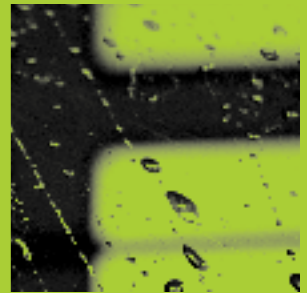
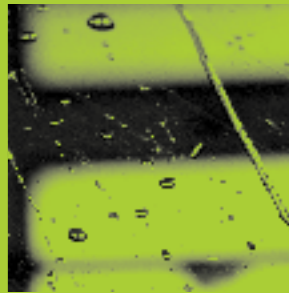
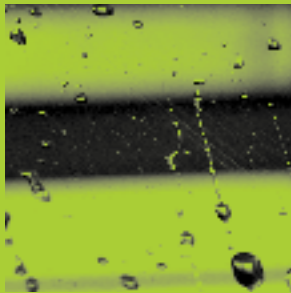


En nionde reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



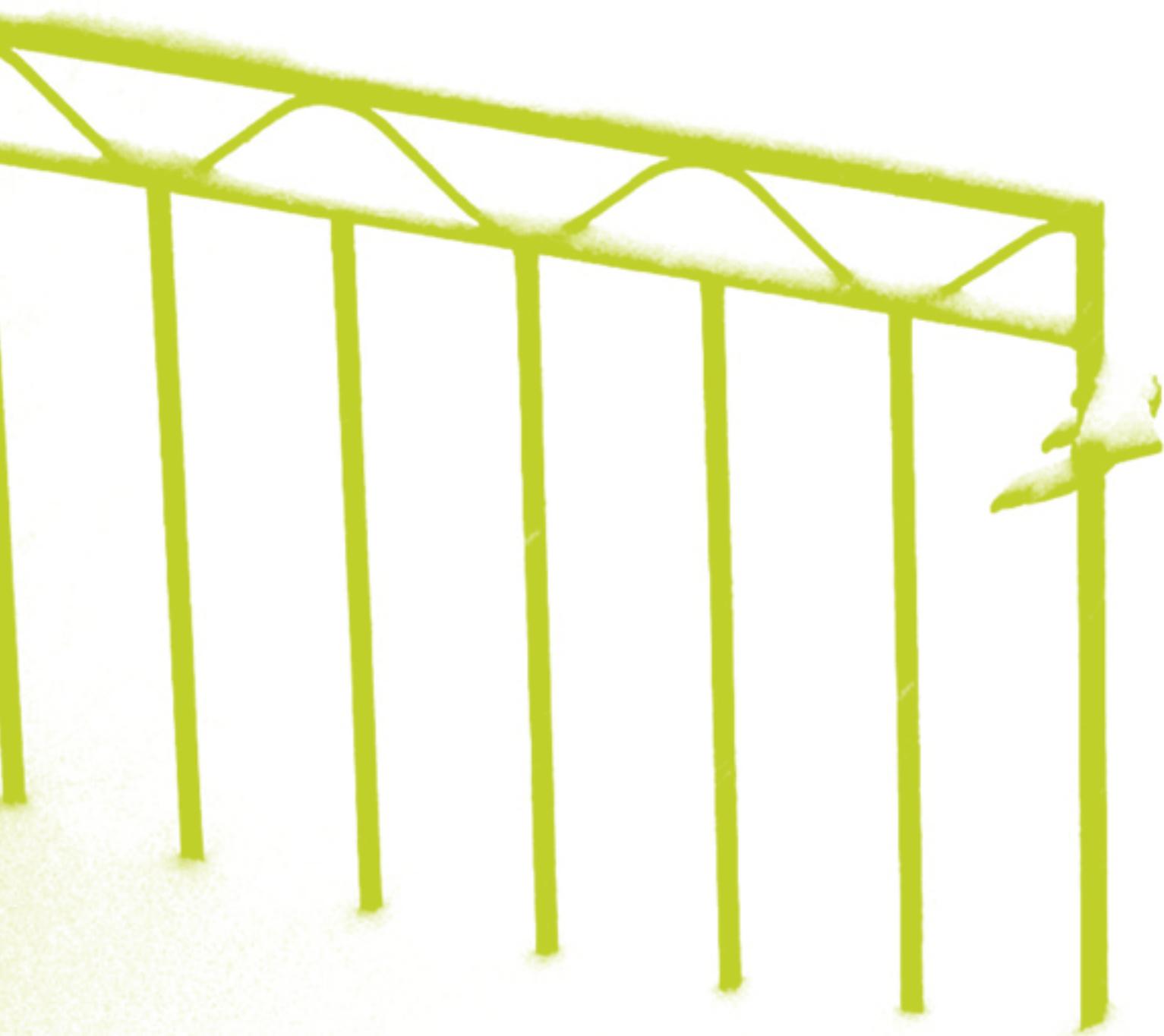
## Vad är rätt information till rätt person vid rätt tillfälle?

Fredric Landqvist  
Viktorainstitutet

Sven Hamrefors  
Handelshögskolan i Stockholm  
Mälardalens högskola



En nionde reflektion från forskningsprojektet  
*Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



## Inledning

Den här reflektionen baseras till stor del på den forskning som Fredric Landqvist bedriver vid Viktoriainstitutet, och IT Universitetet i Göteborg. Fokus är här hur informationsportaler kan hjälpa medlemmar i organisationer i deras vardag. I tidigare reflektioner har vi konstaterat att vardagslivet i organisationer präglas av en hög grad av oförutsägbarhet och man måste därför utveckla sin förmåga att improvisera i vardagen. Visserligen måste denna improvisation präglas av variabilitet och flexibilitet, men samtidigt måste den präglas av konsekvens och begriplighet.

Kaosteori utvecklades från början för att förklara fysikaliska förändringsprocesser, såsom bildning av former på snöflingor. Denna teori börjar alltmer användas inom socialvetenskap för att beskriva organisatoriska förhållanden som stimulerar människor till effektiv utveckling och förändring. Den centrala tesen i kaosteori är att utveckling sker i det gränsland där ordning och kaos möts. I det område där ordning dominerar blir förändringen hämmad av just denna ordning och i det område där kaoset råder finns ingen ordning som stöder systematiken i utveckling. Därför finns förutsättningarna för utveckling precis där så mycket ordning är närvarande så att den ger riktlinjer för utvecklingen och så mycket kaos finns så att man ser alla möjligheter i variationen. Det är därför som ett centralt tema i detta forskningsprojekt är att organisationers kommunikativa förmåga skall stödja det läge där ordning och kaos är närvarande i precis lagom doser. Kommunikationen får denna effekt när den lyckas förmedla meningen med organisationens konceptuella fokus samtidigt som den stimulerar till variabilitet i aktiviteter.

Den här reflektionen är direkt applicerbar på denna problematik. Den handlar om hur IT-installationer, i form av informations- och kunskapsportaler kan stödja organisationers kommunikativa förmåga att förmedla fokus i koncept och variabilitet i aktiviteter. Som framgår av texten är detta ett ganska besvärligt område att hantera för många informationsansvariga, eftersom dessa installationer är komplexa i sig själva och görs i ett komplext sammanhang. Därför måste man göra en mängd bedömningar på detaljnivå och övergripande nivå för att sådana IT-satsningar skall ge önskvärd effekt.

Så även om ämnet är komplicerat är det vår förhoppning att även denna reflektion skall bidra till att inspirera till hur arbetet med information och kommunikation (I&K) kan bidra till organisationens yttre effektivitet.

Fredric Landqvist



Sven Hamrefors





## Informationsmiljöproblem i dagens företag och organisationer

Många företag satsar idag stora resurser för att understödja sina kunskapsmedarbetare, i deras informationshantering, med syftet att utveckla konkurrenskraft i den omvärld de verkar. Detta realiserar ofta med hjälp av olika typer av informations- och kommunikationslösningar. Vikten av att tillgodose varje enskild medarbetare med rätt information vid rätt tidpunkt blir, oberoende bransch, en av de mest centrala affärsstrategiska processerna. Dessvärre visar både forskning och praktik att den gängse devisen, rätt information till rätt person vid rätt tillfälle, är felaktigt konstruerad även om den uttrycker ett verkligt upplevt behov!

I ett samhälle där människor ofta lider av informationsstress, blir relevans och sammanhang något, som inte bara berör den högsta ledningen, utan hela organisationen. Att hålla sig informerad för att kunna genomföra sin uppgift på rätt sätt och i rätt tid, blir till stora delar den arbetsvardag som genomsyrar allt vi gör. Lösningen på detta centrala problem har, allt sedan datorernas intåg i vår vardag, realiserats i olika verksamhetsstödjande informationssystem. De hanterar dock, oavsett om det rör sig om

affärssystem, kundstödssystem, eller materialstyrningssystem i komplexa processer, bara toppen av isberget. De berör bara de mest synliga informationsbehoven, som har varit möjliga att strukturera tillräckligt för att bygga ett informationssystem kring. Rationaliseringsvinsterna har varit många, men det finns också tydliga exempel på raka motsatserna, i dåligt stödjande informationssystem, som har lågt eller inget utnyttjande. Komplexiteten i denna mängd av informationssystem, har idag resulterat i att många företag har alla sina centrala processer, regelverk och strukturer inbyggda i de stödjande systemen.

Systemen har gjort att strukturerna nästan blir osynliga. Många företag känner att bördan av detta arbete, hämmar deras konkurrenskraft då de inte kan vara tillräckligt flexibla i den verklighet de agerar. De överskådliga konsekvenserna av sådana arkitekturer av informationssystem, har skapat en flodvåg av stora förändringsprojekt med avsikt att rensa och skapa ordning i IT-trädgården, strategiskt benämnt som informationsintegration eller genomförande av företagsövergripande affärssystem.

## Att skapa ordning är svårt

En helt vanlig dag, för en enskild medarbetare, börjar ofta med att försöka kompostera och sortera e-postskörden. Vi spenderar mycket tid idag med att kommunicera med våra praktikernätverk internt och externt, ledare, kunder och partners. Den kommunikationen sker ofta via olika medier, såsom e-post, chatt, telefonsamtal, mobilsamtal, telefon-/videokonferenser och fysiska möten. All denna kommunikation resulterar ofta i någon form av mer eller mindre strukturerad dokumentation. Många företag har försökt att rationalisera dessa beteenden i olika former av process-, grupp- och projektstödjande informationssystem. Det har aldrig tidigare skapats så mycket dokumentation av vårt dagliga arbete och dess förväntade resultat som idag. De externa kraven på dagens företag ökar också kraven på redovisning i alla affärsprocesser (exempelvis Sarbane-Oxley, SOX). Därför försöker många företag skapa ordning i denna oreda genom att införa tydliga processer för sin dokumenthantering.

Det finns en problematik i att försöka skapa bättre struktur, i något som i sig självt är väldigt ostrukturerat, när det handlar om tolkningsföreträde relaterat till ett sammanhang. Mänsklig kommunikation och vårt skrivna och talade språk är fyllt av nyanser och inbyggda öppningar för olika tolkningar. Sammanhanget för ett dokument har en viss betydelse för författaren i dennes författarmiljöer, men för läsaren kanske det betyder något helt annat. I ett stort forskningsintensivt, globalt företag försökte man förbättra sin dokumenthantering genom en mycket noggrann analys av alla typer av dokument och deras olika former av relevanta klassificeringar. Den framtagna modellen var mycket ingenjörsmässig och var noggrant framtagen enligt alla konstens regler och blev självklart mycket komplex. Det förväntades av alla kompetenta och duktiga forskare att de skulle kodifiera sin kunskap, vilket de flesta också försökte göra, men de upplevde snart att detta krävde alldeles för mycket manuellt arbete. Efter tre års uppbyggnad och användning hade de flesta dokument, som klassificerats i systemet, fått de enklaste uppgifterna korrekt ifyllda, såsom datum, författare, revisionsläge, dokumentnummer, projekt, organisationstillhörighet och produktområde. När det kom till klassificeringen av själva innehållet visade det sig dock att mer än 80% av dokumenten lagts upp under rubriken övrigt av de minst 30 väldefinierade dokumentklasserna. Detta gjorde att systemet bara blev användbart för den som redan visste de exakta uppgifterna i sökningen efter ett visst dokument.

I ett annat högteknologiskt företag insåg man denna problematik och lät en extern part göra det manuella arbetet med att klassificera innehållet, vilket givetvis var en lättnad för författarna av dokumentet. Detta skapade dock en idédistans eftersom personerna som blev tillsatta att klassificera dokument inte hade tillräckligt djupa kunskaper om ämnet.

Slutligen, i ett tredje företag försökte man automatisera denna klassificeringsprocess genom att låta sökmotorn försöka plocka ut metainformationen från MS Word-dokumentet. Problemet blev att nästan alla dokument var, enligt den information som låg i "egenskaper", skapade av en och samma person, nämligen den som en gång skapat malldokumentet. Det uppstår en källa till systematiska fel då många gärna kopierar ett existerande dokument, som någon kollega tidigare skapat och inte alltför sällan missförstår hur själva mallen var tänkt att användas. Mänsklig klassificering av information ger upphov till många möjliga fel baserade på sammanhang, författarens referensram och kunskap, tid och slutligen viktigast av allt motivation. Det skapar problem för användarens möjlighet att hitta rätt dokument och kunna tolka innehållet på ett korrekt sätt.

## Uppmärksamhet i organisationen

Uthållighet och eftertanke blir lidande när man, i sin vardag, blir avbruten i sina kommunikationsprocesser. Mångfalden av informationspulser från olika medier och medmänniskor, gör att vi sällan känner tillfredställelsen av att avsluta en aktivitet utan avbrott med god och genomtänkt kvalitet. Detta kan illustreras enkelt i den dagliga användningen av e-post. När det plingar till i vår dator, avbryter vi glatt det vi för närvarande hade för handen, för att snabbt och smidigt svara på olika inkomna informationsbehov från andra i de nätverk vi verkar. Det är inte ovanligt att folk "prat-skriver" så fort att de sedan måste försöka återkalla sitt meddelande med förtydliganden, både avseende innehållet och den språkliga kvaliteten. I en stor skandinavisk affärsbank upplevde alla ledare en sådan stress av att de inte hann med att hantera sin skörd av e-post, även om de hade hjälp av sekreterare, att de började ha med sig sin bärbara dator på alla möten. Detta för att de snabbt skall kunna svara på inkomna ärenden. Möteskulturen i den banken

fick en viss dissonans därför att alla endast deltar fysiskt, men inte mentalt. I telefonmöten blir detta ännu mer problemariskt, eftersom personerna då helt enkelt slår på sin telefon på "tyst-läge" för att sedan fortsätta med andra aktiviteter, samtidigt som man slölyssnar på mötet, och vaknar upp när ens namn nämns eller när något lyckas dra till sig ens uppmärksamhet.

Hur gör vi då för att kunna hålla vår uppmärksamhet på rätt saker? Uppmärksamheten i en organisation och hos dess medlemmar, blir en konkurrensfördel om den går att styra och underhålla med vettiga stödjande processer och verktyg. Dessvärre leder informationsstressen snarare till allt snävare omvärldsfokus, av ren och skär överlevnadsinstinkt. Detta gör att många företag bara orkar verka för förändringsprocesser som enbart förfinar den redan kända världen, istället för att se rätt tillfälle att agera proaktivt för att utforska nya affärsmöjligheter.

## Intranätets utveckling som kommunikationskanal

Oreda leder till krav på kontroll. Sedan Internets genombrott i den kommersiella världen har många företag byggt ut sina kommunikationsprocesser och stödverktyg för att hantera intern och extern kommunikation med hjälp av Internetrelaterade tekniker. Den grundläggande framgångsfaktorn för Internet och framförallt webben, är dess inbyggda struktur för kunskapsdelning. Den drivande faktorn i dess basfunktioner byggde på att forskare i Bern ville kunna skapa ett nätverk av sammanhängande informationsmängder, där många inblandade personer samverkar för att skapa helheten och att tillgängligheten skulle vara oberoende av var informationen låg lagrad i systemet. Att kunna "länka" har alltsedan dess varit webbens signum. Den strukturen har vissa likheter med hur den mänskliga hjärnans kunskapsprocesser fungerar med associationer mellan olika sparade impulser. En intressant egenskap i de tidigaste versionerna av Mosaic (webbläsare), var att de hade bra funktionalitet för textredigering. I senare versioner av mer populära Microsoft Internet Explorer har textredigeringen fått stå tillbaka för att enbart fokuseras på funktionaliteten för webbläsning. Denna separering av textredigering och webbläsning har resulterat i att många inte ser det som självklart att de själva kan bidra till webben, utan enbart ser den som en hämtningsplats för information. När före-

tag började bygga interna nät baserade på Internet-teknik, myntades begreppet Intranät. Många tidiga intranät, var liksom Internet byggda underifrån av tekniskt intresserade eldsjälar. Detta återspeglas idag av att de flesta intranät består av en uppsjö länkade informationsresurser (webbar). Relativt tidigt i utvecklingen av intranäten hamnade ansvaret på informationsavdelningen och där har informationsägarskapet i många fall stannat. Idag är Internet-teknikbaserade kanaler en av de viktigaste för att nå medarbetare, kunder, leverantörer, partners eller marknadsaktörer samt medier.

Det intressanta med förflyttningen av ägarskapet till informationsavdelningen är att den initiala strukturen som byggde på likasinnade i kunskapsnätverk, motverkats i hög grad av informatörens roll i organisationen. Informationsavdelningen har till uppgift att skapa öppenhet och förståelse för organisationens syfte, oavsett det gäller ledningens dekret om förändringar, strategi, mål, eller omvärldens uppfattning om organisationen sett ur företagets perspektiv. Detta har resulterat i en kontrollerad process, där avsändaren är företaget, Internet-tekniken är kanalen (oavsett om det gäller de publika webbplatserna, eller intranätet) och mottagare är kunden, medarbetaren och övriga relaterade kontakter. Idag har många intranät därför fått en struktur, som snarare återspeglar en distribuerad nyhetsorganisation. Nästan alla stora intranät har startsidor som drivs av företagets informationsavdelning och dess kontrollerade nätverk av informatörer inom och utanför organisationen.

Strukturen för stora organisationers intranät återspeglar ofta den inbyggda ledningskulturen och kommunikationsstrukturen inom organisationen. Har en verksamhet tydligt decentraliserat ansvar ger strukturen i intranätet en likartad bild med otydlig kontur och lokala resurser tillsatta för att hjälpa den lokala verksamheten. I olika ansatser att försöka skapa en struktur i detta, har dessa organisationer ofta några få centrala och relativt små informationstjänster för att kunna leda ut gemene man på rätt informationssökningstripp. Dessa byggs upp av en centraliserad och redaktionellt driven startside i kombination med en sökfunktion i intranätet. Resultatet blir ett löst sammansatt nätverk, som liknar organisationen. Givetvis är även förekomsten av teknikintresserade eldsjälar även en pådrivande faktor för en mer decentraliserad struktur. Exempel på denna typ av intranät hittar vi hos kunskapsintensiva företag.

Om organisationen är mer centralstyrd eller har relativt låg grad av kontorsarbetande personal, blir även utvecklingen av intranätet motsvarande. Exempel på detta finner vi inom handeln.

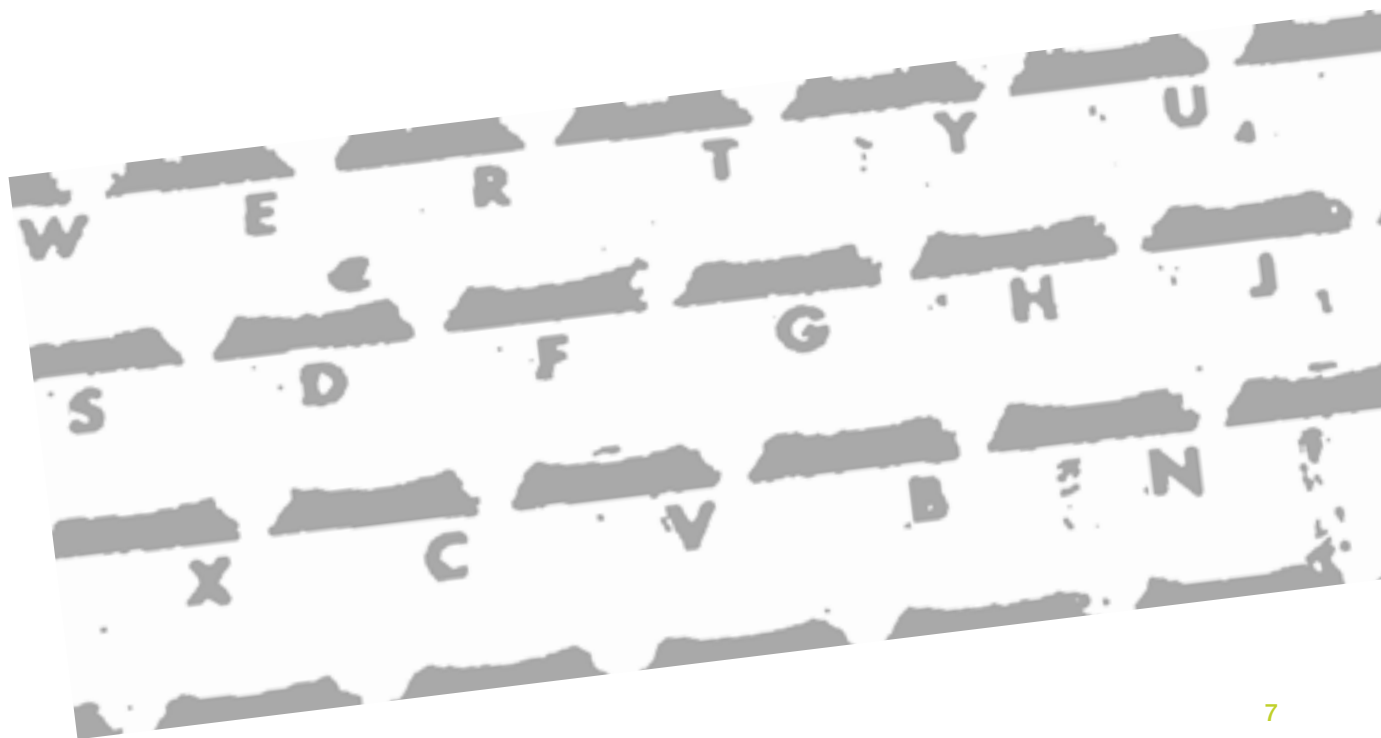
Innehållshantering/-styrning, eller "Enterprise Content Management" är populära begrepp hos ägare av stora intranät. Syftet är att införa bättre kontroll av informationsflödet inom organisationen och även försöka harmonisera samt konsolidera organisationen. Detta innebär en paradox; att Internet-teknik som i grunden bygger på en informationsdelningskultur underifrån, skall styras och kontrolleras uppifrån, för att bättre rationalisera resurserna som krävs för att underhålla informationen. Få organisationer har idag kontroll på hur mycket informationshanteringen i deras intranät kostar, från skapande till publicerande, distribution, arkivering och slutligen radering. Möjligen kan IT-chefen redogöra på en basnivåkostnad för mjuk- och hårdvara, samt drift. Ännu sämre blir det när frågan om den verkliga affärs- och verksamhetsnyttan ställs, då detta bygger på gängse teser såsom: den enskilde individen har tillgång till ALL information och utifrån detta bör han eller hon alltså kunna agera på ett effektivt och rationellt sätt inom sitt handlingsutrymme. Den relevanta frågan borde snarare vara: Hittar individen verkligen relevant information när han eller hon verkligen

behöver den? Få företag har infört kvalitetssäkring av sitt intranät. Om de genomför utvärderingar, sker det oftast antingen via enklare webbtrendanalyser, det vill säga "klick-sekvenser", eller via formaterade formulär där de ber intranätanvändaren svara på frågor om sin upplevelse av intranätet. Den gängse känslan som de enskilda individerna delar är allt som oftast "finns i sjön". Med andra ord information finns men går inte att återfinna!

## Intranätet blir en intern företagsportal

Företagsportaler erbjuder ingångar till all företagsgemensam information och alla tjänster med stödjande informationssystem. Begreppet Internetportal blev ett allmänt uttryck i samband med att Yahoo lanserades 1995 med sitt välkända sätt att kategorisera Internet. Portal blev något som alla Internetentreprenörer ville bygga; en ingång och förenklad väg till alla underliggande informationstjänster.

Sedan 1998 har begrepp såsom företagsportaler, informations-/kunskapsportaler, e-handelsportaler med mera florerat i medier och många organisationers lednings-





grupper. Alla vill ha en portal, men få lyckas få den att fungera med samma enkelhet som den kända förebilden Yahoo. Forskning och populärpress inom ledarskap kan illustrera siffror på 80% misslyckade förändringsprojekt där portalen varit drivkraften.

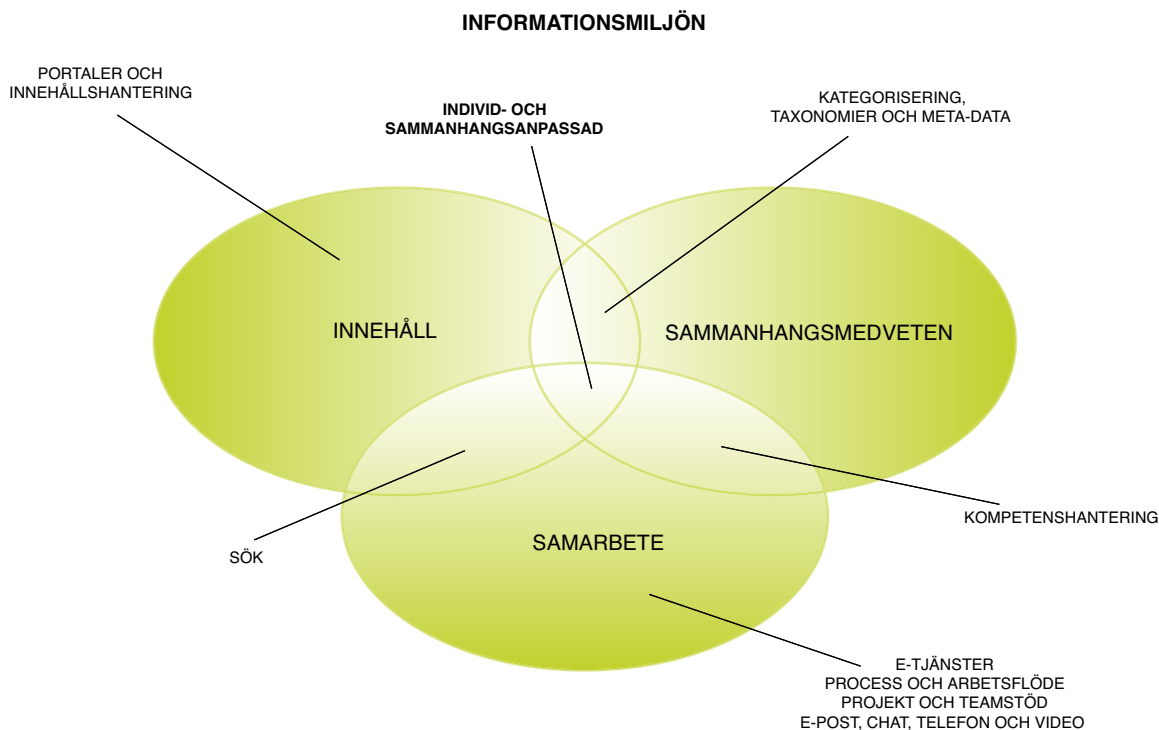
För ett ovant öra låter den utlovade enkelheten att hitta all relevant information på ett enkelt förpackat sätt för alla i hela organisationen som en VD:s önskedröm: Tänk om alla verksamheter kunde harmoniseras under ett trevligt skal, där alla anpassar sig för helhetens bästa! Vem vill inte ha alla sina informationstjänster på en plats, lätt tillgängliga och smart integrerade i sin vardag, så att jag som enskild kunskapsmedarbetare kan lösa mina problem?

Precis som med all annan Internet-teknik, bygger portalen på lökmetaforen, det vill säga att en ny bärande teknik lägger under sig alla tidigare standarder och protokoll. Portalen var tänkt att ligga ovanpå alla tidigare gjorde IT-investeringar och plattformar och förenkla och öppna upp dolda informationsresurser i organisationen. (Figur 1, Agenda)

Utöver denna vällovliga effekt av att ha all information lättillgänglig, skapade även Yahoo trenden med individanpassad informationsförsörjning, kallad "personalisering". Det vill säga att användare själva kunde välja vad de ville ha serverat till sig utifrån ymnighetshornet Internet med dess aldrig sinande informationskanaler. Slut användarna återtog en del av makten genom sina aktiva val av informationskanaler i portalen. Portalen lovade att bara använda användarnas profildata för att förbättra leveransen av relevant information till dem, möjligen i kombination med att ibland styra vissa sublima, kommersiella exponeringar i användarnas väg mot Internet-nirvana. Med denna förebild blev företagsportaler försökskaniner för "personalisering". Detta med vissheten att ett företag rimligen borde veta mer om sina anställda än en Internet-portal och därmed ännu bättre tjäna slutanvändaren med "rätt" tjänsteförpackning.

Idag är det få, om ens något företag, som inte har en liten företagsportalseskpad bakom sig, med mer eller mindre lyckat resultat. Oförtrutet fortsätter företagen att vandra sin pilgrimsfärd mot målet: rätt information, till rätt person, vid rätt tillfälle och plats (det senare när nu portalerna gud bevars blivit mobila).

Figur 1





## Centrala problemområden med portaler

Vad är det för inbyggda och okända strukturer som gör det så svårt att lyckas med en företagsövergripande portal, när det låter så lovande i teorin? Ur intervjuer med portalbyggare går det utläsa tre tydliga problemområden som återkommer:

**1** Personalisering fungerar bara om slutanvändaren är motiverad att kontinuerligt berätta för portalen om sina informationsbehov. Detta är dessvärre få intresserade av! Intressen kan driva användaren till att åstadkomma stora eftergifter avseende integritet och manuellt arbete om återkopplingen är direkt. Men helst vill vi ha det enkelt och färdigpaketerat. Få slutanvändare genomför därför någon personalisering. De som orkar fylla i alla formulär för att starta personaliseringen gör bara detta en gång för att aldrig sedan någonsin ändra sina statiska informationsbehov. En del försöker komma åt detta problem med en rollbaserad portal. Den baseras på logiken att om bara alla definierar sina roller i organisationen, så kan man skraddarsy en ”one-size-fits-all” variant, så slutanvändaren inte behöver komma oförberedd in i portalen. Detta är bättre men inte gott nog, för hur skall dessa generiska roller se ut som representerar företaget? Hur hittar man dem som passar i de olika formaten?

**2** Kommunikation handlar om att känna sin målgrupp och använda rätt kanaler för att nå den. Denna devis är allmängiltig och blir inte mindre viktig bara för att man upprepar ”företagsövergripande” som ett mantra. Det finns ett väldigt tydligt beroende mellan räckvidd och omfång. Man kan aldrig nå alla med all information, eftersom alla inte kan finna relevansen i detaljer som ligger långt utanför deras handlingsutrymme och referensram.

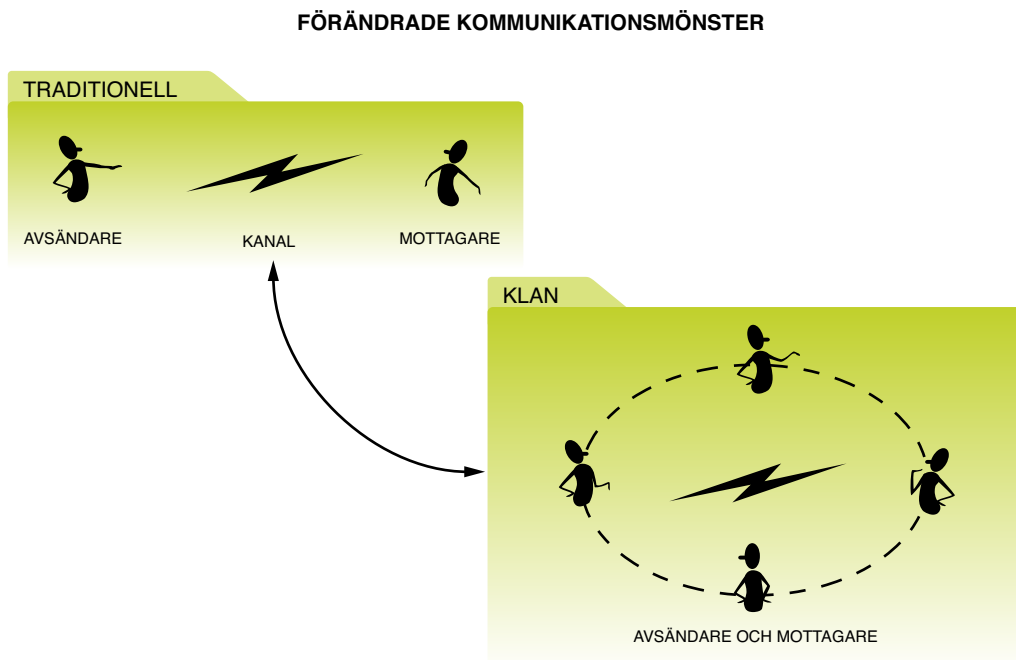
**3** Makt och relationer är starka styrmekanismer i en organisation. Informationsägarskap är något som ofta beskrivs i litteraturen om informationssystem och informationssystemsarkitektur, speciellt de samverkansformer som ligger till grund mellan system. När det gäller informationsportaler så bygger de på ett antagande om väl fungerande samverkansformer med alla underliggande informationsresurser. Incitamenten att samverka mellan dessa resurser är ofta svaga.

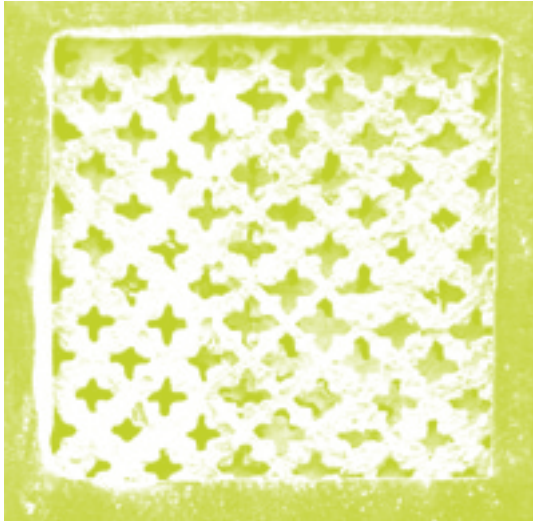
## Klantillhörigheter och samverkan ger nya kommunikationsvägar

Internet och webben har blivit en succé och den starkaste drivkraften till denna succé är alla människor som själva bidrar med sina tankar, kunskaper och relationer för att bidra till den gemensamma nämnaren för helheten. Ett bra exempel på detta är världens idag största uppslagsverk, ”Wikipedia” ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Den har genom sitt gräsrotstänkande, lyckats skapa en webbtjänst som ofta är mer komplett och korrekt, samt snabbare uppdaterad än något av de mer välkända uppslagsverken, såsom British Encyclopedia, som helt drivs med vetenskapliga redaktionella processer. Personliga webbdagböcker, eller mer populärt kallade ”bloggar”, härlett från ”web log”, är den mest synliga trenden av förflyttningen av avsändare, kanal och mottagare. I denna miljö av ömsesidigt informationsutbyte är det främst det verkligt enkla och mänskliga som blir en framgångsfaktor. Grundbulten för en blogg, är ett standardiserat sätt att beskriva olika typer av nyhetsflöden, kallat Really Simple Syndicate (RSS). Idag har de flesta webbläsare en så kallad RSS-plugin som gör att användare själva kan styra vilka flöden man vill följa. Bloggen och dess avsändare fungerar som förstärkare av alla sina egna intressen och kanalval (RSS-flöden) eftersom bloggen innehåller avsändarens egna funderingar och kunskaper ihop med alla de nätverk av andra avsändare som denne verkar i.

Tydliga exempel på denna maktförflyttning från enbart verifierade, välkända och trovärdiga kanalavsändare till nätverk av intresserade och kunniga människor, var i samband med terroristattacken mot World Trade Centre, 2001-09-11 (NineEleven). Rapporteringen från händelseförloppet följdes av miljoner människor i realtid, via en känd kanalförmedlare, nämligen CNN. Allt detta var i och för sig otroligt och något helt nytt, men fortsättningen är ännu mer intressant. I direkt anslutning till händelsen, började tusentals medmänniskor att blogga (även om de nu inte visste att det var det de gjorde vid detta tillfälle). Alla som varit på plats i New York eller som hade personliga referenser till händelseförloppet började rapportera på sina egna webbsidor, eller via olika former av webbforum och news-groups. Genom dessa nätverk plockade sedan de mer välkända kanalerna upp bilder, upplevelser, videosekvenser och reflektioner till sin egen kanal. Det gav en mycket mångfacetterad bild av kaoset som följde. Eftersom de kända kanalerna enbart kunde skumma på ytan, så gjorde denna nätverksdrivna reaktion att människor världen över började koppla ihop sig med varandra relaterade till samma referenser. Detta byggde ett socialt nätverk underifrån, och trovärdigheten förflyttades från toppen till botten. De närmsta nätverken var de man själv mest litade på för att själv kunna reflektera över sin egen situation. (Figur 2, Förändrade kommunikationsmönster)

Figur 2





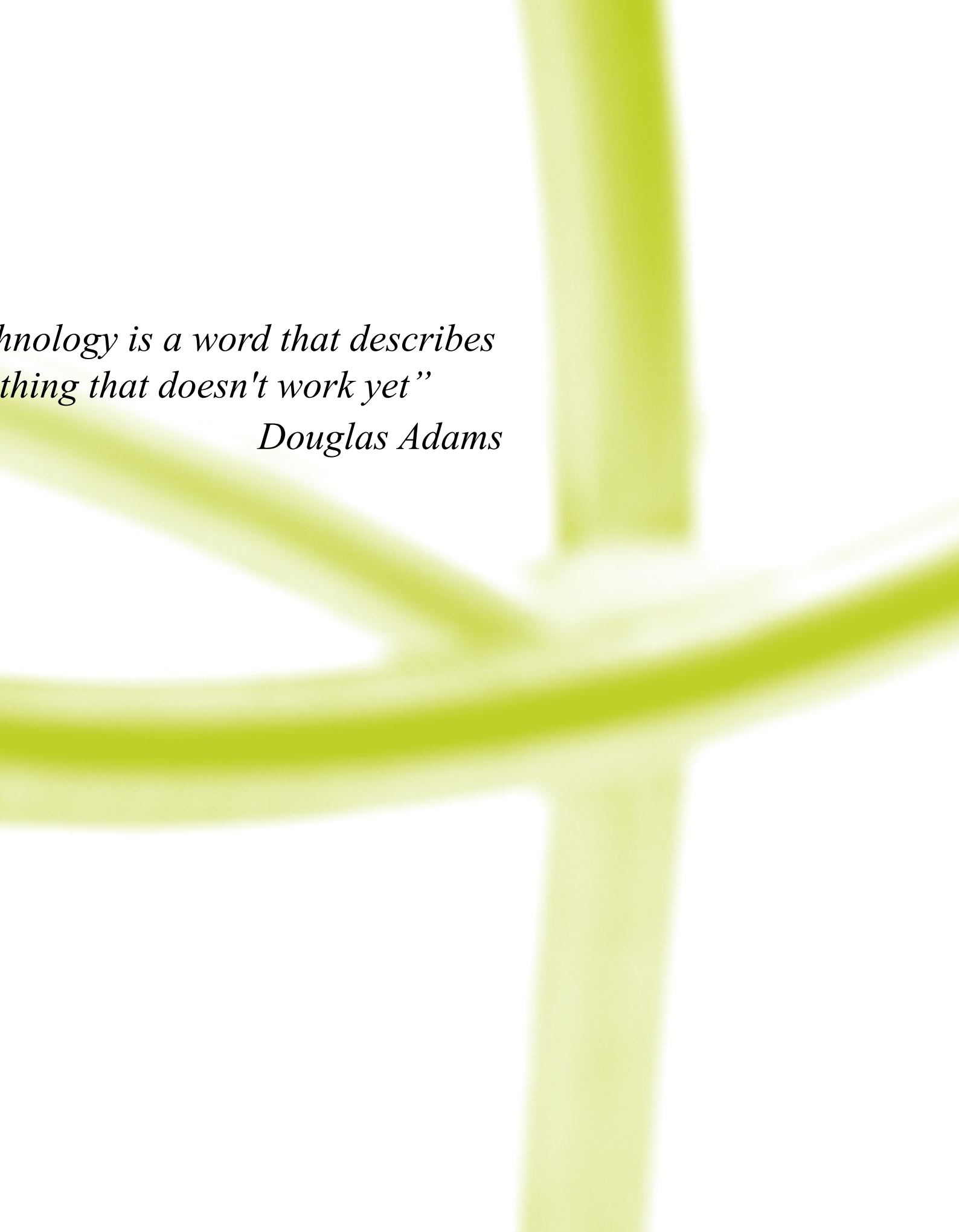
Idag är ”blogg” en självklarhet, och speciellt för yngre människor. Ett ytterst enkelt sätt att relatera sin verklighet till det som berör en. Trovärdighet och förtroendet byggs i sociala nätverk, mycket likt klanbildningar. Ungdomar av idag relaterar sig själva helt utifrån sina klantillhörigheter, både virtuellt på nätet, genom exempelvis speltjänster på webben, till sin direkta närhet av likasinnade som de träffar dagligen. Bloggfenomenet är bara i sin linda och den tydligaste förflyttningen sker ut mot dagens ungdomar och deras klaner, där de gärna använder sina mobiler för nätverkande och bloggliknande upplevelser. De rapporterar till varandra via Internet Relay Chat (MSN/ICQ/Messenger), SMS, MMS och andra tjänster, för att förstärka sin klantillhörighet. Alla blir avsändare och mottagare i denna nätverkskultur.

Från början var webben ett enkelt verktyg för forskare, som såg ett behov av att dela med sig och länka till varandras arbete på ett intuitivt sätt. Under de påföljande åren växlade drivkrafterna från undervegetationen till

mediedinosaurierna som avsändare utan att nätverken försvann. Många företag har haft medieföretagens framgångsrika portaler som exempel när de designat sin startsida för alla medarbetare. Många intranät försöker efterlikna webb-tidningarna, med kompletterande funktionalitet för hantering av olika typer av tjänster, som telefonboken och matsedeln till mer administrativa rutiner som reseräkningar, tidsrapportering och integration med underliggande verksamhetssystem. Med denna förebild är det inte konstigt att det blir svårt att skapa en ingång som appellerar till alla medarbetare. De flesta upplever idag sitt intranät som rätt ointressant. En startpunkt man snabbt navigerar bort från till de domäner där de dagliga frågorna hanteras ihop med olika former av praktikernätverk.



*“Tech  
some*



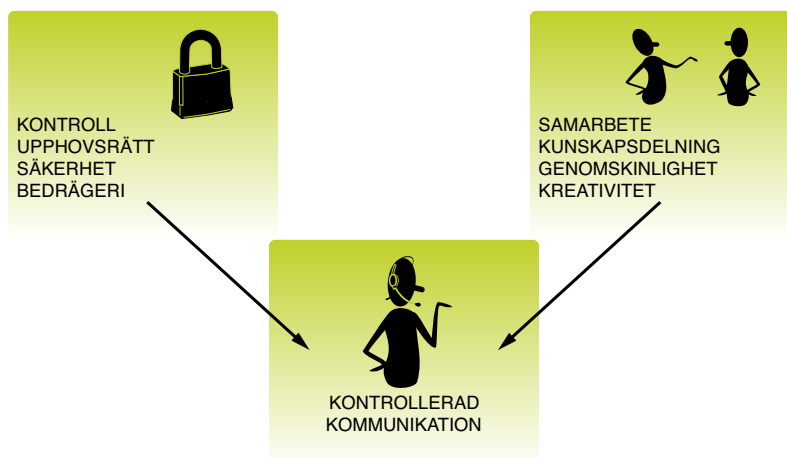
*Technology is a word that describes  
something that doesn't work yet”*

*Douglas Adams*



Figur 3

### KONTROLL VISAVI ÖPPENHET



### Kontroll visavi öppenhet, vem äger din kunskap?

En viktig drivfaktor till intranätutvecklingen har handlat om möjligheterna till företagsövergripande samarbete, kunskaps- och informationsdelning, öppenhet och en genomskinlig organisation för att skapa förutsättningar för en kreativ och konkurrenskraftig organisation. I stark kontrast till detta ligger alla krav på olika former av kontrollmekanismer. Eftersom medarbetarnas kunskaper utgör företagets konkurrensfördel i en allt mer konkurrensutsatt verklighet, skapas starka krafter för att låsa in kunskapen inom företaget. Detta är inte helt enkelt eftersom kunskap är flyktigare till sin karaktär än till exempel industrianläggningar, som med lätthet går att låsa och skydda. Medarbetaren tar med sig det intellektuella kapitalet hem när arbetsdagen är slut och lämnar enbart olika former av kodifierad kunskap i företagets informationsmiljö. Kunskapsmedarbetare av idag underhåller sina nätverk internt och externt, för att utveckla sin kompetens och sin status i de klaner de vill agera. Detta gör att medarbetare medvetet delar med sig av sin kunskap för personlig vinning och status (se mer om detta i reflektion 2/05), vilket ibland ses som ett problem. För att undvika informationsläckage till fel mottagare skapar de flesta organisationer olika former av säkerhetslösningar, avseende riktlinjer, roller och ansvar, processer och verktyg. Detta blir alltså öppenhet inom strikta och skyddande ramar. Alla skall inte ha tillgång till all information.

Tillgänglighetsfrågorna blir centrala i alla företagsportaler när deisen ”single sign-on” matas in som ett mantra. Företagets skyddande väggar är i mångt och mycket helt uppluckrade eftersom organisationer måste samarbeta med en mängd olika verksamheter utanför företaget. Det kan ibland vara så att ens värste konkurrent blir en viktig samarbetspartner för att till exempel skapa standarder och gemensamma plattformar.

Rädslan av att inte ha kontroll påverkar all utveckling. Självklart vill man motverka säkerhetsläckor, speciellt när det är frågor som närmar sig den kritiska massan som kan sammanfattas som företagets unika recept. (Figur 3, Kontroll visavi öppenhet)

Det är viktigt att företaget upplevs som en tydlig enhet med ett synligt bidrag i den miljö verksamheten verkar. Harmoniseringen av företagets processer, handlar om att utveckla en viss likriktning så att alla medarbetare ser sin roll tydligt i helheten utan att man låser in dem i vissa sätt att utföra sina arbetsuppgifter. Ett brett spektrum av företagsfärger skapar otydlighet och undergräver företagets roll i den verklighet de verkar. Därför är det viktigt för ledningen att utveckla en kontrollerad men inte inkapslad kommunikationsprocess, där kanalerna är baserade på Internet-teknik. Kommunikationsarbetet handlar om att få medarbetare inom ett ”blått” företag att lovsjunga blått i olika nyanser.

I ett globalt företag fick en lokal avdelning visst informationsläckage till medier, som gjorde att deras verksamhet granskades och genomlystes väldigt noggrant. Samtidigt fanns det, på den lokala delen av intranätet, en öppen tjänst för debatt. I detta forum ställde en medarbetare, som inte var inblandad i den känsliga frågan som cirkulerade i medierna, en öppen fråga varför företaget vart så hårt ansatt. Debatten pågick öppet i detta intranätforum, tills en av de centrala personerna inom företaget som verkligen satt inne med sakkunskapen besvarade frågefloden på ett mycket detaljerat och utförligt sätt. Problemet var att frågan rörde ett centralt recept, som utgjorde en direkt konkurrensfördel för företaget. Detta recept befann sig i en tidig fas i ett forskningsprojekt. Ämnet som behandlades hade alltså tydlig bäring på frågor runt patent och upphovsrätt. Genom att synliggöra sin kunskap och förklara de samband som behandlades utanför företaget åsidosatte medarbetaren samtidigt centrala kontrollmekanismer i internkommunikationen. Denna medarbetare höll på att förlora arbetet i och med sin okunskap. Även informationsägaren och infomastern för detta intranät, blev utsatt för ledningens starka kritik och forumet stängdes ner med omedelbar verkan.

## Hur korskopplas ledningens perspektiv med fotfolkets?

Det genomgripande problemet blir nivåhanteringen av kommunikationen, mellan den från toppen och neråt i organisationen, och kulturen på golvet där medarbetare dagligen försöker lösa sina arbetsuppgifter. Det är i gränslandet mellan dessa praktikernätverk och ledningen som problem uppstår. Inte alltför sällan ser fotfolket vart-hän det barkar med skeppet, men signalerna når ibland inte uppåt genom bruset. Förutsättningen för företagsövergripande samarbete och kunskapsdelning ligger på nätverksnivån, ofta med stöd av olika former av projekt-, team- eller grupprogram för att underlätta samarbete. Dessvärre blir kontrollbehovet en hämsko och dessa nätverk blir inte synliga för allmänheten i exempelvis företagsportalen. Har man inte blivit inbjuden som medlem i nätverket och därmed fått access till informationsdelning inom projektet, teamet eller praktikernätverket, finns det stora risker att den enskilda medarbetaren inte ser möjligheterna till samarbete. Många stora organisationer har idag efter mer än tioåret av användning

av grupprogram en skärgård av aktiva, avslutade och påbörjade informationsöar, ofta realiserade i exempelvis Lotus Notes eller Microsoft Sharepoint. Explosionen av samarbetsmiljöer visar på behovet av att dela information och att enkelheten med dessa verktyg skapat dessa öar, men över tiden blir det hart när omöjligt att navigera i systemet och grynnorna är många.

En central funktion för informationsavdelningen och informatörer inom stora organisationer är att verka som bryggor mellan praktikernas informationsmiljöer, både avseende förutsättningarna att "hitta" bra och fungerande praktiker, samt att förklara för oinvidiga vad detta innebär för helheten och hur väl detta överensstämmer med företagets riktning. Företagets berättartradition är mycket viktig för överlevnaden och det är genom dessa historier som kulturen kan överbrygga osynliga konflikter och spänningar. Detta blir extra tydligt när företag slås ihop eller blir uppköpta, eftersom dessa historier inte syns i verksamhetsberättelsen eller i de ekonomiska termer som beskriver företaget.

Ett exempel på detta skeende var när det stora, blåa företaget med en treställig förkortning köpte det lilla, kreativa företaget, som utvecklat en världsledande produkt, för samarbete. För att skapa kunskapsbryggor mellan de två företagen samgrupperade det stora, blå företaget sin forskningsavdelning, som ansågs vara den mest vildvuxna (även de hade dock blåa kostymer) ihop med det lilla programföretaget. Efter tre års delande av lokaler hade ingen, eller väldigt lite, kontakt tagits mellan de två olika avdelningarna. Det lilla företagens medlemmar kallade de andra för "blåkostymerna" och såg absolut ingen anledning att beblanda sig med deras tråkiga kultur. Medarbetarnas motvillighet att förändra invanda sociala mönster är tillsammans med ledningens kontrollbehov den största och starkaste motkraften till en fungerande och kreativ företagsmiljö, oavsett val av underliggande tekniska stödplattformar.





## Informatörens strategiska roll i förändring

Informatörer blir idag viktiga redskap för de flesta organisationer när behovet av sammanhang, budskap, trovärdighet och tydlighet ökar både internt till medarbetare eller externt mot kunder, partners, leverantörer och investerare/ägare. Traditionella medier, såsom personliga möten, måste kompletteras av mer publika kanaler för att kunna nå ut till massorna och även ha möjlighet att skapa en bredare och mer mångfacetterad bild av budskapet. Ett exempel på detta var nyheten om vd-bytet på Ericsson. Det lästes först av de flesta medarbetare på Aftonbladets webbtjänst, innan de tagit del av informationen på de interna kanalerna. Intern och extern kommunikation flyter ihop och måste samverka på alla nivåer för att kommunikationen skall fungera. Många nyheter på intranät relateras till externa händelser, som måste sättas in i sitt sammanhang och förklaras för medarbetarna. Omvärldsbevakning är troligen den mest tidskrävande arbetsuppgiften för att snabbt kunna tolka informationen och länka den till den valda målgruppen. Omvärlden i detta sammanhang handlar om både intern och extern omvärld.

Det är vanligt att informatörer har tre tydliga roller. Den första är att agera förstärkare av ledningens budskap, så att organisationsändringar, nya, strategiska likväl som taktiska aktiviteter snabbt når medarbetarna så att de kan justera sitt beteende inom sitt handlingsutrymme. Den andra är omvärldsbevakning internt och externt med hjälp av både köpta nyhetsflöden, existerande kommunikatorsnätverk, samt via medarbetare som uppfattat signaler i omvärlden. Slutligen har de rollen av förmedlare av företagshistorierna, där de via olika kanaler uppfattar viktiga och nyttiga lärdomar och översätter dem för gemene man i organisationen i lite mer omfattande artiklar. Denna publicering blir av journalistik karaktär, om än alltid med företaget som avsändare. Kritiskt granskande och objektivitet blir mycket svårare jämte traditionell journalistik. Dessa inflöden hanteras på lite olika sätt, men de gemensamma nämnarna är att informatören initialt gör en värdering av nyheten baserad på målgruppen och övrigt inflöde vid det signifikanta tillfället. Värdering leder ganska ofta till att meddelanden returneras till avsändare med förslag på annat kanalval eller justering av innehållet. Därmed får informatören rollen av ”Gate-keeper”; en tudelad roll av att vara både stoppkloss och mäklare/förmedlare samtidigt. Därefter bearbetar informatören meddelandet, för att sätta in det i sitt rätta sammanhang och översätta budskapet till något som målgruppen kan förstå och relatera till. Ibland sker väldigt lite sammanhangsanpassning och

åtgärden begränsas till bara en ren länkning och rubrik-sättning. För mer komplicerade meddelanden, inte sällan från ledningen eller de goda historierna från praktikernätverken, behövs omfattande omskrivningsarbeten för att överhuvudtaget göra innehållet läsbart för gemene man.

## Hur får alla informatörer plats i en och samma kanal?

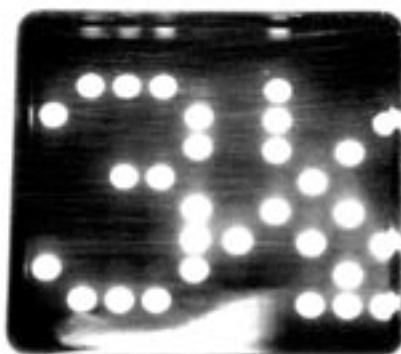
Förändringen av informatörens roll ligger i Internet-tekniken och dess möjligheter att vara företagsövergripande. På många stora och globala företag där man haft nätverk av informatörer, som var och en hanterat sin unika kanal eller sin del av intranätet, blir övergången till en enda kanal effektiviserande eftersom det minskar behovet av att kopiera nyheter och därmed reducerar dubbelarbete. Samtidigt förutsätter detta mycket mer komplicerade tekniska stödsystem för att kunna hantera nivåerna av nyhetsflödet. Att klassificera nyheterna blir då den centrala drivfaktorn, vilket är mycket svårhanterligt eftersom det uppkommer krav på en harmonisering av begreppsapparaten och en samsyn, som är hårt kopplad till sociala normer för respektive verksamhetsdel man är avsatt att stödja. Där tidigare kanalisering skett manuellt via informatörens fingertoppskänsla för sin målgrupp, kan den nya tekniken bli en hämsko, eftersom en nyhet som avsågs beskriva ett lokalt händelseförlopp kan hamna utanför sitt sammanhang, då andra delar av portalen prenumererar på nyheter klassade på liknande sätt. Dessutom uppstår problem för informatören att kunna agera bromskloss för budskap som inte passar för målgruppen. Om ett företag skall kommunicera genom en enda huvudkanal måste det finnas möjlighet att hantera nivåer. Naturligtvis är det så att det som ligger läsaren närmast hjärtat är det som denne tar del av och läser. Information som ligger perifert sett utifrån läsarens handlingsutrymme och referensram blir sällan läst. Exempelvis läser en intranätanvändare oftare den lokala matsedeln eller försöker hålla koll på om det är något på den lokala orten som påverkar hans/hennes vardag, än att läsa strategiska förändringar inom angränsande verksamhetsområden. Närhetsprincipen är och kommer alltid att vara viktig. Risken är stor att klassificeringen antingen blir övermäktig för att kunna hantera filtreringen eller att den blir alldeles för begränsad så att minsta gemensamma nämnare inte betyder något för någon i deras vardag. Som lök på laxen kommer givetvis

kraven på personalisering av nyhetsflödet. Detta innebär att en medarbetare helt enkelt kan välja bort alla nyheter som handlar om exempelvis "Fantomen talar" till förmån för helt ovidkommande flöden, sett utifrån ledningens perspektiv. De flesta avsändare tycker att just deras specifika budskap är av högsta vikt och bör få mesta möjliga utrymme för slutanvändarens uppmärksamhet. Därför blir prioriteringsfrågorna ofta rena kanalkrig. Synlighet och öppenhet kan i sin värsta form göra att medarbetaren inte ser skogen för alla träd.

## Framgångsfaktorer för portalprojekt

Efter all denna problematisering kanske det förefaller vara ogörligt att skapa effektiva företagsportaler och frågan uppstår: Hur skapar vi fungerande företagsövergripande portaler, med bra redaktionella stödsystem? Med andra ord, hur utvecklar man portaler som skapar verksamhetsnytta, och som gör att företaget kan vara konkurrenskraftigt?

Dessvärre är recepten inte entydiga och de innehåller många stora matskedar av besk medicin som måste sväljas för att nå framgång. Det mest krävande arbetet handlar om företagets behov av harmonisering av begreppsapparaten och tolkningen av denna för att kunna bygga en fungerande informationsarkitektur. Det går inte att underskatta den politiska sprängkraften i detta arbete. Det gäller att hitta harmoni mellan manuella rutiner, roller och processer för att kontinuerligt förbättra byggmaterial runt informationsarkitekturen, kopplat till helt automatiserade processer. Därför kommer ofta de verktyg som idag hanterar frågor om informationsarkitektur från sökfunktionsdomänen, vilket inte alltid leder till optimalt resultat. Det finns en annan ofta underskattad resurs för klassificering av informationsmaterial, nämligen bibliotekarier som lärt sig detta från grunden. Deras syn på begrepp som information skiljer sig ibland från informatörens. En korsbefruktning mellan dessa praktiker är nödvändig. Bibliotekarien har förmågan att se meta-nivåerna på begreppsapparaten, men informatören sätter den i sitt sammanhang och använder den. Eftersom informationsarkitektur är ett rörligt mål och eftersom mängden av information är oöverstiglig, måste det mesta arbetet skötas av halvautomatiska processer.



Framgångsfaktorerna kan kort sammanfattas på följande sätt:

1. Harmonisera begreppsapparaten och se till att ha lokal verksamhetsförankring med möjligheter till nivåer av tolkningsscheman för klassificeringen. Det måste vara möjligt att hantera dialekter för att hitta ett koncernspråk. Begreppsapparaten förändras kontinuerligt, men kan företaget hantera nivåerna så är den processen relativt långsam eftersom den är så hårt knuten till sociala normer och kulturbärare i organisationen.
  2. Fördela tydliga ansvar, roller och resurser nära kopplat till informationsägarskapet.
  3. Skapa informationsarkitektur och expert-/stödtjänster som kontinuerligt förbättrar helheten och hjälper de lokala verksamheterna att utveckla sina arbetsprocesser.
  4. Använd teknikstöd för att i största möjliga mån automatisera processen.
    - a). Automatiserade klassificeringsstöd i författarmiljöerna så att inte slutanvändaren måste lägga all tid på att manuellt beskriva sin information.
    - b). Automatiserade klassificeringsstöd i alla former av informationsnavigation, inkluderat informations-sökning.
  5. Övervakning och automatisk informationsgruppering eller klustring för att snabbt kunna justera den manuellt underhållna informationsarkitekturen.
  6. Hantering av informationskällor med tydliga krav mot ägare av alla informationsresurser som skall ingå i portalen. Detta är ett politiskt minfält, som måste ha ledningens fulla stöd både avseende riktlinjer och centrala hjälpresurser, så att de lokala informationsägarna kan justera sina källor till normal standard för intranätumgänge. Många sökfunktioner i dagens intranät lider av undermålig kvalitet i inhämtningsprocessen. Externt har de flesta företag lärt sig att bete sig på ett sökmotorvänligt sätt, eftersom det är viktigt om man skall kunna hittas i de sammanhang man vill verka. Däremot är väldigt många intranät undermåligt skapade för sökmotorer. Enkelt tips att ha en väl beskriven ”robot.txt”-fil som beskriver vad som är relevant på sajten.
- Dessutom bör informationsägaren se till att vanliga metadata som publiceringsdatum, ägare/avsändare, skapare finns tillgängliga.
7. Länka ihop alla kvalitetssäkrade informationsmiljöer, så att relevant länkning kan ske till alla nyheter som publiceras av de redaktionella processer som är ägda av informatörsnätverken. Vitsen med webben är länkning och nätverkstänkandet och inte hierarkier. Koppla ihop den personliga sfären som e-post med intranätet, så att nyhetsbrev enkelt kan skapa filter mot allt som sker i portalen. Använd dynamisk länkning för att minska lasten på redaktörerna, låt den underliggande sökfunktionen göra kopplingen i realtid.
  8. Gör personaliseringen tätt integrerad i vad personen läser och gör så att de aktiva valen av information snarare styr, i stället för en fix och färdig ”one-size-fits-all” kostym. Låt behoven av filtrering och bevakning av intressen driva den synliga vinsten.
  9. Låt informatören skapa extra relevans genom väl ansade informationstjänster. Undergräv inte närhetsprincipen utan bygg på den och de sociala normerna för kunskaps- och informationsdelning inom praktiken.
  10. Bjud in slutanvändarna i en kontinuerlig förbättringsprocess, och använd kanalen som medel för att nå dem i detta. Eftersom ingen äger frågan om slutanvändarens och dennes personliga informationsbehov förutom personen själv, kommer inte heller dennes sammanhang prioriteras om han/hon inte får vara med och påverka utvecklingen.

## Betydelsen av strategisk spänning

Pudelns kärna ligger i ledningens hantering av företagets informations- och kommunikationskanaler. De problem många stora organisationer har idag med sina informationsöverbelastade medarbetare och ohanterliga informationssystemarkitekturer, beror på mänskliga kommunikationsproblem i ledningen, som sedan fortplantar sig ner i organisationen. Ägaren av de tekniska plattformar som är grundbulten till all elektronisk kommunikation inom och utom en organisation är IT-chefen. Hans/hennes roll skiljer sig väsentligt från ledningskollegan Informationschefen. De har helt olika vy av organisationen rörande information och kommunikation. IT-chefen vill automatiskt rita upp organisationen i de så populära cylindrarna, förvillande lika ölburkar. Informationschefen har en helt annan vy, där kommunikation handlar om grundläggande kommunikationsteorier, där avsändare, kanal och mottagare är viktiga referenspunkter i alla diskussioner. (Figur 4, Strategisk spänning)

Figur 4



Informationschefen och dess medarbetare är beställare av intranätet. IT-chefen och dess medarbetare är utförarorganisationen för att leverera tillförlitliga kanaler. Avnämarna av intranätet, det vill säga gemene man i organisationen som förväntas använda tjänsterna, har sällan eller aldrig någon representation i ledningen som förespråkar hans/hennes vy av informationsmiljön. Detta är grundorsaken till varför det finns så få bra exempel på riktigt lyckade intranät. Sägningen säger att det finns de som har lyckats, men ofta handlar detta nog om väl valda delar av helheten som presenteras.

## Utsikter för morgondagen

Det finns några mycket tydliga trender på Internet- och Intranätthimlen, som skapar en förhoppning om en bättre informationshantering, där idéerna bygger på väldigt sofistikerade tekniska lösningar, samt att dessa bygger på de inbyggda sociala normer som motiverar och driver oss människor.

Den tydligaste trenden är att bloggandet kommer bjudas in till de interna arenorna. De stora investeringar, som görs och har gjorts i IT-stödda samarbetsmiljöer, skapar fortfarande gigantiska dokumentarkiv, som blir omöjliga att hantera. Därför fungerar RSS-flöden och deras mycket enkla struktur som en konkret möjliggörare för så kallade projektbloggar, eftersom alla deltagare blir tvungna att skapa en notering när de lägger till något. En sådan bloggstruktur är en mycket bra ingång för både aktiva i ett nätverk eller ett projekt och dem utanför denna inre krets. Dessutom utgör den även en grund för en bra dagbok efter avslutat projekt. Enkelheten är den viktigaste framgångsfaktorn, vilket gör att projektbloggar redan från start skapar verksamhetsnytta.

Den andra nivån på interna bloggar, ligger i individens personliga referensnätverk, internt och externt, där synligheten på medarbetarens egen blogg ger möjlighet för andra att "hitta" lämpliga kollegor. Inom stödjande system för kunskapshantering har ofta dessvärre fokus legat på att kodifiera kunskapen, exempelvis i dokumenthanteringssystem. De grundläggande frågorna detta har besvarat har främst varit, "Know How" och "Know What". I verkligheten är kanske den viktigaste frågan "Know Who", eftersom problemlösningssituationen oftast handlar om att snabbt lösa uppgifter tillsammans med andra i praktikernätverken. Här blir internbloggarna en länkning av kunskap som inte tidigare varit möjlig. Varje enskild medarbetare val av kanaler skapar nya synliga vägar för kunskapsspridning. Här ges även möjlighet för ledningen att skapa kanaler som länkar gräsrotsnätverkandet med företagets strategiska ledning.

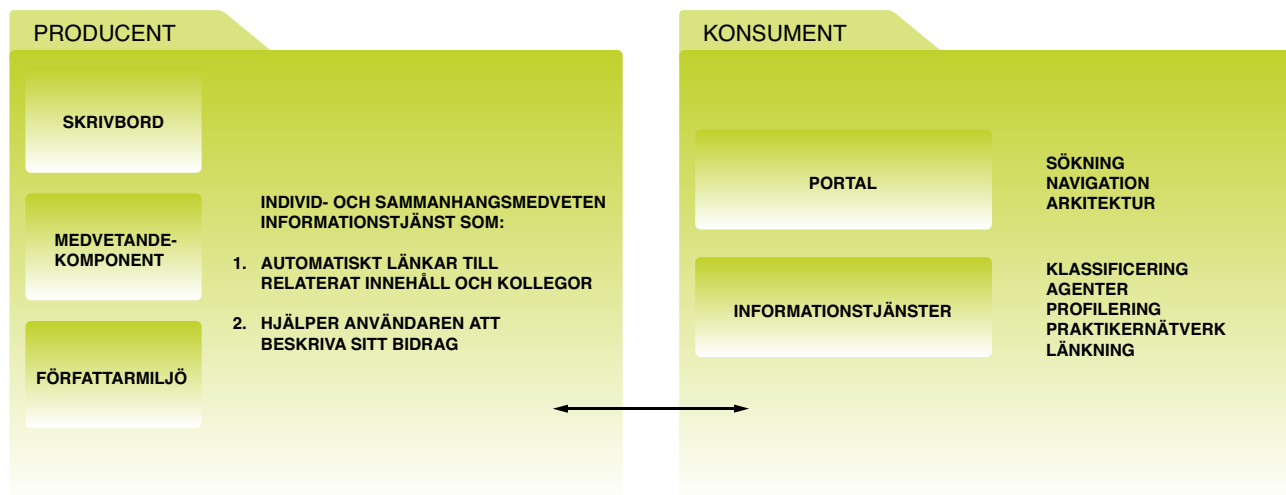
En annan mycket synlig trend är att gräsrotsnätverkande, med gemensamma intressen, mycket snabbt och enkelt harmoniserar sitt gemensamma språk, så kallade "folksonomies". Där centralstyrda dekret inte klarar av att skapa övergripande informationsarkitekturer, hittar nätverken de kulturbärare som skapar det sammanhang som behövs för att navigera fram till relevant information.





Figur 5

## SLUTANVÄNDARENS TILLSTÅND



Bra exempel på denna trend återfinns på två mycket lyckosamma webbtjänster, [www.flickr.com](http://www.flickr.com) och [www.del.icio.us](http://www.del.icio.us). Den första är en webbtjänst där man kan dela med sig av sina fotografier. Användare sätter själv ”taggar”, beskrivningar, på sina bilder. Initialt kan detta mycket ostrukturerade hanterande direkt motverka möjligheterna att ”hitta” bilder, eftersom bidragsgivaren och dennes vy av vad bilden handlar om och mottagarens inte alltid är densamma. Det kan leda till vissa tolkningsproblem. Dock, när nätverket av bildintresserade blir stort, blir det självorganiserande när det gäller valet av ”taggar”. Återigen är det enkelhet i tekniklösning i samklang med fungerande sociala normer som skapar en effektiv situation för kunskapsöverföring.

Det andra exemplet, [www.del.icio.us](http://www.del.icio.us), är en webbtjänst för att spara och kategorisera sina egna länkar, ”bokmärken”. Användaren ”taggar” och sparar sina länkar, men de gemensamma nätverken gör att det sker en harmonisering av valet av ”taggar”, som är mycket följsamma mot innehållets verkliga art. Detta gör att de är mycket användbara och det står i stark kontrast till den mest kända portalen, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com). Användarnas informationsökningsbeteenden blir invanda mönster och därför försöker de flesta användare ”Googla” på sitt intranät. Det fungerar nästan aldrig bra! Här kommer den tredje och kanske mest påverkande trenden. Länkning fungerar mycket bra när det gäller relevans. Google och Yahoo är raka kontraster ifråga om vyn av användaren. Medan Google enbart bygger relevansen genom länkning och varje unik individs specifika informationsbehov vid

söktillfället, bygger Yahoos logik på bibliotekmetaforen. Yahoo var därför perfekt i Internets kommersiella barn-dom, där användaren med enkelhet fick hjälp att hitta rätt. Problemet är att kategoriseringen gör att en nod enbart kan erbjuda ett fåtal förgreningsmöjligheter. Många Internetsidor innehåller mycket mer och är mer komplexa än detta system.

Därför blir många länkar, av tekniska och informationsarkitekturmässiga skäl, tvungna att tvångsmässigt anpassa sig. Yahoos huvudtes är att de kan kategorisering och alltså vet de vilka kategorier användare vill ha. Google kategoriserar inte utan använder varje enskild individs söksträng ihop med länkningen, som kvalificerar av relevans. I Google är det därför användaren och inte experten som styr. För mer information om detta heta ämne läs gärna följande roliga essä: [www.shirky.com/writings/ontology\\_outrated.html](http://www.shirky.com/writings/ontology_outrated.html). (Figur 5, Slut-användarens tillstånd)

Denna sistnämnda trend är kanske den som mest av allt kommer att förändra våra Intranät, Portaler och allt annat som rör möjligheterna till att skapa relevans och lämplig filtrering av våra personliga informationsbehov. Alla sökmotorer flyttar nu in på var mans egen hårddisk och hjälper oss i vår vardag när vi skapar dokument, skriver mail och läser information på skärmen, inte bara på Internet. Detta kommer att förändra vårt sätt att se på informationshantering.



### Sven Hamrefors

Sven Hamrefors är professor i omvärldskommunikation vid Mälardalens högskola och är även forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Han är ledare för forskningsprojektet ”Verksamhetsnyttig information och kommunikation”.

Svens forskningsintresse kretsar kring frågor om organisationers kommunikativa förmåga och hur den påverkar deras förmåga att utveckla sina verksamheter på ett effektivt sätt.

Sedan mer än 20 år har Sven varit en frekvent anlitad föreläsare på företag, konferenser och inom akademien. Han är programansvarig för ”Communication Executives Program”, sedan starten 1997.

Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit med i starten av ett flertal företag och verksamheter. Sven kan nås på [sven@hamrefors.se](mailto:sven@hamrefors.se)

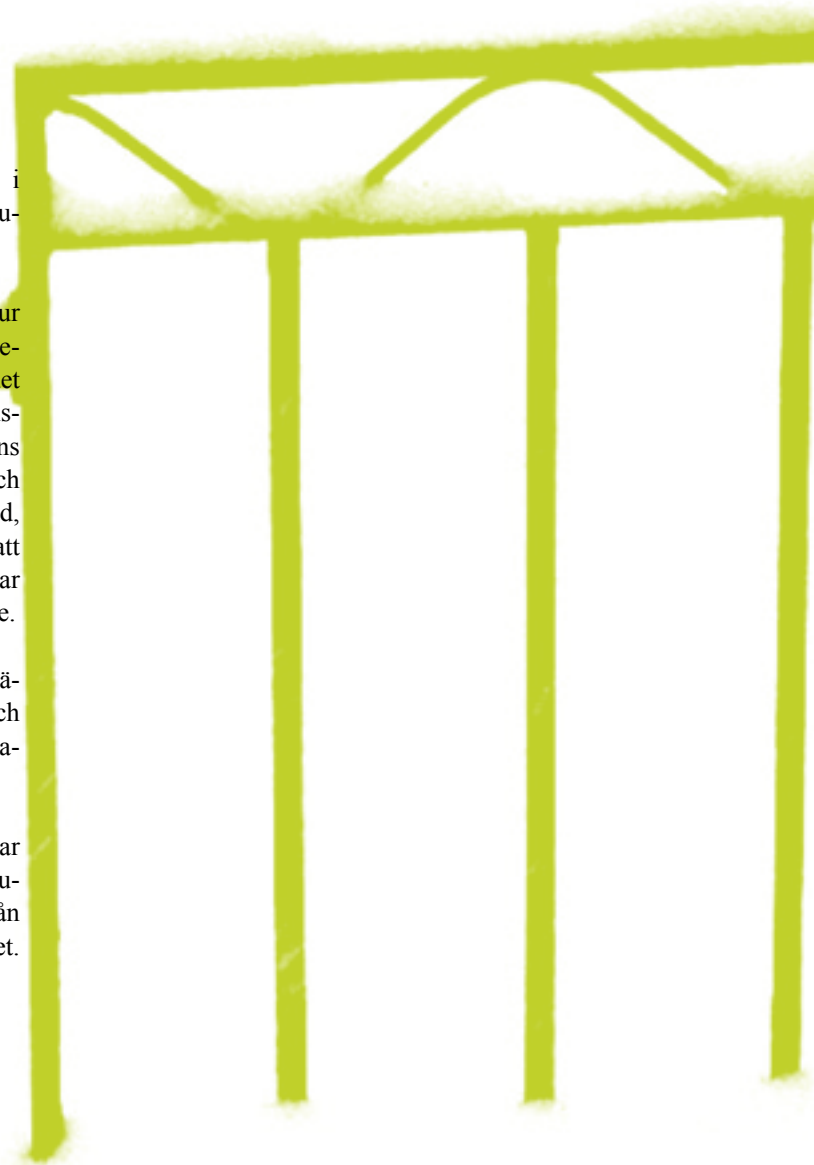
### Fredric Landqvist

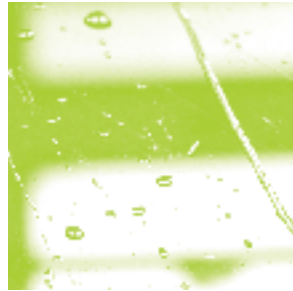
Fredric Landqvist är forskare vid IT Universitetet i Göteborg, och institutionen för tillämpad IT, samt industridoktorand på Viktoriainstitutet.

Fredrics forskningsintresse kretsar kring frågor om hur organisationer använder tekniker inom portaler, innehållshanteringssystem och sökmotorer för att skapa det nya intranätet, där kunskapshantering och informationsdelning är drivande. Speciellt fokus är på informatörens roll i intranätet, och hur nya tekniker kan underlätta och stödja deras dagliga arbete. Forskningen är tillämpad, vilket innebär hög grad av intervention och aktion för att utvärdera möjliga designimplikationer för IT. Han har publicerat ett flertal artiklar och bokkapitel i detta ämne.

Vid sidan om forskningen är han en uppskattad föreläsare om strategier för kunskapshantering, portaler och innehållshantering för såväl grundutbildning som vidareutbildning.

Fredric har en lång erfarenhet som konsult, och arbetar fortsatt halvtid som strategikonsult. Han kommer disputeras under 2007. Han är systemvetare med utbildning från institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet. Fredric kan nås på [fredric.landqvist@viktoria.se](mailto:fredric.landqvist@viktoria.se).





Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*. Från och med våren 2005 ingår även *Mälardalens högskola*.

Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är professor Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta*, *Ericsson*, *Folksam*, *Hyresgästföreningen*, *JKL*, *KK-stiftelsen*, *NCC*, *Nordea*, *Observer*, *Posten*, *Scania*, *Skanska*, *Vasakronan*, *Vattenfall* och *Volvo*.

## **Sveriges Informationsförening**

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88

E-post [info@sverigesinformationsforening.se](mailto:info@sverigesinformationsforening.se)

[www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se)