



Intranet anno 2008

Status og tendenser

Ekspertnotat udarbejdet september 2008 af Mads Richard Møller, [Intracom Consult](#)

Det er tilladt at citere fra notatet med henvisning til kilden.

Forfatterens forord

I forbindelse med en konsulentopgave, som jeg afsluttede i august 2008, udarbejdede jeg et ekspertnotat, der beskrev de generelle erfaringer med intranet i danske virksomheder anno 2008. Formålet var at perspektivere og 'udfordre' en intern analyse i den pågældende virksomhed.

Da de generelle vurderinger og konklusioner i notatet ikke har været præget af eller udvalgt specielt i forhold til den pågældende kunde, har jeg valgt efterfølgende at udarbejde denne offentlige version.

Det skal understreges at vurderinger og konklusioner helt og holdent er mine egne.

Jeg håber at notatet vil være brugbart for alle, der ønsker at blive klogere på de forretningsmæssige, organisatoriske og indholdsmæssige udfordringer og muligheder ved intranet og medarbejderportaler i 2008.

Jeg håber bl.a. at det kan bruges til at:

- Give den enkelte virksomhed et **sammenligningsgrundlag** i forhold til egne erfaringer og udfordringer.
- Skabe en fælles **referenceramme** mellem forskellige intranet-aktører internt i virksomheden.
- **Udfordre** egne forventninger til og opfattelser af hvordan intranet bruges og kan bruges.
- **Aflive nogle myter.**

Og jeg håber ikke, at ekspertnotatet bliver brugt som en **facitliste** på, hvordan den enkelte virksomhed skal arbejde med intranet – dels fordi forudsætningerne og behovene er meget forskellige fra virksomhed til virksomhed, dels fordi virkeligheden hele tiden ændrer sig. Og fordi vi hele tiden bliver klogere.

Du er meget velkommen til at melde tilbage til mig, hvis du har kommentarer til mine konklusioner eller til dele af indholdet. Både hvis du er enig, eller hvis du ser virkeligheden anderledes, end jeg gør.

Du kan lettest nå mig via mail: maads@intracom.dk. Øvrige kontaktdata kan du finde på hjemmesiden www.intracom.dk.

Med venlig hilsen – og god læselyst,

Mads Richard Møller

Indholdsfortegnelse

1.	Intranet anno 2008: Status og tendenser	1
1.1	Tendens 1: Fra intranet til medarbejderportal	1
	<i>Tynde og tykke medarbejderportaler En, personaliseret forside Single Sign On Tværgående søgning Medarbejderportalen og dokumenthåndtering Samspil mellem medarbejderportal og mail/kalendersystem Telefonbog som personportal Nyhedsportalen</i>	
1.2	Tendens 2: Fra centralt styret medie til tværorganisatorisk videndelings- og (sam)arbejdsværktøj	6
	<i>Meget mere end kommunikation Mere direkte kobling til virksomhedens strategi Medarbejderportalen står ikke alene Effektivisering af information og workflow Understøttelse af tværgående projektsamarbejde Understøttelse af faglig kompetenceudvikling Introduktion af nye medarbejdere Intern branding Synliggørelse af forretningskritisk viden Understøtte organisatoriske forandringer</i>	
1.3	Tendens 3: Fra afsender- til brugerfokus	11
	<i>Uddelegering af indholdsansvar Bedre adgang for flere Friere adgang til Indhold Målretning via segmentering Lederblogs Rolleportaler Flere veje til indhold Synliggørelse af indholdsansvar Løbende kompetenceudvikling</i>	
2.	Perspektivering: På vej mod Intranet 2.0?	17
2.1	Intranet 2.0: Hype og realiteter	17
2.2	Hvad vil fremtiden bringe?	18
	<i>Øget samspil mellem interne og eksterne portaler Øget synliggørelse af medarbejdernes digitale adfærd</i>	
	Forfatterens efterskrift	21

1. Intranet anno 2008: Status og tendenser

Dette ekspertnotat er baseret på Intracom Consults erfaringer i forbindelse med gennemførelse af intranet-projekter i private og offentlige virksomheder samt viden erhvervet via [Intra2 | Erfaringsnetværk om intranet](#). Samlet set dækker det historiske og aktuelle erfaringer fra mere end 450 danske virksomheder.

I notatet er der lagt vægt på aktuelle tendenser og erfaringer på tværs af brancher og sektorer.

Erfaringerne dækker både tekniske, forretningsmæssige og organisatoriske forhold.

Erfaringerne er beskrevet i forhold til tre overordnede tendenser:

- 1) Bevægelsen fra intranet til medarbejderportal.
- 2) Bevægelsen fra et centralt styret medie til et tværorganisatorisk videndelings- og (sam)arbejdsværktøj.
- 3) Bevægelsen fra afsenderfokus til brugerfokus.

De tre tendenser hænger meget tæt sammen og understøtter og forudsætter i høj grad hinanden.

Samlet set har udviklingen betydet, at intranettet anno 2008 har udviklet sig fra at fungere som et forholdsvis afgrænset og isoleret it-program til i højere grad at være et tværorganisatorisk og forretningskritisk værktøj. Dette har bl.a. betydet, at den forretningsmæssige ledelse i højere grad end tidligere er involveret aktivt i udvikling af intranettet, samt at en større del af medarbejderne aktivt bruger og leverer indhold til intranettet.

1.1 Tendens 1: Fra intranet til medarbejderportal

Der er løbende gennem de seneste år sket et skift blandt danske virksomheder fra at se og bruge intranettet som et selvstændigt it-værktøj og i stedet se det som en indgang (portal) til virksomhedens it-programmer.

Dette skift er baggrunden for en øget anvendelse af betegnelsen medarbejderportal til erstatning for betegnelsen intranet.

Centrale fordele ved medarbejderportalen er:

- At brugeren får én webbaseret indgang til alle virksomhedens it-systemer. Det er med til at forenkle og lette (slut)brugerens tilgang til indhold og styrker samtidigt mulighederne for at gøre indhold og funktionalitet tilgængeligt for de rette medarbejdere.
- At indhold og funktionalitet kan (gen)bruges på tværs af virksomhedens it-systemer. Det er med til at effektivisere vedligeholdelse af indhold og funktionalitet og samtidigt højne datakvaliteten.

Tynde og tykke medarbejderportaler

Der har været – og er fortsat – en del usikkerhed om definition og afgrænsning af medarbejderportalen, herunder i hvilket omfang den alene betegner indgangen til indhold og funktionalitet i andre systemer, eller om portalen også indeholder selvstændig funktionalitet og indhold.

Svaret vil typisk være forskelligt fra virksomhed til virksomhed: Nogle har en forholdsvis tynd portal, som blot er en indgang til indhold i en række forskellige webbaserede systemer, andre har en mere tyk portal, som indeholder meget mere indhold og funktionalitet.

I forhold til at forstå og afgrænse medarbejderportalen er det hensigtsmæssigt at adskille tre forskellige niveauer i virksomhedens digitale univers:

- 1) *Præsentationsniveau*, hvor indhold og funktionalitet fra forskellige it-systemer præsenteres i samme brugerflade.
- 2) *Funktions- og administrationsniveau*, hvor funktionalitet genbruges og kombineres på tværs af forskellige systemer.
- 3) *Dataniveau*, hvor de samme data/det samme indhold – eventuelt samtidigt - kan bruges af forskellige programmer og præsenteres forskellige steder på medarbejderportalen..

Ofte er den enkelte medarbejderportal en blanding af samspil på forskellige niveauer: Noget indhold kan ses i portalen mens andet stadigvæk forudsætter, at man bruger et særligt IT-system. Noget funktionalitet er en integreret del af portalen, mens andet stadigvæk er knyttet til selvstændige IT-programmer; Nogle data kan ses og vedligeholdes direkte på medarbejderportalen, mens andre forudsætter, at man får adgang til et særligt program;

Desuden er der store forskelle på om samspillet / integrationen foregår direkte (realtime), eller om det sker via forsinkende mellemlid.

Selv om udviklingen meget klart går i retning af tykkere og tykkere medarbejderportaler (mere og tættere integration), er det ikke et mål i sig selv at have en tyk portal – eller et problem at have en tynd portal. Det vigtigste er, at virksomheden har en "intelligent integreret" medarbejderportal, der bedst muligt understøtter medarbejdernes og virksomhedens behov. Hvordan det så udmønter sig i integration på forskellige niveauer, afhænger helt af den enkelte virksomhed: De forretningsmæssige behov, brugerne og det tekniske udgangspunkt.

Integration ses ofte som et rent teknisk anliggende, men det er også vigtigt at se det som et spørgsmål om *design*. For den enkelte bruger vil det således ofte være vigtigere, at (placering af) indhold og funktionalitet er gendeligt på tværs af medarbejderportalen, end det stammer fra de samme systemer.

Status 2008

- *En, personaliseret forside*
Langt de fleste virksomheder arbejder målrettet på at etablere én startside for den enkelte medarbejder, som automatisk åbner – enten når hun tænder computeren eller første gang hun åbner browseren. Mange virksomheder er dog tilbageholdne med at "tvinge" medarbejderne ind på en fast forside, før den indeholder indhold fra både corporate og lokalt niveau (hvilket forudsætter personalisering / segmentering – som beskrives i tendens 3). I modsat fald skal virksomheden vælge, om medarbejderen skal starte på corporate niveau *eller* lokalt niveau – hvilket typisk falder ud til fordel for det lokale niveau, fordi indholdet der alt andet lige er mere målrettet og relevant for den enkelte medarbejder.

- *Single Sign On*

Langt de fleste virksomheder arbejder målrettet på at give medarbejderne adgang til alle relevante systemer ved ét log-on (ved opstart af computeren). De tekniske muligheder for dette er dog meget forskellige fra virksomhed til virksomhed og afhænger dels af de enkelte systemer, dels af muligheden for at etablere et samlet system til brugeridentifikation (fx Active Directory – AD).

Mange virksomheder er derfor nødsaget til at prioritere behovet for adgang (hvilke medarbejdere er vigtigst at give hvilken adgang til hvilke data fra hvilke systemer). En del problemer klares ved blot at præsentere (vise) udvalgte data via medarbejderportalen, mens det andre gange viser sig lettere at fjerne eventuelle unødvendige adgangsbegrænsninger til gamle systemer (eventuelt efter en hurtig vurdering/sortering af indhold).

- *Tværgående søgning*

Så godt som alle virksomheder udtrykker stort behov og interesse for at styrke muligheden for at søge på tværs af forskellige it-systemer, men møder typisk en lang række udfordringer, både af teknisk og organisatorisk art.

De tekniske udfordringer er i sagens natur meget forskellige fra virksomhed til virksomhed, men skyldes også, at søgeteknologi stadig er i sin vorden, i særlig grad i forhold til intranet, men samtidig i kraftig udvikling. Virksomhederne har således uhyre vanskeligt ved at vurdere de forskellige teknologiske muligheder i forhold til hinanden og samtidig vurdere dem i forhold til sit eget tekniske udgangspunkt.

De organisatoriske udfordringer handler dels om at prioritere, hvilket indhold der skal søges i, dels at sikre at det pågældende indhold er søgbart – hvilket bl.a. handler om at tilknytte relevante metadata til det pågældende indhold. Ofte vil et sådant arbejde blive mødt med en udbredt organisatorisk utålmodighed over, at man ikke "blot" kan lave en intragoogle (hvis jeg kan finde relevante informationer på det store internet, så bør det også være muligt på det lille intranet).

De generelle erfaringer er, at en generel og markant forbedring af søgning på intranet/medarbejderportal kræver et meget grundigt forarbejde og en væsentlig indsats af virksomheden. Enkelte virksomheder vælger derfor en mere pragmatisk løsning og foretager en målrettet og prioriteret (manuel) forbedring af den eksisterende søgning.

- *Medarbejderportalen og dokumenthåndtering*

De fleste intranet og medarbejderportaler fungerer som et selvstændigt informationsarkiv, men der sker en større og større glidning i retning af, at de også indeholder forholdsvist avancerede Content Management Systemer (CMS), der indeholder egentlige dokumentstyringsfunktioner: I form af at gemme tidligere versioner, styre hvem der må redigere, og hvem der må læse/se det pågældende dokument.

Der er dog meget store forskelle på den måde, hvorpå virksomhederne vælger at udnytte disse muligheder. Det skyldes både branche- og sektorspecifikke forhold samt forskellige (it)kulturer og vaner.

Bortset fra en entydig bevægelse væk fra at bruge isolerede (lokale) fildrev til dokumentopbevaring, er der store forskelle på, i hvilket omfang man benytter et målrettet/dedikeret dokumenthåndteringssystem (ESDH) eller CMS-delen af medarbejderportalen.

Blandt de virksomheder, der danner udgangspunkt for denne ekspertnotat, fordeler virksomhederne sig som følger:

- 1/4: Medarbejderportalen (CMS) er virksomhedens primære, fælles dokumenthåndteringssystem. Det er ofte (mindre) virksomheder, der ikke har et stort dokumenthåndteringsbehov eller -tradition.
 - 1/4: Klar adskillelse mellem (forretningskritiske) dokumenter i ESDH og (ikke-kritiske) dokumenter i medarbejderportalen. Halvdelen af disse virksomheder vurderes at have vandtætte skotter mellem portal og ESDH, halvdelen vurderes at have god/fornuftig integration.
 - 1/2: Ingen klar kanalstrategi – samt svag eller manglende integration/samspil mellem CMS, ESDH og fildrev.
- *Samspil mellem medarbejderportal og mail/kalendersystem.*
 Det er i forbindelse med samspil mellem medarbejderportalen og mail- og kalendersystemet, at der er sket den mest tydelige bevægelse i retning af det, man kan kalde "intelligent integration". Fra alene at vise medarbejderens personlige indbakke og kalender i et selvstændigt vindue på forsiden af medarbejderportalen, udnytter flere og flere virksomheder muligheden for at præsentere udvalgt mail- og kalenderinformation udvalgte steder på medarbejderportalen. Det sker fx ved at vise aktuell kalenderstatus i telefonbogen (er vedkommende optaget eller fri), ved at vise hvem i relevante grupper (fx afdelinger), der er ledig, ved at vise medarbejderens seneste tre mails på forsiden af medarbejderportal, ved at udnytte kalenderfunktionen til at booke lokaler eller udstyr etc.

Desuden er der en stigende forståelse af ikke at bruge mailsystemet til udsendelse af generelle nyhedsmails, men i stedet oprette nyhedskanaler på medarbejderportalen. Formålet er dels at mindske antallet af mails, dels at sikre en enkel og fælles arkivering af nyhederne. En fælles arkivering er således med til at øge åbenhed og videndeling, idet det bliver lettere at få et samlet overblik over virksomhedens nyhedskanaler, herunder læse tidligere nyheder. Det er bl.a. en stor hjælp for nye medarbejdere.

Afhængigt af brugernes digitale vaner vælger mange virksomheder dog bevidst fortsat at udsende udvalgte nyheder pr. mail – dog ofte kun med et kort resumé/overskrift, suppleret med et link til medarbejderportalen.

- *Telefonbog som personportal*
 Telefonbogen er et tydeligt eksempel på, hvordan portalbegrebet breder sig: Fra at være en digital version af den trykte telefonliste udvikler telefonbogen sig flere og flere steder i retning af en "personportal", som indeholder mange forskellige informationer om den enkelte medarbejder. Informationer, der i stort omfang allerede eksisterer i andre systemer og som forholdsvist nemt kan hentes/vises.

En del personportaler er tilmed delt op i en *offentlig* side (hvad andre kan læse om den enkelte medarbejder) og en *privat* side (hvor den enkelte medarbejder kan se udvalgte informationer om sig selv).

- Den *offentlige* personportal indeholder typisk foto samt en række generelle kontaktdata (telefonnummer, organisatorisk og fysisk placering etc.), men suppleres flere og flere steder med faglige kompetencer, erfaring og medlemskaber/netværk samt personlige interesser. En del virksomheder udnytter desuden muligheden for at koble den interne offentlige telefonbog med en "ekstern" offentlig telefonbog, der gøres tilgængelig via hjemmesiden.
- Den *private* personprofil (som stadig ikke er så udbredt) indeholder fx personaledata (løn, ferie, timeregistrering), private kontaktdata (nærmeste pårørende), it-data (brugerdata) etc.

Det er dog vigtigt at understrege, at grænserne mellem det private og offentlige er meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. Fx har enkelte virksomheder valgt at synliggøre medarbejderens it-data (fx brugeradfærd på intranettet) for alle.

- *Nyhedsportalen*

Der har traditionelt set været fokus på at understøtte nyhedsformidling via intranettet, men det har tidligere primært været via internt formidlede (centralt redigerede) nyheder. Udviklingen i retning af én medarbejderportal betyder en ændring af den måde nyhedsformidling kan understøttes; Medarbejderportalen kan således i højere grad end tidligere favne eksterne nyheder (understøttet via RSS-feeds). Det kan fx være virksomhedens aktiekurs, udvalgte presseklip eller nyheder fra virksomhedens hjemmeside. En anden markant udvikling er en stigning i omfanget af ikke-redigerede nyheder, herunder automatiske opdateringer fra bl.a. økonomisystemer (dagens salg, omsætning eller ordre), fra CMS (nyligt opdaterede dokumenter) eller andre it-systemer (fx antal uløste sager, medarbejderfravær etc.). Nyhedspaletten er således udvidet kraftigt.

En del nyheder vil være fælles for virksomheden, mens andre kun vil være relevante for afgrænsede dele af organisationen. Det er således i forbindelse med nyhedsformidlingen, at mange virksomheder oplever et stort behov for målretning af nyhederne, fx via segmentering (se tendens 3).

1.2 Tendens 2: Fra centralt styret medie til tværorganisatorisk videndelings- og (sam)arbejdsværktøj

Samtidigt med at intranettet har bevæget sig i retning af én medarbejderportal, er der også sket en ændring i intranettets forretningsmæssige udnyttelse.

Som afgrænset it-redskab havde intranettet primært en funktion som selvstændig nyhedsmedie (push) og/eller som informationsbibliotek (pull).

- Nyheder blev produceret og publiceret på intranettet – og kun der. Ofte var det en enkelt eller enkelte redaktører, der var ansvarlige for nyhedsstrømmen på intranettet.
- Informationerne blev opdateret og gjort tilgængelige via intranettet – og kun der. Ofte var det en meget begrænset medarbejdergruppe (fra de centrale afdelinger), der havde ansvar for at vedligeholde informationer.

Det skal dog understreges, at intranettet langt fra har været det eneste nyhedsmedie eller informationsbibliotek, idet der sideløbende har eksisteret en lang række andre nyhedskanaler og informationskilder (personlige, print og IT). Pointen er, at intranettet var et forholdsvis isoleret medie 'i sig selv'.

Det har i et vist omfang været tilfældigt (personafhængigt), hvordan intranettet blev brugt. Hvis ansvaret blev placeret i kommunikationsafdelingen, blev det et nyhedsmedie. Hvis ansvaret blev placeret i biblioteksafdelingen, blev det et informationsbibliotek. Og det har været kendetegnende, at den forretningsmæssige udnyttelse i stort omfang er blevet fastlåst (og afgrænset) af den første, organisatoriske forankring.

Meget mere end kommunikation

Det har været en stor udfordring for virksomhederne at opdage eller afdække alle intranettets forretningsmæssige potentialer – både fordi andres intranet har været skjult, fordi der kun har været meget få erfaringer med vurdering/dokumentation af den forretningsmæssige værdi, og fordi virksomhedernes erfaringerne i stort omfang netop har været afgrænset til kommunikation.

Der er dog løbende sket en udvikling i forhold til ikke alene at se intranettet som et middel til at understøtte (pull & push) kommunikation/information, men også som et middel til at understøtte (sam)arbejdsprocesser, videndeling og organisatorisk udvikling. I lang tid har det dog primært givet sig udslag i generelle overskrifter og visioner i virksomhedernes intranetstrategier og er kun i meget begrænset omfang resulteret i anderledes måder at bruge intranet på.

Mere direkte kobling til virksomhedens strategi

Det har været en stor udfordring at oversætte og konkretisere de generelle forretningsmæssige muligheder og potentialer til den enkelte virksomhed: Videndeling om hvad? Mellem hvem? Hvornår? Hvorfor? Hvordan? Med hvilken effekt?

Også hér har det været meget tilfældigt (personafhængigt), hvordan og i hvilket omfang top- og mellemløbet har fået øjnene op for de nye forretningsmæssige muligheder. Der kan være sket et gennembrud, fordi ledelsen (tilfældigvis) har fået indblik i erfaringer fra andre lignende virksomheder, fordi der sker en ledelsesmæssig udskiftning/fornyelse, fordi den intranetansvarlige har en god kontakt eller linje til ledelsen, eller fordi der opstår et akut forretningsmæssigt behov.

Det har også været med til at øge interessen og behovet for en tættere kobling til de konkrete, forretningsmæssige udfordringer, at medarbejderportalen løbende er blevet en mere omfattende og synlig *investering*; Ikke alene i it-systemer, men også i form af medarbejdernes timer til vedligeholdelse og opdatering af indhold. Det er med til at øge behovet for at kunne måle og dokumentere den forretningsmæssige værdi (fx i form af udarbejdelse af en egentlig Business Case), hvilket har været med til at sætte virksomhedsportalens på ledelsens dagsorden.

Medarbejderportalen står ikke alene

Sideløbende med den forretningsmæssige modning er der også sket en øget bevidsthed i forhold til, at intranettet er et medie/værktøj blandt mange og derfor skal ses i sammenhæng, ikke alene med andre it-systemer, men også med virksomhedens fysiske processer samt personlige kontakter og relationer.

Fra at være en *enten-eller* diskussion (religionskrig) har der langsomt bredt sig en fælles og mere realistisk forståelse af, at den digitale og fysiske/personlige verden fungerer i tæt samspil, og således påvirker hinanden aktivt:

- Nyheder formidles både på intranettet og via snak med nærmeste leder og kolleger, på møder og i gangene, i personalebladet, på opslagstavler og i mails.
- Projektsamarbejde sker både via digitale projektrum og på møder, pr. telefon/mail/sms/messenger.
- Kompetenceudvikling sker både via e-learning-moduler på intranettet og via fysiske kurser, sidemandslæring og løbende sparring med undervisere.

Den erkendelse er sket og sker meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Og der er også store forskelle internt i den enkelte virksomhed. Det er imidlertid en forudsætning for, at medarbejderportalen for alvor kan udfolde sine forretningsmæssige potentialer.

Status 2008

- *Effektivisering af information og workflow*
Muligheden for at effektivisere eksisterende information og workflow har i mange virksomheder været den primære øjenåbner over for de (nye) forretningsmæssige muligheder – og dét, der for alvor har ændret opfattelsen af intranettet fra blot at være et kommunikationsmedie til også at være et forretningsmæssigt (effektiviserings)værktøj.

Udmøntningen i virksomhederne har været meget forskellig og dækker både erstatning af fysiske udsendelser samt digitalisering af forskellige former for indrapportering, bestilling, booking og tilmelding. Det ligger således i umiddelbar forlængelse af intranettet som et selvbetjeningsinformationsbibliotek og udvider det i retning af et (arbejds)procesunderstøttende selvbetjeningsværktøj.

Effektiviseringsgevinsten kan være besparelser både i forhold til anvendt tid (mandetimer) og længden af selve handlingen (hvor hurtigt gennemføres hele processen/forløbet), og den kan slå igennem både på slutbrugerniveau og blandt de(n) indholds- og procesansvarlige.

Det er dog fortsat kun få virksomheder, der har dokumenteret det konkrete udbytte. Det skyldes dels, at mange af de processer, som medarbejderportalen kan effektivisere, er fordelt mellem mange medarbejdere

– og derfor vanskelige at overskue – dels at mange virksomheder ikke har erfaring med og tradition for at måle og optimere den type af (administrative) processer.

- *Understøttelse af tværgående projektsamarbejde*
Der er stor interesse for at understøtte virksomhedernes tværgående projektsamarbejde via medarbejderportalen. Det skyldes dels den generelle stigning i omfanget og udbredelse af projektsamarbejde, dels at projektsamarbejde forudsætter et meget stort informations- og koordineringsarbejde – og derved en bred palet af digitale resurser: Oversigt over hvem er med i projektgruppen, samt eventuelle resursepersoner, faglige eksperter og øvrige interessenter i og uden for virksomheden. Kalender med aftalte møder. Dagsordener og referater. Projektbeskrivelse. Inspiration fra lignende projekter i og uden for virksomheden. On-line-møderum/videomøder etc.

Der er dog fortsat meget store forskelle i den måde, hvorpå virksomhederne vælger at understøtte projektsamarbejde digitalt. Det vurderes således, at blandt de undersøgte virksomheder understøtter omkring 1/4 p.t. projektsamarbejde i selvstændige it-systemer (med ingen eller meget begrænset integration med medarbejderportalen), 1/4 understøtter projektsamarbejde som del af medarbejderportalen, mens 1/2 ikke systematisk understøtter projektsamarbejde digitalt.

Det skal dog understreges, at der kun meget få steder er en egentlig strategi og politik i forhold til digital understøttelse af projektsamarbejde. I langt de fleste virksomheder er det mere eller mindre frivilligt, hvilken it-plattform projektgrupperne skal bruge, og der er ofte stor frihed for den enkelte gruppe i forhold til strukturering og publicering af indhold. Det betyder blandt andet, at langt de fleste projektgrupper vælger kun at gøre indhold tilgængeligt for de pågældende deltagere.

Tendensen går dog i retning af øget integration af projektrum i medarbejderportalen og en stigende forståelse af fordelene ved en mere styret og fælles brug af projektrum, herunder en mere åben adgang til indholdet. Dette dækker også behovet for at kunne samarbejde med eksterne personer, fx kunder, konsulenter og øvrige samarbejdspartnere.

- *Understøttelse af faglig kompetenceudvikling*
Tilløbet til at bruge medarbejderportalen til (systematisk) at understøtte faglig kompetenceudvikling har været meget diffust og famlende og i høj grad præget af en ufrugtbar polarisering mellem en stærk tradition for og tro på læring som en ren fysisk, personlig proces og en række "e-lærings-evangelister", der allerede tidligt havde store ambitioner for de digitale medier.

Der er sket en udvikling/modning på to fronter:

- Begrebet "blended learning" har bygget bro mellem fysisk og digital læring (i forlængelse af pointen om, at medarbejderportalen ikke kan stå alene). Det betyder, at brug af digitale medier (fx e-learning-moduler) og fysiske møder i højere grad end hidtil ses som et både-og i stedet for et enten-eller.
- Digital understøttet kompetenceudvikling ses ikke alene som centralt styret undervisning/læring, men også som en decentral og selvorganiseret proces mellem medarbejderne. Kompetenceudvikling handler

således også om at snakke med eller få et godt råd fra en relevant kollega.

Der er dog stadigvæk kun få eksempler på en mere systematisk (blended) e-learning-strategi for virksomhedernes medarbejderportaler. Der ses dog en række gode eksempler i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere og it-undervisning som en mere eller mindre integreret del af medarbejderportalen.

Den mere decentrale og selvorganiserede kompetenceudvikling/videndeling sker ved øget brug af faciliteter á la "spørg en kollega" (i form af debat/spørgsmål-og-svar-fora) samt øgede muligheder for at kontakte en kollega med særlig viden (fx via opslag i telefonbogen).

- *Introduktion af nye medarbejdere*

En lang række virksomheder er opmærksomme på behovet for at effektivisere introduktionen af nye medarbejdere. Det skyldes dels ønsket om at sikre fælles/ens kvalitet på tværs af forskellige dele i virksomheden, dels behovet for at sikre at nye medarbejdere hurtigt og effektivt lærer virksomheden at kende. Her vil fælles, fysiske introduktionsforløb ofte ligge forskudt i forhold til den enkelte medarbejders start.

Behovet for at styrke medarbejderintroduktionen er løbende blevet øget i forbindelse med, at medarbejderudskiftningen er øget: Der er ganske enkelt kortere tid til at få gevinst af en ny medarbejder.

Medarbejderportalen er særligt velegnet til introduktion af nye medarbejdere (især de helt nyuddannede), fordi de er meget digitalt vant og derfor motiverede for at bruge mediet: Enten ved at gennemgå et nærmere planlagt digitalt forløb eller ved selv at gå på opdagelse på medarbejderportalen.

Det skal dog understreges, at digital understøttet medarbejderintroduktion også er relevant i forhold til interne jobskift, især i det omfang at introduktionen også indeholder informationer om rent faglige forhold ("Sådan gør du"), fx i form af faglige rolleportaler.

Langt hovedparten af virksomhederne vælger at lade introduktionen være en blanding af digitale og fysiske elementer. En del større virksomheder udnytter også muligheden for at blande fælles og lokale (afdelings-specifikke) elementer.

- *Intern branding*

Mange virksomheder er blevet opmærksomme på vigtigheden af intern branding, herunder muligheden for at kommunikere virksomhedens værdier og visioner til medarbejderne. Det har både et rent internt sigte (at sikre forståelse af og opbakning til virksomhedens handlinger), men har også et eksternt sigte, idet medarbejderne ses som potentielle ambassadører over for kunder og øvrige samarbejdspartnere.

Det sker i erkendelsen af, at det i høj grad er i det daglige samarbejde og dialog med virksomhedens medarbejdere, at omverdens billede og forståelse af virksomheden skabes.

- *Synliggørelse af forretningskritisk viden*

Mange virksomheder har haft en udpræget "fortrolighedskultur", der betyder, at forretningskritisk viden har været "lukket inde" i selvstændige

Business Intelligence-systemer (eller endda BI-portaler) – uden forbindelse til medarbejderportalen.

Det er der dog mange virksomheder, der arbejder på at ændre:

1. Ved at synliggøre de pågældende data over for ledere via en rolleportal, der ikke er tilgængelig for almindelige medarbejdere.
2. Ved generelt at åbne for adgangen til (nogle af) de forretningskritiske data.

Fordelen ved den første tilgang er at undgå en konkurrerende "lederportal" og sikre, at medarbejderportalen også bliver brugt af ledere.

Fordelen ved den anden tilgang er at skabe et mere fælles fokus og en forståelse af virksomhedens situation og udvikling.

Den store udfordring er at vælge de tal og den bearbejdning, der giver bedst mening for den enkelte virksomhed. En del virksomheder vælger at synliggøre udvalgte nøgletal på forsiden (fx omsætningstal og antal nye ordre), mens andre vælger at synliggøre eksisterende kvalitetsmålinger (fx Balanced Scorecard). Fordelen ved fx at synliggøre Balanced Scorecard er, at det giver et hurtigt overblik – suppleret med muligheden for at dykke ned i særlige områder/nøgletal, som måske er særligt aktuelle, eller hvor man selv har en særlig aktie.

- *Understøtte organisatoriske forandringer*

Der er mange måder, hvorpå medarbejderportalen kan understøtte organisatoriske forandringer. Den enkleste – og mest udbredte – er at informere om allerede gennemførte ændringer via medarbejderportalen.

Fordelene er, at informationerne kan være tilgængelige for alle på samme tid, at der let kan henvises til supplerende baggrundsinformation, og at informationerne både kan indeholde generelle informationer og mere lokalt relevant information (via segmentering).

Der er dog en række virksomheder, der bruger medarbejderportalen tidligere og mere (pro)aktivt i processen; Det kan dels være med til at afslutte eventuelle myter og rygter, men også give medarbejderne mulighed for at bidrage med input (hvilket skal ses i forlængelse af tendens 3).

Især i forbindelse med fusioner og virksomhedsopkøb er der desuden eksempler på, at hele eller dele af medarbejderportalen har været brugt som et fælles "fusionsværktøj", som var med til at skabe kendskab og kontakt på tværs af tidligere organisatoriske tilhørsforhold.

1.3 Tendens 3: Fra afsender- til brugerfokus

En af de primære forskelle mellem intranet og eksterne hjemmesider er, at der på et intranet ikke er en lige så klar adskillelse mellem afsender/indholdsleverandør og modtager/slutbruger.

- For en hjemmeside er det rimeligt klart: Det er virksomheden(s ledelse), der er afsender/indholdsansvarlig – og modtagerne er ikke en integreret del af virksomheden.
- For et intranet er afsender/indholdsansvarlig en del af virksomheden. Og det er modtagerne/slutbrugene også.

Virksomhedernes tidlige intranet har typisk haft stor lighed med eksterne hjemmesider, bl.a. fordi en enkelt afdeling/person typisk har taget eller fået ansvaret for vedligeholdelse af alt indhold og publicering af alle nyheder. Det har skabt en kunstig adskillelse mellem (få) afsendere og (mange) modtagere, som i høj grad har vist sig at være en uhensigtsmæssig begrænsning i forhold til at udnytte mange af intranettets forretningsmæssige potentialer.

Det har derfor vist sig mere relevant og konstruktivt at se og forstå alle medarbejdere og ledere som brugere, der *både* henter og læser indhold, *og* som bidrager med og opdaterer indhold.

PS: Den aktuelle fokus på begrebet Web 2.0 og brugergenereret indhold ligger i naturlig forlængelse af denne tendens. Men det er vigtigt ikke at se brugergenereret indhold som noget helt nyt og grænseoverskridende i forhold til intranet – netop fordi brugerne som udgangspunkt er del af samme organisatoriske kontekst.

Uddelegering af indholdsansvar

Den primære udfordring for virksomhederne er at uddelegere indholdsansvaret til flere medarbejdere på en hensigtsmæssig måde.

Her har en del virksomheder været forholdsvis tilbageholdende, fordi de har været nervøse for manglende styring og kvalitetssikring, som ville give sig udslag i forkerte eller vildledende oplysninger, stavfejl og dårlige formuleringer, ukonstruktiv negativ kritik eller endda smædekampagner.

Den generelle erfaring er dog, at uddelegering af indholdsansvar absolut ikke medfører en ukontrolleret strøm af tvivlsomt indhold, især ikke når den indholdsansvarlige kan identificeres. Udfordringen er snarere at motivere medarbejderne til at bidrage med relevant information.

De bedste erfaringer ses derfor, hvor der er foretaget en styret og prioriteret uddelegering af indholdsansvar, som følges op af undervisning og introduktion – ikke alene teknisk, men også sprogligt/kommunikationsmæssigt. Samtidig er det blevet uhyre vigtigt, at opdatering og vedligeholdelse af indhold gøres så let og brugervenlig som muligt.

Denne prioritering bør ske i forhold til, hvor det er forretningsmæssigt vigtigt (medfører besparelse/aflastning eller er med til at hæve kvaliteten af indholdet) i forhold til, hvor det er lettest (handler både om teknik og de pågældende medarbejders kompetencer og motivation).

Samtidig er det vigtigt at se uddelegering af indholdsansvar i forskellige former: Nogle steder kan indholdet opdateres og publiceres direkte af den enkelte medarbejder, andre steder fastholder man bevidst en kvalitetssikrings- og godkendelsesproces (via workflow).

Bedre adgang for flere

I forlængelse af den generelle stigende forståelse og udnyttelse af intranetets forretningsmæssige muligheder arbejder mange virksomheder målrettet på at sikre bedre adgang for flere medarbejdere.

De konkrete løsninger varierer meget fra virksomhed til virksomhed, men dækker udbredelse af hjemme-pc-ordninger, opstilling af fælles pc eller stor-skærme samt mobil adgang (hvilket dog stadigvæk er meget lidt udbredt).

Desuden kan den øgede brug af segmentering og rolleportaler også ses som et tiltag for at lette adgangen til relevant information for udvalgte medarbejdergrupper.

Friere adgang til indhold

Ud over at arbejde på at sikre flere medarbejdere lettere adgang til medarbejderportalen, sker der også en bevægelse i retning af at give den enkelte medarbejder adgang til mere indhold. Det handler både om at fjerne de adgangsbegrænsninger, der skyldes historiske tilfældigheder (fx af tekniske grunde), og om bevidst at skabe større åbenhed og videndeling på tværs af afdelinger og faggrupper.

Der er dog fortsat stor usikkerhed blandt mange virksomheder i forhold til at skabe større åbenhed. Det skyldes primært to grunde:

- Frygten for, at fortrolige informationer kommer i de forkerte hænder.
- Frygten for at drukne medarbejderne i for megen (irrelevant) information.

Løsningen af den første problemstilling vil være meget afhængig af kultur og ledelsesstil, mens den sidstnævnte ofte kan overvindes via målretning af indholdet, der sikrer, at det mest relevante indhold præsenteres først (fx på forsiden), mens mindre relevant indhold aktivt skal søges eller klikkes frem.

I lighed med uddelegering af indholdsansvar ses de bedste erfaringer hos de virksomheder, hvor der sker en bevidst og prioriteret, eventuel trinvis, åbning af adgang.

En del virksomheder vælger også at formulere en ny åbenhedspolitik i retning af at "Alt indhold er åbent – med mindre der er særlige grunde til, at det er lukket". Den politik står i modsætning til en udbredt eksisterende praksis, hvor det er op til indholdsleverandørerne aktivt at vurdere, hvilket indhold der skal publiceres (gøre åbent tilgængeligt) på intranettet.

Alternativt vælger en del virksomheder at beskrive klare regler for, hvilke informationer der er obligatoriske og skal være åbent tilgængelige (fx i projektrum).

Målretning via segmentering

Som konsekvens af den stigende mængde indhold på intranet/medarbejderportalen – og et stigende antal brugere med meget forskellige behov – øges behovet for at sortere i indholdet. Her er der to muligheder: Personalisering (hvor den enkelte bruger selv tilretter/vælger relevant indhold) og segmentering (hvor indholdet målrettes brugeren i forhold til en række kendte parametre).

Da det har vist sig, at personalisering kun har effekt i meget begrænset omfang, primært over for meget erfarne, digitale brugere, vælger hovedparten af virksomhederne at lægge hovedvægten på segmentering.

Den typiske segmentering sker i forhold til organisatorisk placering (division/forvaltning/afdeling), men der er også erfaringer med geografisk segmentering og faglig segmentering. En stor del af den faglige segmentering sker i form af rolleportaler (se nedenfor).

Status 2008

- *Lederblogs*

Topledelsen har mange steder haft en noget passiv rolle i forhold til intranettet. Selv om topledelsen stod bag meget af indholdet, blev det bearbejdet og publiceret af mellemledere/funktionschefer eller af en kommunikationsafdeling. Og da topledelsen ofte havde andre, mere målrettede kommunikationskanaler, brugte de heller ikke intranettet som (almindelig) modtager.

Her er lederblogs en klar bevægelse i retning af en mere aktiv rolle for den øverste ledelse: En mulighed for at blive synlig som person og leder – og en mulighed for at få input fra og dialog direkte med medarbejderne.

De fleste lederblogs introduceres i forbindelse med ansættelse af nye (yngre) ledere, der ønsker hurtigt at sætte en ny dagsorden og samtidig er mere åbne for det digitale medie.

Hvilken blogform lederne vælger er meget forskelligt, og der er også stor forskel på, hvor meget diskussion og hvor mange kommentarer der kommer. Det afhænger både af, hvilke emner den pågældende leder sætter fokus på, den pågældende leders evne til at starte/initiere en debat og virksomhedens kultur.

- *Rolleportaler*

Det mest synlige skridt i retning af mere brugerfokus er den øgede brug af rolleportaler.

En rolleportal beskriver en samlet indgang til viden og værktøjer for en afgrænset medarbejderrolle/-funktion/-opgave, uanset hvilket system det stammer fra, og uanset hvor indholdet stammer fra.

Rolleportaler blev først set i virksomheder, hvor mange medarbejdere med den samme funktion arbejder fysisk adskilt (i forskellige filialer), som fx banker. Det var derfor oplagt at etablere en samlet adgang til alle relevante programmer, informationer og viden i forbindelse med arbejdet som fx pensionsrådgiver, erhvervskunderrådgiver eller boligrådgiver.

Andre virksomheder har typisk fokuseret på mere enkeltstående, tværgående roller: Fx projektleder og it-superbruger. For internationale virksomheder har det været vigtigt at understøtte (lokale) personalemedarbejdere og ledere via særlige HR-rolleportaler. For salgs- eller rådgivningsvirksomheder har det været relevant med rolleportaler for sælgere og rådgivere.

Rolleportaler har således langsomt bredt sig – enten bevidst eller som ubevidst, underliggende konsekvens af en løbende målretning af indhold til brugernes og virksomhedens behov. Der er således en lige linje fra fokus på udvalgte "use cases" og "personas" til rolleportaler.

For at udnytte hele potentialet i rolleportaler er det vigtigt at forstå begrebet meget fleksibelt; En medarbejder kan således udmærket godt veksle mellem flere forskellige roller i løbet af en dag eller et ansættelsesforløb. I nogle perioder vil en medarbejder måske have en primær rolle (projektleder), mens hun i andre perioder vil udfylde mange forskellige roller.

Et centralt forretningsmæssigt potentiale er netop, at rolleportaler gør det lettere for den enkelte medarbejder at udfylde sin nuværende rolle, og gør det samtidig lettere at skifte mellem forskellige roller; Enten som konsekvens af en daglig arbejdsrutine eller som resultat af interne jobskift.

Mange virksomheder vælger således at lave en rolleportal for "ny medarbejder" – hvilket gør det hurtigere for nye medarbejdere at udfylde "rollen" som medarbejder i den nye virksomhed – eller lave en rolleportal for "ny leder", som letter den interne lederrekruttering.

- *Flere veje til indhold*

Mange intranet er startet med en ren afsenderorienteret indholdslogik, hvor indholdet har været opdelt i og gjort tilgængeligt via en organisatorisk struktur. De fleste virksomheder har allerede tidligt indset det uhenigtsmæssige i den systematik, både fordi det ikke var umiddelbart logisk for brugerne (især ikke nye medarbejdere), og fordi det gav problemer i forbindelse med organisatoriske ændringer.

Mens problemet har været klart for de fleste virksomheder, har der til gengæld været meget stor usikkerhed om den rette løsning.

De fleste virksomheder har arbejdet på at ændre den organisatoriske menustruktur til en mere brugervenlig emne-opdelt menustruktur, men har haft vanskeligt ved at finde de emner, der gav mening for alle. En række virksomheder har arbejdet i retning af en proces-opdelt struktur, men også det har været vanskeligt – enten fordi processerne (i lighed med den organisatoriske struktur) også har været under løbende forandring, eller fordi det ikke umiddelbart gav mening og logik for (alle) brugere.

Mange virksomheder har derfor valgt primært at fokusere på forbedring af søgning eller udvikling af rolleportaler som et alternativ.

Løsningen skal dog ikke ses i forbedring af en enkelt "universel" gældende vej til indhold, men i højere grad ved at sikre mange forskellige veje til indhold. Det skyldes, at medarbejderportalen ikke har én samlet (homogen) målgruppe, men at den bruges af medarbejdere med meget forskellige behov og forudsætninger for at bruge medarbejderportalen.

Det betyder, at indholdet både skal bruges af digitalt erfarne og uerfarne, nye og gamle, centrale og decentrale, danske og udenlandske medarbejdere

Og ikke alene er brugerne forskellige – de har også forskellige behov og brugervaner fra situation til situation.

Det er således ikke nok at have en gennembearbejdet og brugervenlig fælles menustruktur. Eller at udvikle et tilstrækkeligt forgrenet system af rolleportaler. Eller have en effektiv og brugervenlig søgemaskine. Eller et overskueligt sitemap. Eller et godt indeks. Eller gode genveje og bannere på forsiden.

Det handler om at styrke brugervenligheden ved, at de forskellige veje supplerer og understøtter hinanden.

Den konkrete prioritering af de forskellige veje vil naturligvis være forskellig fra virksomhed til virksomhed, afhængig af brugernes behov og forudsætninger samt af de tekniske muligheder.

- *Samspil mellem ekstern hjemmeside og medarbejderportal*
 Det øgede fokus på at styrke brugernes adgang til indholdet har også medført et fornyet fokus på behovet for og mulighederne for at skabe samspil mellem medarbejderportalen og den eksterne hjemmeside.

Der er således en række offentlige virksomheder, der vælger at lade (dele) af indholdet til medarbejderne være tilgængeligt direkte via virksomhedens hjemmeside. Det gælder i særlig grad personaleforhold.

Fordelen er, at medarbejdere også uden egen arbejds-pc let kan få adgang til informationerne. Samtidigt er der opmærksomhed på fordelene ved at synliggøre en attraktiv personalepolitik for potentielle medarbejdere – ikke via en bearbejdet og bevidst sælgende udgave på hjemmesiden ("vi har som mål at være en attraktiv virksomhed"), men ved at give indblik i de konkrete, uddannelsesmæssige muligheder og den gældende personalepolitik.

Foruden fordelene for slutbrugerne er virksomhederne fortsat opmærksomme på at undgå dobbelt vedligeholdelse af de samme informationer, herunder sikre at data fra medarbejderportalen kan genbruges direkte via hjemmeside og ekstranet. Fx vise salgsdata og ordrestatus til kunderne, synliggøre udvalgte data fra telefonbogen på hjemmesiden etc.

- *Synliggørelse af indholdsansvar*
 Der er to primære grunde til at synliggøre indholdsansvaret:
 - Det gør det lettere for en almindelig bruger at kommentere eventuelle fejl eller få yderlig uddybning af indholdet.
 - Det er med til at motivere den indholdsansvarlige.

De fleste virksomheder arbejder derfor for, at den pågældende indholdsansvarlige automatisk bliver synliggjort – ofte via et link til medarbejderens profil i telefonbogen. Flere virksomheder vælger at opsplitte ansvaret i forhold til den medarbejder, der rent fysisk har opdateret indholdet, og den medarbejder (leder), der har det indholdsmæssige ansvar.

Der er dog også fokus på behovet for at skabe bedre overblik på tværs af medarbejderportalen: Både for at lette den enkelte medarbejders opdatering og kvalitetssikring af "eget" indhold, men også for at lette generel kvalitetssikring og overblik.

Der er således enkelte eksempler på, at virksomheden vælger at synliggøre den enkelte medarbejders indholdsansvar for alle medarbejdere, herunder den aktuelle opdateringsfrekvensen og -kvalitet.

Samtidig er der øget brug af synliggørelse af strukturansvar: Fx hvem der står som (faglig) ansvarlig for en konkret rolleportal eller et emne i strukturen.

- *Løbende kompetenceudvikling*

Virksomhederne har langsomt fået øjnene op for det øgede behov for at sikre de nødvendige digitale kompetencer i virksomheden – hvilket er en naturlig konsekvens af, at det isolerede og forholdsvist enkle (og billige) intranet er blevet til et langt mere komplekst, organisatorisk omfattende, og forretningskritisk redskab.

Det sker i særlig grad i forbindelse med egentlige videreudviklings- eller relanceringsprojekter.

Behovet for at forbedre de digitale kompetencer ses blandt top- og mellemledere (både som strategisk ansvarlig og som daglig bruger), blandt de portalansvarlige og blandt brugere (både indholdsleverandører og slutbrugere).

- Top- og mellemlederne bliver involveret tidligere og dybere i videreudvikling, fx via workshops og seminarer.
- De portalansvarlige deltager løbende i konferencer og seminarer, erfa-grupper og netværk – og laver ofte målrettet research blandt udvalgte virksomheder. Desuden sker der også en del kompetenceudvikling ved at ansætte portalmedarbejdere med intranet-erfaring fra andre virksomheder.
- Brugerne (indholdsleverandørerne) uddannes ikke alene i de tekniske værktøjer, men i højere grad også i kommunikationsmæssige, forretningsmæssige og organisatoriske aspekter. Det sker både via deltagelse i eksterne kurser, som interne møder og arrangementer, og via sparring med andre indholdsansvarlige.
- Brugerne (modtagerne) deltager i introduktionsmøder, ofte suppleret med skriftligt materiale og digitale guidelines.

Der er også kommet øget fokus på behovet for systematisk og løbende brugerdialog: Dels for at give de portalansvarlige og indholdsleverandørerne bedre viden om brugernes behov og forudsætninger, dels for at give brugerne bedre forståelse af de nye muligheder.

Det skal dog også understreges, at der i den enkelte virksomhed stadigvæk sker meget ad hoc og ikke samlet/systematiseret i en egentlig, langsigtet digital kompetenceudvikling.

2. Perspektivering: På vej mod Intranet 2.0?

Det er helt bevidst, at jeg i min beskrivelse af status for virksomhedernes brug af intranet og medarbejderportaler i 2008 ikke har forholdt mig til begrebet "Web 2.0" – eller den interne version "Intranet 2.0".

Det skyldes, at sådanne "versions-diskussioner" har en uheldig tendens til at blive en (overfladisk) diskussion af nogle definitioner 'i sig selv' – i stedet for at bruge kræfterne på at forstå og beskrive en virkelighed, der er langt mere kompleks end nogle enkelte decimaler kan rumme.

Og så indikerer 2.0 et brud (revolution) - i modsætning til en løbende udvikling (evolution). Og det passer heller ikke helt med den virkelighed, jeg har mødt i virksomhederne.

Når jeg alligevel vælger at sætte fokus på Intranet 2.0 i dette efterskrift, er det fordi begrebet sætter fokus på nogle centrale tendenser i forbindelse med videreudvikling af virksomhedernes intranet. Og for at undgå, at det ender i ren hype...

2.1 Intranet 2.0: Hype og realiteter

Intranet 2.0 er en videreførelse eller oversættelse af begrebet Web 2.0, der beskriver fremkomsten af brugergenereret indhold og brugerstyret interaktivitet på internettet – fx i form af blogs, wikis og netværkstjenester.

Det er derfor besnærende at vurdere udbredelsen af Intranet 2.0 ved at lede efter de typiske Web 2.0 værktøjer internt i virksomheden. Hvilket giver et noget nedslående resultat.

For det eneste sted, hvor jeg p.t. ser en udbredt og forholdsvis succesfuld udbredelse af egentlige Web 2.0 værktøjer på intranettet er i form af lederblogs (beskrevet på side 13).

Og udbredelsen af lederblogs er langt fra eksplosiv og entydig - for der er masser af lederblogs, der lever et meget kort liv eller som kun i meget begrænset omfang formår at skabe dialog med medarbejderne.

Når det gælder brugen af et andet web 2.0 værktøj – wikier – er det et endnu mere nedslående resultat, for udbredelsen er stadig så sporadisk og eksperimentelt, at jeg ikke har vurderet det reelt at beskrive det som en generel tendens her i 2008.

Men hvis man i stedet tager udgangspunkt i selve *grundtanken* i Web 2.0, så er den i direkte forlængelse af den generelle udvikling, der er beskrevet i Intranet anno 2008:

- En udvikling i retning af et intranet, hvor langt flere brugere end tidligere leverer indhold og skaber relationer til hinanden – uden forsinkende flaskehalse eller 'filtre'.
- Et intranet, der bevæger sig fra at være et få-til-mange medie til at blive et mange-til-mange værktøj.
- Et intranet, der bevæger sig i retning af en mere og mere forretningskritisk medarbejderportal, der understøtter videndeling

og samarbejde på tværs af fysiske og organisatoriske strukturer.

Intranet 2.0 udmønter sig blot væsentligt anderledes end Web 2.0 – ganske som intranet 1.0 har gjort og gør. Det sker fordi:

- Intranet 2.0 udvikler sig blandt en særlig gruppe af brugere, der indgår i en afgrænset og fælles organisatorisk enhed – og som samtidigt indgår i et særligt indbyrdes hierarki og magtforhold. Der er således en række vigtige *fællestræk* mellem brugerne, som ikke eksisterer på det åbne internet – og der er en række *forskelle*, der heller ikke eksisterer på internettet.
- Intranet 2.0 udvikler sig ud fra og i samspil med en lang række allerede eksisterende redskaber og kanaler – såvel digitale som fysiske. I et vist omfang vil medarbejderportalen kunne bygge videre på og give mere værdi til allerede eksisterende medier, men den vil også skulle erstatte og forandre eksisterende kanaler og samarbejdsrelationer – såvel digitale som fysiske.
- Intranet 2.0 har nogle særlige forretningsmæssige mål og betingelser – afhængig af den enkelte virksomhed. En helt generel forskel fra internettet er, at det absolut ikke er et mål i sig selv at medarbejderne bruger meget tid på eller bidrager med indhold på intranettet – det skal have en (forretningsmæssig) relevans og effekt.

Så i stedet for at blive frustreret over at (kopier af) Web 2.0 værktøjerne ikke breder sig eksplosivt på danske intranet, så er det langt mere frugtbart at vurdere fremkomsten af Intranet 2.0 *på intranettets egne præmisser*.

At det så giver sig udslag i nogle andre (digitale) løsninger end på det åbne internet er kun naturligt – netop fordi brugerne, samarbejds- og kommunikationsværktøjer og det forretningsmæssige rationale er så anderledes.

- For når jeg ser den digitale telefonbog udvikle sig i retning af en 'personportal', der indeholder medarbejdernes arbejdsopgaver, kompetencer og projektansvar – og samtidigt viser om vedkommende er ledig - (beskrevet på side 4) så er det et godt eksempel på medarbejderens viden og kompetencer sættes i spil og at den direkte kontakt mellem viden(med)arbejdere understøttes.
- Og når virksomhederne arbejder på at udvikle intranettet til en egentlig medarbejderportal, hvor indhold fra virksomhedens øvrige IT-systemer synliggøres (beskrevet på side 1 – 5), så er det et eksempel på at udnytte og synliggøre allerede eksisterende (brugergenereret) indhold.
- Og når virksomhederne sætter fokus på at understøtte kollegakontakt og netværksdannelse i forbindelse med projektsamarbejde (beskrevet side 8), så kan det ses som en mere faglig fokuseret version af de sociale netværkstjenester på internettet.
- Og når adgang til indholdet generelt gøres mere åbent på tværs af organisatoriske strukturer (beskrevet side 12), handler det

netop om at undgå (organisatoriske) flaskehalse og unødvendige filtre.

- Og når der arbejdes på generelt at decentralisere indholdsansvar og lette opdatering og vedligeholdelse af indhold (beskrevet side 11), så er det også et udslag af den samme tendens.
- Og når lederblogs har fået en sådan udbredelse internt, så er det fordi, indhold fra lige præcis dén bruger har en ganske særlig forretningsmæssig betydning for virksomheden – og fordi den bruger har en særlig interesse i at være synlig i virksomheden.

Og med den optik så vurderer jeg absolut ikke at Intranet 2.0 er bagude i forhold til Web 2.0. Snarere tværtimod.

2.2 Hvad vil fremtiden bringe?

Først og fremmest vil fremtiden betyde en fortsat udvikling og modning inden for de tre generelle tendenser, som er beskrevet i selve notatet. Intranet vil dermed bevæge sig videre i retning af en sammenhængende og forretningskritisk medarbejderportal, hvor den enkelte bruger let har adgang til og kan bidrage med digital viden og resurser.

Men hvis jeg skal give et bud på nogle særlige områder, hvor medarbejderportalen vil ændre karakter eller få ny værdi, vil det være to konkrete områder:

- *Øget samspil mellem interne og eksterne portaler*
Jeg beskrev allerede i bogen "Behind the firewall" fra 2002 begrebet "Den grænseløse virksomhedsportal", som netop peger på mulighederne og behovet for at opløse de faste grænser mellem interne portaler (medarbejderportalen) og eksterne portaler (ekstranet og åbne hjemmesider).

Denne 'grænseløse virksomhedsportal' er langt fra slået igennem i danske virksomheder. Man kan sige at de har rigeligt at gøre med at forstå de (forskellige) portaler i sig selv.

Men jeg møder i stigende grad en forståelse af, at interne og eksterne portaler skal ses i sammenhæng. Det giver sig bl.a. udtryk i, at der oprettes fælles web-enheder – i stedet for at have ansvar (og kompetencer) placeret forskellige steder i virksomheden.

Jeg møder behovene bl.a. i forbindelse med virksomhedernes projektsamarbejde, som ofte foregår med eksterne parter. Her er det vigtigt, at også personer med en midlertidig eller afgrænset samarbejdsrelation med virksomheden kan trække på og bidrage med digital viden.

I forbindelse med øget medarbejdermobilitet, forskellige former for udlistering og samarbejde med andre virksomheder samt brug af midlertidig arbejdskraft vil det behov uden tvivl stige - bl.a. i form af (grænseløs) mobil adgang.

Samspillet vil dog uden tvivl udmønte sig meget forskelligt mellem offentlige og private virksomheder – bl.a. på grund af den meget forskellige konkurrencesituation.

- *Øget synlighed af medarbejdernes digitale adfærd*
Virksomheder er generelt meget tilbageholdne (for nu at sige et mildt) med at udnytte mulighederne for at bruge data om den enkelte medarbejders digitale adfærd. Det er – ud fra et etisk synspunkt – nok meget forståeligt, men der er ingen tvivl om, at der ligger utrolig meget værdifuld viden gemt i data om brugernes digitale adfærd.

Det kan udnyttes i forbindelse med generel evaluering og forbedring af medarbejderportalen (lokalisere og blive inspireret af 'best practice' brug – eller opdage og ubedre 'worst practice' eller helt manglende brug) eller ved at synliggøre over for den enkelte indholdsansvarlige, hvem der læser / bruger det pågældende indhold. Men det kan også bruges til at styrke videndeling og samarbejde direkte mellem medarbejderne – fx ved at 'mine favoritter' eller 'mine abonnementer' bliver synliggjort for (udvalgte) kolleger.

Jeg ser det som en logisk forlængelse af virksomhedernes arbejde med rolleportaler (se side 13), hvor et centralt element er viden om, hvem der er ansvarlig for eller 'har' den pågældende rolle i virksomheden. Her vil det være yderst brugbart for nye medarbejdere at kunne blive inspireret af erfarne medarbejders (digitale) arbejdsrutiner.

For den erfarne medarbejder vil det være en fordel ikke at skulle bruge særlig tid på at beskrive arbejdsrutiner eller udvælge og synliggøre 'mine favoritter'.

Det er dog helt klart, at det etiske aspekt skal tages meget alvorligt. Det kunne eventuelt gøres ved at den enkelte medarbejder personligt giver tilladelse til eller godkender graden af, hvor offentligt tilgængeligt de pågældende digitale data bliver.

Forfatterens efterskrift

Der er mange faldgruber, når man - på begrænset plads - forsøger at give en samlet status på danske virksomheders brug af intranet og medarbejderportaler.

Det kan let blive for overfladisk. Eller for detaljeret. Det kan blive for abstrakt. Eller for konkret. Det kan komme til at fokusere alt for meget på det helt nye. Eller tærse langhalm på gamle og alt for velkendte muligheder og udfordringer.

Jeg håber at have bevæget mig fornuftigt uden om de forskellige faldgruber – men har ingen forventning om at have undgået alle faldgruber hele tiden. I hvert tilfælde ikke for alle læsere.

For dels er intranet og medarbejderportaler et komplekst, foranderlig og vanskelig tilgængeligt emne, dels vil hver enkelt læser vurdere og tolke mine vurderinger og konklusioner ud fra sin helt egen virkelighed.

Og netop derfor er jeg meget interesseret i at få kommentarer og refleksioner fra dig som læser.

De kan enten pege på nogle vurderinger eller tolkninger, der trænger til en revidering. Eller de kan gøre mig klogere på, hvordan virkeligheden ser ud lige præcis, hvor du sidder.

Du kan lettest nå mig via mail: mads@intracom.dk. Øvrige kontaktdata kan du finde på hjemmesiden www.intracom.dk.

Med venlig hilsen,

Mads Richard Møller