør derimod vende det hele om og se på, hvordan man kan bruge medierne positivt – og det har vi så blandt andet forsøgt gennem vores guidelines, som gerne skal hjælpe den enkelte til at komme rigtigt af med sit budskab via de sociale medier," siger Anne Bornfeld, og Benedicte Strøm tilføjer:

"Meget af det handler jo også om den ånd, der findes i virksomheden, og det ligger i vores værdier, at vi opfører os ordentligt over for hinanden. Vi er en fagligt stolt virksomhed, og når man kommenterer på noget, er det ofte på det faglige, og det i sig selv betyder, at der ligger en vis tyngde bag det, man skriver på de sociale medier," siger kommunikationschef Benedicte Strøm.

Anne Bornfeld, nordisk HR-direktør
Anders Quitzau, innovationschef
Benedicte Strøm, kommunikationschef
IBM

Gode råd til, **hvordan du får succes** med sociale medier i virksomheden

Hvis du som virksomhed vil have succes med at bruge de sociale medier, har de tre IBM-medarbejdere følgende gode råd:

- Se på, hvor meget positivt du kan bruge medierne til frem for det negative, for overvægten er helt klart det positive.
- Opstil nogle guidelines, som er tilgængelige for alle.
- Hav tillid til, at dine medarbejdere godt kan håndtere det.
- Udpeg nogle rollemodeller (eksempelvis som IBM har gjort med Anders Quitzau)
- Sørg for at få en 'dele-kultur' – måske er alle medarbejdere ikke lige stærke fagligt, men det skal ikke afholde nogen fra at dele hinandens opslag.
- Brug også de sociale medier internt – heri finders der en masse muligheder.

Venner med kollegaerne

Den helt store spørgsmål blandt lederne er ofte, om man skal være venner med sine medarbejdere på Facebook eller ej. Hos IBM findes der ikke nogen retningslinjer for det, da det er op til den enkelte leder selv at vurdere, om man skal være venner med medarbejderne.

"Det er ingen retningslinjer for det, men man kan jo – hvis man føler, at der er behov for det – have to profiler. Det har jeg eksempelvis, så kan jeg altid sondre mellem, hvem der skal have hvilken information, og er der noget, der er helt privat, kan jeg holde det for mig selv," siger Anders Quitzau, og Benedicte Strøm supplerer:

"Vi holder løbende kurser i IBM om sociale medier, og der koncentrerer vi os om LinkedIn og Twitter. Facebook derimod er et mere privat medie, hvor det er op til den enkelte at bestemme adfærden."

Det gælder om at omfavne

Der er ifølge de tre medarbejdere ingen tvivl om, at det gælder om at anvende de sociale medier til noget positivt, for der er masser af muligheder.

"Generelt poster jeg tre-fem faglige opslag om dagen, og det er jo en fantastisk mulighed for mig at komme målrettet ud med mine budskaber, men selvfølgelig skal man dossere, hvor meget man lægger ud, så det ikke bliver opfattet forkert," siger Anders Quitzau.

Anne Bornfeld er enig og understreger samtidig, at man ikke skal være så bange for at åbne dørene for de sociale medier.

"Jeg synes nogle gange, at virksomheder kan have lidt for meget angst over for at lade medarbejderne færdes på de sociale medier, men lige meget hvad man gør, kan man jo ikke bremse udviklingen, og derfor handler det om at omfavne og ikke afvise – der er masser af muligheder gennem de sociale medier, og udnytter man disse muligheder, åbner det en masse nye døre," siger Anne Bornfeld. Og Benedicte Strøm tilføjer:

"Man skal ikke være så bange for reaktioner fra andre, for modsat tidligere har du nu mulighed for at kommentere herpå. Hvis der eksempelvis blev skrevet en negativ historie i et formiddagsblad for 10 år siden, var det meget vanskeligt at komme med en kommentar hertil, for det var langt fra sikkert, at avisen ville bringe det. I dag har vi så de sociale medier, og mulighederne for at reagere på noget er langt bedre end tidligere."

Et foredrag for alle i organisationen

FARVEL SUCCESTYRANNI

OG GODDAG TIL BIDRAG OG RELATIONER

42% af befolkningen lider af stress*
20% lider af depressioner*
Op til 30% lider af angst*
….og lige om lidt bider væksten sig fast, og vi får mere travlt end nogensinde før!

Hvordan kan vi sikre os, at det vi øger er resultaterne, arbejdsglæden, livskvaliteten - og fællesskabet? Ved at sige farvel til succestyranniet.

Emilia van Hauen's nye underholdende og skarpe foredrag sætter ord og historier på tidens største udfordring – nemlig hvordan vi sammen bliver en succes, der gør os stærkere (fremfor svagere)!

Få et opløftende og inspirerende foredrag og hør mere om:

- Bidrag og relationer er det eneste, der for alvor gør os lykkelige
- De 14 livsområder, hvor vi planlægger os til fiasko. Selvom vi jagter succesen…
- Succes og fiasko er kun data. Aldrig en identitet!
- De nye fællesskaber handler om lyst, interesse og tillid. Og de øger arbejdsglæden!

Gennem sjove og rørende historier, interessante eksempler og små øvelser vil I opdage, hvordan I hver især kan sige farvel til succestyranniet og i stedet have fokus på at styrke jeres fællesskab!

Kontakt **Emilia van Hauen** på mail
emilia@emiliavanhauen.dk
eller læs mere på www.emiliavanhauen.dk

Emilia van Hauen er en af Danmarks mest populære foredragsholdere, når det gælder den aktuelle tidsånd – og har ligget på bestsellerlisten med sine to seneste bøger.

*Ifølge NFA, Psykiatrifonden & Statens Institut for Folkesundhed