

Portalens forretningsmæssige potentialer

Der er mange gode grunde til at etablere en virksomhedsportal. Der er næsten så mange, at det kan være svært at bevare overblikket og opstille en klar og overskuelig målsætning. Det vigtigste er naturligvis, at målsætningen er knyttet til virksomhedens forretningsmæssige mål. Det har ikke altid været tilfældet, fx i de virksomheder, hvor en tilfældig IT-medarbejder har påbegyndt og etableret et intranet uden at involvere andre.

De senere år er der kommet langt mere fokus på det forretningsmæssige udbytte af investeringer i intranet. Det er sket, i takt med at behovet for investeringer i teknik og i organisatorisk forankring er blevet synligt. Men det er meget sjældent, at jeg møder en formuleret målsætning for virksomhedernes intranet. Og hvis den eksisterer, så er det ofte en sammenblanding af meget forskellige mål på meget forskellige niveauer. Det gør det uhyre vanskeligt at styre udviklingen af virksomhedsportalen eller de enkelte dele af portalen.

For at sikre forretningsmæssig udbytte af portalen skal virksomheden forstå portalens mange potentialer og samtidig kunne nedbryde disse potentialer i forhold til virksomhedens forretningsmæssige mål.

Jeg er kommet frem til fire vinkler, som favner portalens mange potentialer og som samtidig er med til at adskille forskellige typer af potentialer. De fire vinkler er:

- Kommunikation
- Arbejdsprocesser
- Videnstyring
- Organisatorisk udvikling.

To eksempler på portalens potentialer

Lad mig komme med to konkrete eksempler: kompetencekataloget og strategisk nyhedsformidling.

Kompetencekataloget

Mange virksomheder etablerer en digital telefonbog på grund af en (fælles) irritation over besværet med at finde telefonnumre på kollegaer. En del steder sker det af hensyn til eksterne kontakter, der ofte bliver omstillet flere gange – til forkerte medarbejdere. Det handler altså om at effektivisere arbejdsprocesser.

Telefonbogen ses sjældent som en del af virksomhedens (strategiske) kommunikation, men den er i høj grad et centralt medie, som stiller operationel og anvendelig information til rådighed for medarbejderne – bl.a. så de kan skabe en personlig kommunikation med andre. Telefonbogen handler også om at forbedre den interne kommunikation.

De videre overvejelser går ofte i retning af at udbygge telefonbogen med yderligere information. For der kan stå meget mere i en digital telefonbog end i en trykt. Men hvor meget skal der så stå, og hvad? Skal der være information om organisatorisk tilhørsforhold, arbejdsopgaver og kompetencer? Og hvilke kompetencer skal så med i det kompetencekatalog, som telefonbogen har udviklet sig til? Hvilke kompetencer synes virksomhedens ledelse, det er vigtigt, at medarbejderne kan finde og udnytte hos hinanden? Den diskussion bringer det gamle, analoge operationelle redskab “telefonbogen” over i en langt mere strategisk boldgade, spørgsmålet om videnstyring.

Og hvordan og hvem skal for resten vedligeholde disse informationer? Skal man udnytte muligheden for selvbetjening, så medarbejderen selv vedligeholder oplysningerne? Når det gælder telefonnummer og eventuelle organisatoriske placering, er der måske ikke de store betænkeligheder, men i hvilket omfang giver man også den enkelte medarbejder mulighed for at beskrive (og vurdere) egne kompetencer? Er medarbejderen overhovedet den bedste til at vurdere dem, eller er det fortsat en ledelsesopgave? Her bevæger vi os ind på organisatoriske forhold og spørgsmål om organisatorisk udvikling.

Kompetencekataloget er helt klart dér, hvor de fleste virksomheder først får øje på portalens mange potentialer. Og de opdager, at det, der starter med en enkelt telefonbog, er starten på en lang proces, der handler om effektivisering af arbejdsprocesser, forbedret kommunikation, videnstyring og organisatorisk udvikling. Alt sammen med portalen i midten.



Figur 3.1: Kompetencekataloget på portalen.

Strategisk nyhedsformidling

Nyhedsformidling via portalen sker typisk for at styrke den interne kommunikation, enten som supplement til et eksisterende personaleblad eller som en aflastning af et overanstrengt mailsystem. En del virksomheder etablerer også nyhedsformidling på portalen, fordi aktuel og relevant information kan fungere som lokkemad for at få medarbejderne til at bruge portalen. Nyhedsformidling på portalen handler som udgangspunkt om kommunikation.

Hvis virksomheden allerede har et trykt personaleblad (fire farver, hver anden uge, dyr distribution), eller de bruger mange ressourcer på at udsende daglige og ugentlige opdateringer af fælles information, er information også en dyr arbejdsproces. Derved opstår interessen for at spare på de trykte medier, nu hvor portalen kan indeholde de samme nyheder. Det handler om at effektivisere arbejdsprocesser.

De færreste ser i første omgang på betydningen af videnstyring eller organisatorisk udvikling. Men mulighederne og overvejelserne dukker hurtigt op. Det sker fx, når man skal overveje, om man skal bevare en central redaktion, eller om man skal vælge at lade flere af medarbejderne publicere nyhederne. Om man skal springe et par led over i hierarkiet og lade kilden få direkte adgang til portalen. Det handler om at uddelegere ansvar – om organisatorisk udvikling.

Og når flere publicerer direkte på portalen med tydelig angivelse af kilden, bliver det lettere for brugerne af portalen at kontakte kilden for at få yderligere oplysninger eller måske komme med rettelser. Man bliver således

opmærksom på, at der kan være bedre og mere præcis viden et andet sted i organisationen. Det handler om videnstyring.

Mens langt de fleste virksomheder er i gang med at opdage potentialerne i den digitale telefonbog, så er der meget stor forskel på, hvor langt virksomhederne er kommet med at udnytte potentialerne i forbindelse med strategisk nyhedsformidling på portalen. De virksomheder, der er i gang, opdager dog hurtigt, at det, der starter med at skulle forbedre den interne kommunikation, hurtigt kommer til at handle om effektivisering af arbejdsprocesser også. Hvis man vel at mærke også forstår at udnytte mulighederne for at uddelegere det organisatoriske ansvar – skabe organisatorisk udvikling – og placere ansvaret for den digitale nyhedsformidling tættere på kilden. Dermed bliver nyhedsformidlingen et centralt værktøj i virksomhedens interne videnstyring.



Figur 3.2: Strategisk nyhedsformidling på portalen.

Nyhedsformidling på portalen ses ofte isoleret som en kommunikationsopgave, men de økonomiske rationaler viser sig hurtigt. Og efterhånden som organisationen vænner sig til mediet, så bliver ansvaret ofte uddelegeret til flere, hvorved kilden synliggøres, og der sker en mere aktuel videndeling. Strategisk nyhedsformidling på portalen er dermed med til at understøtte Kommunikation, Arbejdsprocesser, Organisatorisk udvikling og Videnstyring.