

Intranät ur ett användarperspektiv

av

Shirin Afrasiabi och David Berg

Sammanfattning

Denna utredning redovisar hur IT-användare i ett stort svenskt företag uppfattar och bedömer dagens intranättjänster: Vad är det som fungerar bra och därför bör skyddas, vad är det som fungerar mindre bra och därför bör förbättras och vad är det som saknas och därför behövs kompletteras med.

Utredningen omfattar en kvantitativ enkätundersökning, ett antal kvalitativa intervjuer samt mycket litteraturstudier för att skapa en grund för intressanta och vägledande utredningsfrågor.

Utifrån ett IT-användningsperspektiv där funktionella, infologiska och strukturella kvalitetskrav sätts i fokus stämmer den situation våra resultat redovisar överens med vissa etablerade teorier, men står samtidigt i konflikt med andra teorier.

Sammanfattningsvis utgör utformningen av informationsflöden alltid en kontroversiell fråga. De som påstår att det finns en standardlösning för hur man skall utforma och utveckla ett intranät saknar kontakt med såväl de etablerade teorierna som med den sociala och organisatoriska verkligheten som dagligen betjänas av intranät.

Magisteruppsats 20 poäng
Handledare: Fil Dr Thanos Magoulas
Examinator: Fil Dr Kalevi Pessi
Examineringsdatum: 990602

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH AVGRÄNSNING.....	7
1.3 SYFTE OCH FÖRVÄNTAT RESULTAT.....	7
1.4 ARBETSMETODIK.....	7
1.5 DISPOSITION.....	7
2. VETENSKAPLIG REFERENSRAM	9
2.1 VETENSKAPLIGA RAMAR.....	9
2.1.1 Grundläggande begrepp.....	9
2.1.2 Förhållandet mellan verksamhetens beståndsdelar.....	10
2.1.3 Förhållandet mellan IT-management och verksamhetens beståndsdelar.....	11
2.1.4 Att finna balansen.....	12
2.2 DESIGN AV UTREDNINGENS VERKSAMHET.....	12
2.2.1 Klargörande av utredningens inriktning och innehåll.....	12
2.2.2 Design av utredningsfrågor och intervjufrågor.....	12
2.2.3 Strategi för datainsamling.....	14
2.2.4 Bearbetning av materialet.....	14
2.2.5 Presentation av resultatet.....	14
2.2.6 Tolkning och stöd för resultatets kvalitet.....	14
2.2.7 Arbetsmetodik.....	15
2.3 DESIGN AV UNDERSÖKNINGEN.....	15
2.3.1 Första ordningens harmoni (Funktionell harmoni).....	16
2.3.2 Andra ordningens harmoni (Infologisk harmoni).....	17
2.3.3 Tredje ordningens harmoni (Strukturell harmoni).....	18
Argyris.....	19
2.3.4 IT-management: Att hålla harmonierna i balans.....	19
2.4 SAMMANFATTNING.....	19
3. TEORIER KRING DESIGN AV INFORMATIONSNÄTVERK	21
3.1 INFORMATION, INFORMATIONSSYSTEM OCH INTRANÄT.....	21
3.2 TEORIER KRING INFORMATION.....	22
3.2.1 Information som kommuniceras genom intranät.....	25
3.2.2 Informationens betydelse för samordning.....	26
3.3 TEORIER KRING INFORMATIONSSYSTEM.....	26
3.3.1 Olika slags informationssystem.....	26
3.3.2 Förhållande mellan IT-system.....	27
3.3.2.1 Internetbaserade förhållanden.....	27
3.3.2.2 Intranätbaserade förhållanden.....	28
3.3.3 Vilka är skillnaderna mellan Internet och intranät?.....	29
3.3.4 Informationshanteringsstrategier.....	31
3.4 VAD MENAS MED IT-MANAGEMENT?.....	32
3.4.1 Grundläggande föreställningar.....	32
3.4.3 Intranät och management, var finns kopplingen?.....	38
3.5 SAMMANFATTNING.....	38
4. ANALYS OCH SAMMANSTÄLLNING AV INSAMLADE DATA	41
4.1 SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAR.....	41

4.1.1 Vilken information kommuniceras, och vilken omfattning har kommunikationen, mellan distributionsenheten, DE, och butikerna?	42
4.1.2 Vilka tolkningssvårigheter och kvalitetsuppfattningar förekommer?	43
4.1.3 Hur används informationen i butikerna?	45
4.1.4 Vilken typ av information saknar man idag, och vilken typ av information vill man gärna ha?	45
4.2. PRESENTATION OCH ANALYS AV INTERVJUerna	47
4.2.1 Intervjusvar	48
4.2.2 Kort om resultatet	48
4.3 UTREDNINGENS TILLFÖRLITLIGHET	49
5. DISKUSSION	51
5.1 CRITICAL SUCCESS FACTORS FÖR BUTIKSKEDJAN AB	51
5.2 EMPIRISKT STÖD FRÅN ANDRA UTVECKLINGSMILJÖER	52
5.2.1 US West – ”Ready, Fire, Aim!”	52
5.2.1.1 Centralisering	53
5.2.1.2 IT-management	53
5.2.2 U.S. Atlantic Command – ”Hur gör vi nu då?”	54
5.2.2.1 Outsourcing	55
5.2.2.2 IT-management	56
5.2.3 Weyerhaeuser Co. – ”Låt gå!”	56
5.2.3.1 Decentralisering	57
5.2.3.2 IT-management	57
5.3 EN SAMMANFATTANDE REFLEKTION AV INTRANÄT UTIFRÅN ANVÄNDNINGSSYNPUNKT	58
5.4 TEORETISKT STÖD FRÅN MOTSTRIDIGA DESIGNTEORIER	59
5.4.1 Langefors modell	59
5.4.1.1 Den infologiska ekvationen	59
5.4.1.2 Kommunicerbar information	61
5.4.2 Putnams modell	61
5.4.2.1 Kommunicerbar information	61
5.4.3 Anthonys modell	62
5.4.3.1 Kommunicerbar information	62
5.5 IMPLIKATIONER FÖR IT-MANAGEMENT	62
5.6 MOT EN GATED COMMUNITY?	64
6. SLUTSATSER, UTVECKLINGSSINRIKTNING OCH ERFARENHETER	67
6.1 UTREDNINGENS SLUTSATSER	67
6.1.1 Hur ser dagens utformning av informationsförsörjningen ut. Vad är det som upplevs som störande, och vad vill man bli av med och/eller bör förändras på något sätt?	67
6.1.2 Vad är det som dagens form saknar, och vad bör man komplettera med?	68
6.2 EN TÄNKBAR MODELL FÖR VIDAREUTVECKLING AV INTRANÄT	68
6.2.1 Differentiering av information	68
6.2.2 Instrument för uppföljning och utveckling av kommunikation	69
6.2.3 Mot ett nytt designkoncept av intranät utifrån IT-användning	69
6.3 ÖVRIGA ERFARENHETER AV ARBETET	72
REFERENSER	75
BÖCKER	75
WEB-DOKUMENT	75
ÖVRIGA KÄLLOR	76
BILAGA 1	77

BILAGA 2	79
BILAGA 3	83

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Vi har i vårt examensarbete gjort en utredning för ett stort, och välkänt, svenskt företag, som vi valt att kalla Butikskedjan AB, vars mål var att bringa klarhet i Butikskedjans interna informationsflöden. I april förra året, d.v.s. 1998, införde man ett intranät, och nu vill man veta hur det slagit ut. Nu är det inte så att vi bara studerat de informationsflöden som går via intranätet, utan vi har också undersökt de informationsflöden som går via de veckoutskick som distribueras genom Butikskedjans internpost.

1.2 Problemformulering och avgränsning

Management i allmänhet, och IT-management i synnerhet, sysslar med avgränsning och etablering av utvecklingsgrund, organisation samt kartläggning och utvärdering av utvecklingsupplevelser.

Denna uppsats syftar till att kartlägga just de upplevelser som associeras med en stor organisations intranät. Utifrån denna resonemang avgränsas arbetet genom två kritiska frågor.

Hur ser dagens utformning av informationsförsörjningen ut. Vad är det som upplevs som störande, och vad vill man bli av med och/eller bör förändras på något sätt?

Vad är det som dagens form saknar, och vad bör man komplettera med?

1.3 Syfte och förväntat resultat

Vi valde att fördjupa oss i ämnet intranät i och med att Butikskedjan AB annonserade ut ett examensarbete med den inriktningen. Syftet var tvådelat. Det var dels, som redan nämnts, att bringa klarhet i deras interna informationsflöden, och dels att, om möjligt, komma med förslag på åtgärder.

1.4 Arbetsmetodik

Vi har främst riktat in oss på litteraturstudier. Detta har vi sedan backat upp genom att göra en enkätundersökning och ett antal intervjuer. Tanken var att detta skulle ge oss en någorlunda bra bild av de informationsflöden som finns mellan distributionsenheten, DE, och butikerna, och därmed klargöra intranätets existerande utvecklingstillstånd i termer av användarnas uppfattningar samt önskemål om utvecklingsinriktning.

1.5 Disposition

Kapitel 2 behandlar dels vår vetenskapliga ram, och dels vår design av utredningens verksamhet.

Kapitel 3 tar upp grundläggande begrepp kring design av informationsnätverk. Bl.a. tar vi upp en arbetsdefinition av intranät, samt exempel från tre olika organisationer som använt sig av tre olika utvecklingsmetoder vad gäller intranät.

Kapitel 4 tar upp analys och sammanställning av insamlade data, d.v.s. att vi presenterar utfallet från vår enkät samt att vi presenterar det material som vi fick in från våra intervjuer.

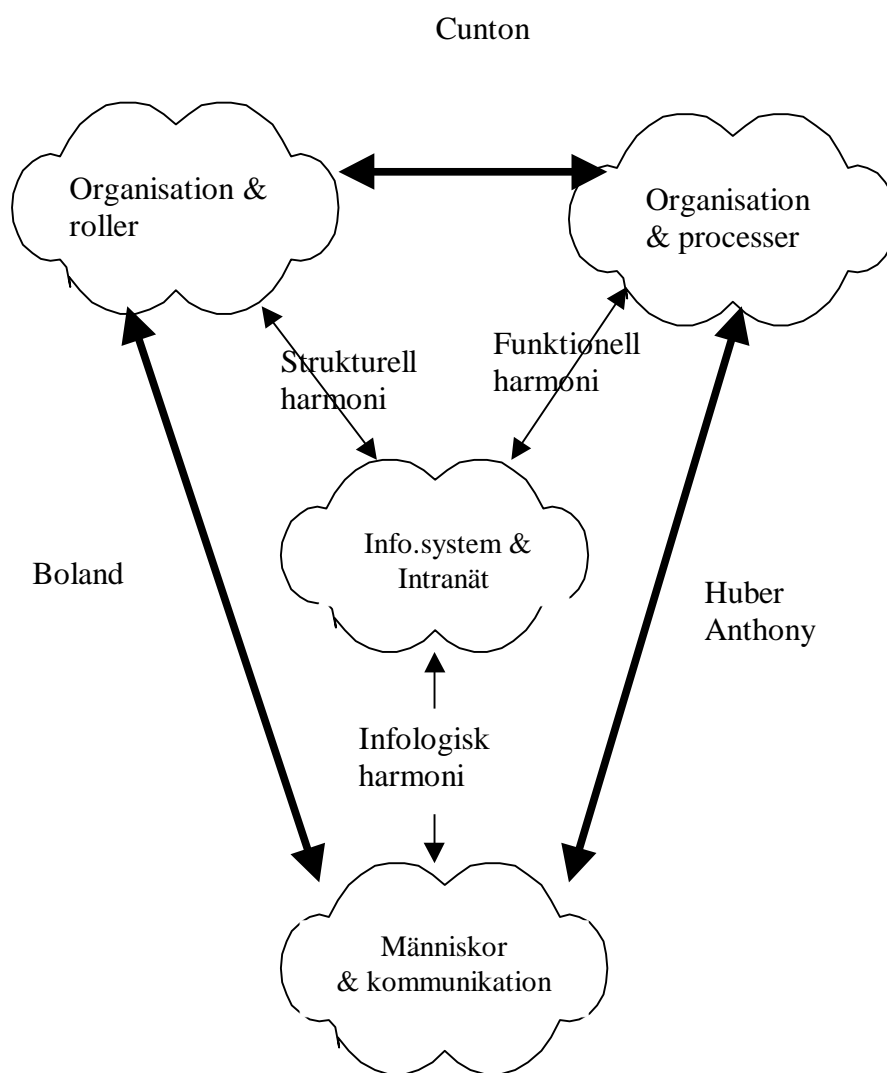
Kapitel 5 innehåller vår diskussion, och tar bl.a. upp våra egna bidrag till debatten.

Kapitel 6 innehåller våra slutsatser.

2. Vetenskaplig referensram

2.1 Vetenskapliga ramar

I vårt arbete har vi haft vår utgångspunkt i en modell vi diskuterat fram utifrån vår utgångspunkt för uppsatsen. Vi har kommit fram till att den här modellen på ett bra sätt belyser de problem som är behäftade med de flesta IT-managementfrågor.



2.1.1 Grundläggande begrepp

Det finns tre grundläggande begrepp i vår modell. De symboliseras av de tre ”hörnena” i bilden.

Det första ”hörnet” är ”Organisation och roller”. Här fokuseras det på mänsklig kommunikation på alla de plan den förekommer i vardagen och i arbetslivet. Det rör sig

både om den formella kommunikationen, d.v.s. sådan kommunikation som rör det dagliga arbetet, och den informella kommunikationen, d.v.s. sådan kommunikation som oftast rör annat än jobbet. Det kan t.ex. röra sig om vad man gjorde den gångna helgen eller vem som blivit farmor. En utförligare diskussion om formell, och informell, kommunikation finns på sidan 23.

Den andra ”hörnet” är ”Organisation och processer”. Här ligger fokus på allt som gör ett företag unikt, förutom de anställda. Det rör sig om allt från organisationsform till företagsprocesser.

Det tredje ”hörnet” är ”Människor och kommunikation”. I detta tredje ”horn” finns all den information som kommuniceras via olika kanaler inom ett företag under t.ex. en arbetsdag. Det är helt enkelt informationsinfrastrukturen inom ett företag, i många fall dess ryggrad.

2.1.2 Förhållandet mellan verksamhetens beståndsdelar

I den här delen tas förhållandena mellan de tre ”hörnena” upp. Det rör sig om tre olika förhållanden.

I förhållandet mellan ”Organisation och roller” och ”Människor och kommunikation” riktas intresset mot besluts kvalitet, arbetsmiljö och social miljö. En annan viktig aspekt här är att försörja människor med den affärskritiska informationen.

Detta motsvarar det som brukar kallas för den andra ordningens harmoni¹. Det innebär bl.a. att man anpassar informationssystem till individers olika kognitiva stilar, språk, erfarenheter, etc. Det innebär också att man anpassar informationsdomäners gränser till individers förmågor och arbetsuppgifter, samt att man använder informationssystem för att främja motivation och utveckling av sociala förhållanden. Sammanfattningsvis kan vi nämna att andra ordningens harmoni har sina intentioner och värderingar i att förstärka social stabilitet, reducera sociala konflikter, stödja de önskade arbetsstilarna, beslutsstilarna och kommunikationsstilarna.

För att det inte skall låta alltför tungt så kan man säga att det rör sig om en anpassning av informationssystem till verkligheten, d.v.s. människors förmågor, sociala förhållanden, arbetsuppgifter och kompetens.

Enligt Boland är det så att ju mer vi formaliserar, desto större blir behovet av att humanisera informationsförsörjningen d.v.s. att den informella kommunikationen fungerar. Utifrån managementperspektiv utgör detta en fråga om balans, rationalitet och emotionalitet.

Det förhållande som råder mellan ”Organisation och roller” och ”Organisation och processer” ställer frågor om tid och kostnader. Genom att ge den kunskap som behövs genom utbildning/träning, minskar man osäkerheten vid beslutstillfällen. Ju mer säkerhet,

¹ Magoulas, T. & Pessi, K. 1998

desto mindre tidsåtgång för att fatta beslut. Reducerar man tidsåtgången, sjunker kostnaderna i samma takt. Samtidigt tas frågan upp om hur väsentlig kommunikationen är mellan verksamhetsdelarna.

Här anser vi att det rör sig om den tredje ordningens harmoni, vilken tar upp förhållandet mellan mål och makt. Och det är förvisso så att det handlar om olika mål och olika maktbehov när man har med människor att göra.

Enligt Cuntton är det så att ju större komplexitet och dynamik som kännetecknar verksamheten, desto större blir behovet av globalisering av information för att alla berörda skall ha tillgång av just samma information. Utifrån managementperspektiv innebär detta en fråga om balans mellan centralisering av information och globalisering av information respektive decentralisering och lokalisering av information.

Förhållandet mellan ”Organisation och processer” och ”Människor och kommunikation” tittar närmare på processkvalitet, produktdesign och datoriseringsgrad, d.v.s. i vilken omfattning ett visst företag är berett att satsa på ny teknik bl.a. i form av datorer.

I detta fall rör det sig om vad som brukar kallas för den första ordningens harmoni. Här koncentrerar man sig på valet av designteori. Man får inte riskera att man skapar informationsöar inom organisationen, d.v.s. man får inte isolera enskilda avdelningar, eller enheter, från det företagsinterna informationsflödet när man designar en ny informationslösning.

Enligt Huber och Anthony är det så att ju mer beroende beslutsfattandet är av individens förmåga, desto större blir behovet att avgränsa och anpassa processernas natur till individens arbetsstilar, språk, verklighetsbilder, målbilder etc. Utifrån managementsynpunkt skall information som globaliseras vara av den typ, och form, som väcker intresse och motivation på så sätt att mottagaren betraktar det som relevant och fruktbart för dess verksamhet.

2.1.3 Förhållandet mellan IT-management och verksamhetens beståndsdelar

Nu när vi tagit upp alla de förhållanden som råder mellan ”hörnena” är det dags att ta upp ”hörnenas” förhållande till IT-management. ”Hörnena” är ingenting i sig själva, de måste ha stöd från IT-management för att fungera som det är tänkt.

Vi ser det som så att det skapas en fråga mellan varje ”horn” och IT-management. Varje fråga är en viktig del för utvecklingen av en fungerande informationsförsörjnings rutin, t.ex. ett intranät.

Det första förhållandet är det mellan ”Människor och kommunikation” och IT-management. Detta förhållande ställer en målfråga, d.v.s. vilka effekter vill man uppnå med kommunikationen. Man kan även fråga sig på vilket sätt som kommunikationen används för att få samordnat handlande och motivation bland de anställda inom en organisation.

Det andra förhållandet, det mellan ”Organisation och processer” och IT-management, ställer en rollfråga. Vilka roller kommer de som berörs av en förändring att få efter förändringen, och vilka ansvarsförhållanden kommer att beröras. Forsviner det roller, och ersätts de i så fall av andra, nya, roller? Man skall även ta hänsyn till de frågor som berör framtida ansvarsfördelning för informationsutbytet mellan verksamhetsdelarna. Vem skall ha ansvar över en viss typ av information, eller skall man kanske lägga ansvaret för detta centralt?

Det tredje, och sista, förhållandet är det mellan ”Information, Informationssystem och Intranät” och IT-management. Här ställs det en design-/utvecklingsfråga. Det innefattar bl.a. vilka kvalitetskrav man har, vilka tillgänglighetskrav, vilka felaktigheter man kan acceptera och vilka tolkningsproblem man har.

2.1.4 Att finna balansen

Vår modell ger en bra bild av hur komplicerat det egentligen är att göra ett ingrepp i ett företags informationshantering. Man kan inte ändra något på ett ställe i ett företag utan att drabbas av följderna på något annat ställe, man rubbar den balans som tidigare rådde inom företaget. Det är som när man bestämmer sig för att såga av en bit på ett bordsben, med ögonmått som enda hjälp, för att det skall stå stadigare. Resultatet kan i det flesta fall bara bli ett, nämligen att man sågar av för mycket och hamnar i den situationen att man måste börja såga i de andra benen. Så där kan man hålla på i evigheter innan man slutligen finner balansen. Frågan är hur långa ben bordet har, och hur lång tid det har tagit, när man väl finner balansen.

Biten i mitten, d.v.s. IT-management, har som uppgift att balansera de teoretiska motsättningarna inom organisationen. För att ytterligare belysa IT-managements betydelse så borde bilden varit tredimensionell.

2.2 Design av utredningens verksamhet

2.2.1 Klargörande av utredningens inriktning och innehåll

Vi har utformat vår utredningsfrågor, och våra intervjufrågor, för att kunna kartlägga hur informationsflödena går inom Butikskedjan AB, vilket var vårt huvudfokus. Vi avsåg även att få reda på hur butikerna uppfattar den information de får, d.v.s. om den är begriplig. Man var även intresserade av att få reda på hur butikerna använde den information de får från distributionsenheten.

2.2.2 Design av utredningsfrågor och intervjufrågor

Vi har designat de frågor vi ställt i vår utredning, och våra intervjuer, med stöd av vår modell. Det gjorde vi på grund av att vi ville se till att frågorna blev jämnt fördelade mellan de olika förhållandena i figuren och därmed gav oss ett bra grepp om organisationen och de informationsflöden som är behäftade med vår uppgift.

I själva utformningen av enkätens design hade vi hjälp av en bok i ämnet hur man utformar enkäter². Detta avsnitt presenteras i kapitel 3.

Vi sade i vår metoddel att förhållandet mellan ”Människor och kommunikation – Organisation och processer” tog upp hur väsentlig kommunikationen mellan olika delar inom organisationen är, det är inte annorlunda nu. Våra frågor är därför inriktade på att ta reda på hur den information som skickas ut från distributionsenheten uppfattas ute i butikerna. Är den relevant, och hur uppfattas den?

Frågorna i kategorin ”Organisation och processer – Information/Informationssystem” siktar in sig på de informationsflöden som finns mellan butik och distributionsenhet. Vår avsikt var dels att se hur stor medvetenheten om vad som skickades ut är och dels hur den uppfattas ute i butikerna.

Våra frågor vad gäller ”Information/Informationssystem – Människor och kommunikation” är inriktade på att ta reda på hur tydliga avsändarna av information inom Butikskedjan AB egentligen är, men de är även inriktade på att ta reda på vilken service man skulle vilja ha i ett intranät. Detta är helt i enlighet med vad som anges i vår metoddel.

Målfrågor är framtidsfrågor, och vi är naturligtvis intresserade av vad man vill uppnå med kommunikationen mellan butikerna och distributionsenheten, därför frågade vi butikerna vad de använder sin information till. På så sätt får vi reda på vad butikerna vill uppnå, och i förlängningen kan man kanske modifiera informationsflödet så att det passar butikerna bättre.

Vi har även varit lite nyfikna på hur spridd handeln över Internet är inom Butikskedjan AB. Det är ofrånkomligen så att handeln med matvaror över Internet ökar ganska snabbt, därför ville vi ta reda på hur väl Butikskedjan AB är med på den fronten.

När vi utformade vår enkät insåg vi efter ett tag att vi inte kunde täcka in rollfrågan i och med att butikerna inte är inblandade i rollfördelningen. Vi valde därför att täcka in rollfrågan i våra djupintervjuer.

Innan man kan ge sig in och modellera framtiden måste man göra upp med nuet och det förgångna, d.v.s. man måste ha bra koll på hur saker och ting är just nu för att kunna designa det man vill ha i framtiden. Det har vi undersökt genom att fråga efter de svårigheter man ute i butikerna upplever är sammankopplade med den information som kommuniceras ut från distributionsenheten.

Vi har också förhört oss om hur ofta man vill ha information från distributionsenheten. Ute i butikerna måste man ha en rimlig chans att läsa igenom, och ta ställning till, det man fått i en sändning innan det är dags för nästa sändning.

² Trost, J. 1994

2.2.3 Strategi för datainsamling

Vi har valt att använda oss av en enkät och ett antal intervjuer för att kartlägga hur informationsflödena går inom Butikskedjan AB. Detta syftar till att samla in tillräckligt med data för att vi skall kunna komma med förslag på hur man kan göra förändringar i den nuvarande informationsgången för att förbättra den.

2.2.4 Bearbetning av materialet

Det material vi fick in från enkäten, vi fick in 58 svar på 425 utskickade enkäter, har vi sammanställt statistiskt i de fall detta har varit möjligt, det var bara fråga 10 som inte gick att sammanställa statistiskt. Men det skall sägas att den är innehållsrik

Intervjumaterialet gick, av naturliga skäl, inte att sammanfatta statistiskt. Vi valde att läsa igenom materialet ordentligt, d.v.s. vi skaffade oss en övergripande och gemensam bild, och sedan sammanfatta det lite kort.

2.2.5 Presentation av resultatet

Enkätmaterialet som vi sammanställde statistiskt omvandlade vi till diagram och tabeller för att göra presentationen av utfallet så överskådlig som möjligt. Diagrammen utformades i Microsoft Excel, och tabellerna utformades direkt i Microsoft Word.

Intervjumaterialet sammanfattades, som redan nämnts, lite kort för att det inte hade det rika innehåll vi hade hoppats på. Intervjupersonerna besatt inte den kunskap de sades besitta. Gång på gång hänvisade intervjupersonerna till andra, som de sade, som besatt mer kunskap än vad de själva gjorde. Detta presenteras i kapitel 4.

2.2.6 Tolkning och stöd för resultatets kvalitet

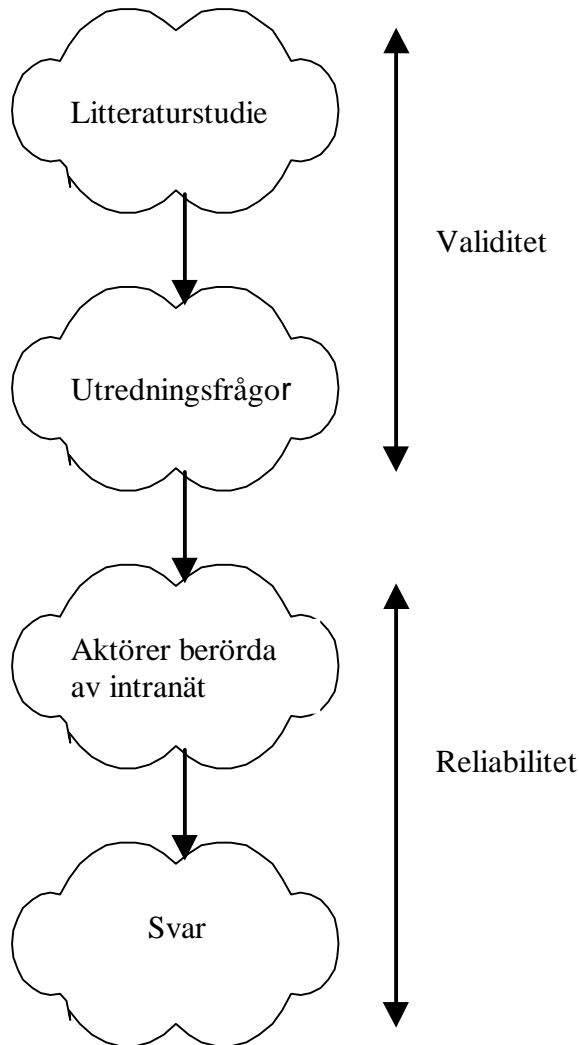
Vi har naturligtvis gjort missar under arbetet med vår utredning, det finns alltid saker som kan göras bättre. En av dessa missar bestod i att vi inte lyckades få vårt utredningsverktyg så skarpt som vi skulle önskat att det varit. Detta berodde på en mindre miss i utformningen av en fråga i enkäten där vi inte var tillräckligt specifika. Detta presenteras i kapitel 5.

Vi gjorde en tidsmässig miss när vi inte fick ut våra enkäter i tid. Detta förde med sig att vi fick mindre tid att analysera svaren. Det förde också med sig att vi inte hade någon tid att skicka ut påminnelser.

Vi missade även lite i utformningen av intervjufrågorna, detta på grund av deras fokus låg mer på Butikskedjans intranät istället för på informationsflödena. Vi anser dock att vi fick ut användbara uppgifter av våra intervjuer.

Man kan naturligtvis ta upp det faktum att vi hade en låg svarsfrekvens, bara 14 % eller 58 av 425 utskickade enkäter, som ett argument för att ifrågasätta vår undersökning. Detta är enligt vårt sätt att se det inget sakligt argument. Vi hade inte något med respondenternas vilja att svara på vår enkät att göra, alltså anser vi inte att det skall ligga oss till last, och då är det inte så att vi gjort något fel.

2.2.7 Arbetsmetodik



2.3 Design av undersökningen

När vi utformade de utredningsfrågor vi vill ha svar på hade vi hjälp och vägledning av flera etablerade teorier. Orsaken till detta var att vi ville ha en utredning som inte kartlade något annat än precis det vi ville ha svar på, vi använde alltså teorierna som en guide för att nå dit vi ville.

Vi har delat in frågorna efter om de tillhör första ordningens harmoni, andra ordningens harmoni eller tredje ordningens harmoni, d.v.s. efter vår modell som vi haft som utgångspunkt.

2.3.1 Första ordnings harmoni (Funktionell harmoni) ³

Första ordningens harmoni innebär att informationsbehovet och informationsresurser som associeras med samordnad handlande befinner sig i "balans".

Denna harmoni refererar till inbördes förhållande mellan information och verksamhets processer såsom business processer, affärsprocesser och enterprice processer. Harmoni innebär en balans mellan informationsbehov och informationstillgång som relateras till en viss process. Disharmoni är ett uttryck av osäkerhet p.g.a. antingen ojämn informationsbehandlings kapacitet eller p.g.a. informationsbrist. Med process i detta sammanhang menas handling av en bestämd input till en bestämd output (produkt). En process kan vara komplicerad och därför uppdelad till delprocesser som samordnas med stöd av information som flödar mellan de berörda processerna.

Ju starkare beroende det finns mellan förhållandena, desto större blir behovet av information för samordning och styrning av processerna.

Ju öppnare en process är gentemot verkligheten, desto större blir behovet av att differentiera processen i stället för att standardisera den p.g.a. heterogeniteten och dynamiken som associeras med öppenheten. Machintosh, Zachman, Galbraith, Huber, Highsmith och Hugoson etc. har behandlat frågor som tillhör första ordningens harmoni såsom 1) formalisering, globalisering, periodisering av informationsförsörjning. 2) informationssökning, informationsspridning, informationsbelastning, informationsanpassning informationsbehandling etc. 3) Informationskvalitet, informationsvolym, informationstyp, informationstydlighet och klarhet, informationstillgänglighet etc. 4) Informationskällans relevans och trovärdighet etc.

	Flöde på info. & info.flöde	Konsekvenser för design	Konsekvenser för organisation
Macintosh	Volym, typ, begriplighet	Differentiering av info.behandlingssystem	Förmåga att behandla/utjämna info.belastning.
Zachman	Info.källan Info.kvalitet Info.tillgänglighet	Utformning av info.nätverk	Förmåga att samordna processer
Galbraith	Formalisering Globalisering Standardisering Periodisering	Utformning av lokala/globala info.system	Förmåga att balansera info.behov info.tillgång Och därmed minska osäkerheten
Highsmith	Synkronisering av info. Konceptuell integration Info.kvalitet	Utformning av IS-arkitektkurering	Förmåga att synkronisera data med verklighetens händelse utveckling
Hugoson	Synkronisering Lokalisering	Utformning av IS-arkitektur	Förmåga att synkronisera data med verklighetens händelse utveckling

³ Magoulas, T. & Pessi, K. 1998

2.3.2 Andra ordningens harmoni (Infologisk harmoni)⁴

Andra ordningens harmoni innebär alltid en balans mellan individens informationsbehov samt den information som individen tar emot för att tillgodose detta behov. Det är behovet som initierar sökningsprocessen, d.v.s. antingen välplanerade eller spontana, tills behovet är tillgodosett.

Viktiga aspekter i andra ordningens harmoni är såväl kognitiva som sociala aspekter. I den första kategorin är det fråga om informationsbehandlingsförmåga, informationsbelastning (information overload) och informationsutformning.

I den andra kategorin är det fråga om språk, mål, verklighetsbilder, värderingar, visioner etc. som direkt eller indirekt påverkar informationens relevans, tolkningar, tolkningssvårigheter, begriplighet etc.

Argyris, Ackoff, Langefors, Antony, Richard Boland, Simon etc. utgör en lista av framstående designers som har sysslat med frågor av andra ordningens harmoni. Medan Simon behandlar harmonifrågan utifrån människans kognitiva förmåga, utgår Argyris, Ackoff och Antony ifrån ett vidare koncept som även omfattar motivation och intresse, d.v.s. sociala aspekter.

Vidare resonerar Langefors utifrån informationsekonomins synpunkt med hänsyn till såväl kognitiva och sociala aspekter av informationsförsörjning.

Slutligen söker Richard Boland någon balans mellan formalisering och harmonisering av informationsförsörjning.

Denna harmoni refererar till de inbördes förhållandena mellan individer och information.

⁴ Magoulas, T. & Pessi, K. 1998

	Flöde på info. & info.flöde	Konsekvenser för design	Konsekvenser för organisation
Argyris	Konceptuella olikheter Mellan ledningsgrupp & aktörsgrupper	Design av vertikal kommunikation	Distans av info.system Förmåga att uppmärksamma konceptuella konflikter
Ackoff	Konceptuella olikheter mellan aktörer i olika verksamhetsdelar	Design av horisontella info.flöden	Förmåga att uppmärksamma konceptuella konflikter
Langefors	Konceptuella olikheter	Design av begreppsbas Info.ekonomi	Förmåga att harmonisera kommunikation
Anthony	Uniformitets problem Begrifflighet	Design av gemensamma info.system	Förmåga att kommunicera info. Inom hierarkier
Simon	Volym Info.källa Begrifflig	Utformning av info.miljö	Förmåga att absorbera osäkerheten

2.3.3 Tredje ordningens harmoni (Strukturell harmoni)⁵

Tredje ordningens harmoni innebär att informationsförsörjningens struktur, eller utformning, utgör en avbildning av verksamhetens ansvar och befogenhetsförhållanden. Denna klassiska princip finns t.ex. hos VBS-modellen och MBI-metoden. Men det finns situationer där den strukturella harmonin kan definieras i accepterade strukturella mönster. Till exempel Ginzbergs modell förutsätter att harmonier av olika slag (fitness) måste vara accepterade om de överhuvudtaget ska vara framgångsrika.

Den strukturella harmonin kan uttryckas i termer av klara ansvarsförhållanden (rättigheter och skyldigheter) om informationsflöden, informationsbehandling, regler, informationsbegrepp och språk, databaser, informationsbaser, kunskapsbaser etc. Med andra ord är det fråga om att se var i organisationen makten över informationen ligger och om dessa maktförhållanden har etablerats genom förhandlingar eller ensidighet.

Denna harmoni refererar till inbördesförhållanden mellan människa och organisationsstrukturen, d.v.s. ansvar, befogenhet, kommunikation etc.

Argyris, Ackoff, Hewitt, Hugoson, Zachman, Putnam, Cuntton utgör en lista av personer som har resonerat kring frågor som tillhör denna harmoni (frågor som refererar till inbördesförhållanden mellan organisationsstruktur och information). Medan de flesta av dem inte gör någon distinktion mellan vertikal och horisontell information, framställer Ackoff och Argyris de strukturella konflikter som relateras med dessa kommunikationsformer.

⁵ Magoulas, T. & Pessi, K. 1998

	Flöde på info. & info.flöde	Konsekvenser för design	Konsekvenser för organisation
Argyris	Vertikal kommunikation	Design av distans info.system	Förmåga att uppmärksamma strukturella konflikter
Ackoff	Horisontell kommunikation	Design av horisontell system	Förmåga att uppmärksamma strukturella konflikter
Hewitt	Integrerade databaser Externa info.källor	Design av dynamiska nät och info.system	Förmåga att klargöra info.kvalitet i dynamiska miljöer
Hugoson	Avbildningsprincip	Harmoniserad info.flöde	Förmåga att avbilda ansvarsstrukturen
Zachman	Principer om ansvarsdelning	Information centraliseras	Förmåga att säkra tillgänglighet & kvalitet
Putnam	Centralisering av info.behandling Centralisering av info.flöde Centralisering av info.	Design av - Info.insamling - Info.behandling - Info.spridning	Förmåga att säkra enhetlighet över hela info.försörjning

2.3.4 IT-management: Att hålla harmonierna i balans

Ingen av de nämnda teorierna utgör en tillräcklig grund för utformning av informationsförsörjning. Detta har uppmärksammats av flera teoretiker som redovisas i tabellen nedan.

Teoretiker	Frågan om balans
Cunton	Balans mellan strukturell och funktionell harmoni
Huber	Balans mellan funktionell och infologisk harmoni
Borland	Balans mellan strukturell och infologisk harmoni
Ginzberg	Balans mellan funktionell, strukturell, infologisk och social harmoni

2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis präglas vår design av relativt hög validitet. De detaljerade frågorna reflekterar just det som huvudfrågorna i denna utredning definierar. Slutligen blev vår design av enkäten godkänd av såväl vår handledare som vår uppdragsbeställare.

3. Teorier kring design av informationsnätverk

Detta avsnitt syftar till att klargöra de förhållanden som råder mellan IT-management och informationsteknologi.

IT-managements främsta uppgift är att forma informationsteknologi på ett sådant sätt som möjliggör förverkligande av sociala, organisatoriska och individuella förväntningar och målbilder.

Vidare är det så att IT-management är beroende av lämpliga design- och utvecklingsteorier. Vi tror inte att sunt förnuft är tillräckligt för att stödja IT-managements kritiska verksamhet. Sunt förnuft kan utgöra en grund för utvärdering av formens lämplighet, men själva formen utgör enligt vår uppfattning en teoretisk produkt.

Avsnittet avser att presentera:

1. Teorier om information och informationens betydelse för t.ex. samordning.
2. Teorier om informationssystem och deras inbördes förhållande i intranät respektive intranätteorier.
3. Teorier och föreställningar av managementkoncept i allmänhet, och IT-management i synnerhet.

3.1 Information, Informationssystem och Intranät

Information. När man vill definiera något är det alltid bra att vända sig till något etablerat medium för en grunddefinition. Vi har sökt en definition på vad information är, och vi fann en bra, och bred, definition i Nationalencyklopedin. Men för att vi inte ska tappa bort oss redan på det här tidiga stadiet så tänkte vi börja med att ge vår syn på vad information är, d.v.s. vår definition.

Vi anser att information är data som betyder något för betraktaren, d.v.s. något som betraktaren kan tolka och tillgodogöra sig. T.ex. så kan texten ”XXX” vara meningslös för betraktaren, det är alltså data. Det är först när vi upplyser betraktaren om att det är romerska siffror som det blir information. Då ser betraktaren med en gång att det står 30.

Det svar vi fick när vi vände oss till Nationalencyklopedin var att information är en ”generell beteckning för det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation i olika former. En strikt gräns mellan information och kunskap är svår att dra. Termen information används ibland för att beteckna innebörd eller kunskapsinnehåll i ett meddelande till skillnad från data, som utgör den yttre form, kodning eller representation som överbringat innehållet. Ofta används orden data, och information utan åtskillnad, ord som informationsteknologi syftar i regel på datorteknologi och -tillämpningar”⁶.

⁶ Nationalencyklopedin, 1992, band 9, s 454

Informationssystem. Det finns många olika typer av system inom begreppet IT-management. Tankarna bakom många utav dem är gamla, men de håller ännu idag. Bilden som vi kommer att redovisa syftar till att skapa förståelse om informationens och informationsbehandlings heterogenitet.

Ju mer heterogen informationsförsörjningen är, desto svårare blir det att globalisera utan att det uppkommer väsentliga problem och störningar.

Ju mer heterogen informationen blir, desto större blir behovet för formalisering och reglering för att säkra enhetligheten och minimera tolkningsproblem.

Ju högre grad av formalisering som kännetecknar informationsförsörjningen, desto lägre blir motivationen, ansvarskänslan och kreativiteten.

Samtidigt är det så att ju högra heterogenitet som kännetecknar informationsförsörjningen, desto svårare blir det att länka samman informationskällor, IT-system och informationsmottagare. I vår studie fokuserar vi på de integrationsformer som realiserar genom intranät respektive Internet.

Intranät. Intranät definieras vanligen som ett avgränsat nätverk inom ett företag, eller en organisation, som använder samma slags mjukvara och tekniska plattform som man finner på Internet, men som endast är för internt bruk⁷.

Vi har även en alternativ definition av vad ett intranät är, den lyder:

Intranät definieras vi som ett avgränsat nätverk inom ett företag, eller en organisation, för att sprida information på ett lätt och tidsberoende respektive rumsberoende sätt.

3.2 Teorier kring information

Hittills har vi koncentrerat oss på tre olika designkoncept. Det finns naturligtvis många andra personer som formulerat teorier om vad information är. Det här stycket är avsett att låta dem göra sina röster hörda.

Det finns tre övergripande sätt att se på information, men det är samtidigt så att det bara finns två övergripande perspektiv. Det är det teknologiska perspektivet, och det infologiska perspektivet. Vilket perspektiv man använder sig av är beroende på hur man anser att informationen främjar en persons handlande.

Det teknologiska perspektivet utgår från principen att verksamheten och informationsförsörjningen är ”oberoende”, oberoende innebär i detta fall att människan måste följa regler, av människan. Man sätter upp ett önskat tillstånd, d.v.s. ett mål, och utifrån målet bestämmer man modeller, d.v.s. exakt inriktning och tillvägagångssätt, för att uppnå detta mål. Allt annat, inklusive människan, anpassas till den valda modellen. Människan ska alltså anpassa sig till teknikens regler, språk o.s.v. Med andra ord ska

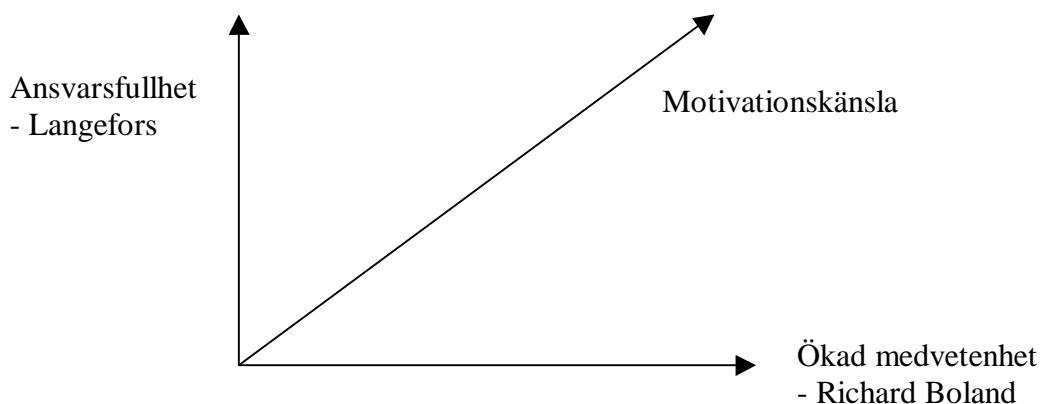
⁷ <http://www.matisse.net/files/glossary.html>

människan styras med regler för att någon ska kunna nå det uppsatta målet. I det teknologiska perspektivet finns inget fokus på människan när det gäller bestämning av organisationsstrukturen och informationsförsörjningens form. Utan det är modeller och processer som är avgörande. Uttryckt med andra ord så tittar man på vilken process som skapar och utnyttjar information, och utifrån det formas informationsförsörjningen.

Inom det teknologiska tänkandet finner vi teoretiker som Simon och Zachman som påstår att organisationsstrukturen byggs utifrån målet och därmed är helt oberoende av informationsförsörjningens form. Medan andra teoretiker som Langefors, Ackoff, Galbraith, menar att det är information och informationsbehandlingsens egenskaper som bestämmer organisationsstrukturen. Dessa författare är inspirerade av det infologiska perspektivet som kommer att förklaras närmare nedan.

Langefors m.fl. kritiserar vidare det teknologiska perspektivet och påstår att det är så att administrativa informationssystem både kan stödja och störa effektiviseringen av beslutsfattande. Man drabbas av "information overload" och/eller få informationsöar men även motivationslöshet och ansvarslöshet.

Det infologiska perspektivet går helt och hållet åt rakt motsatt håll som det teknologiska perspektivet antyder. I den infologiska perspektivet är det människan som är i centrum. Man ska motivera människan genom att öka sin handlingsfrihet och sin medvetenhet i stället för att styra människan och sätta upp regler för dem.



Ökad medvetenhet leder till ett ökat ansvar, och harmoni mellan dessa två egenskaper reflekteras i ökad motivation. Den ökade motivationen kan i sin tur leda till ett bättre resultat för såväl individen som organisationen. Ökat ansvar är med andra ord något som de flesta tjänar på.

Professor Langefors säger att det inte finns någon möjlighet att styra en verksamhet optimalt. Detta p.g.a. att det saknas metoder, eller modeller, för att härleda och styra människorna till verksamhetens övergripande mål. Vidare kritiserar Langefors m.fl. det teknologiska perspektivets tänkande vad gäller att tillämpa modeller för att uppnå mål. De menar att även modeller alltid utgår från antaganden om en verklighet som är

oföränderlig. Och eftersom verkligheten är dynamisk och i ständig förändring så är modellerna ofullständiga. I det infologiska perspektivet anses människan ha egna mål, och ingen verksamhet kan bedrivas om dessa mål utesluts. Man måste skapa en harmoni mellan människans mål och organisationens mål, d.v.s. de övriga intressenternas mål. Alltså man har inget gemensamt mål, utan istället har man en övergripande vision som strävas efter.

Det infologiska perspektivet betonar den mänskliga kontakten och kommunikationen. Tekniken kan aldrig ersätta människan. Tekniken kan hjälpa människan i vissa sammanhang men absolut inte vid kommunikation.

För att behandla information så behövs det inte bara utav den formella informationen, d.v.s. den allmänna informationen om en organisation t.ex. dess produkter, utan det behövs lika mycket av den informella informationen, d.v.s. den vardagliga kommunikationen på ett företag t.ex. idéer och anteckningar.

Olika aktörers informationsbehov. Information har egenskaper som relevans, snabbhet, korrekthet, kvalitet, konsistens, presentationsform, rättlighet, precision, trovärdighet och tidsperspektiv⁸. Vissa egenskaper hos information är av mer värde för olika aktörer (användare). T.ex. en aktör som behandlar extern information är mycket noggrann med dess trovärdighet och korrekthet. För andra aktörer är det viktigt att den information som kommer är snabb och har hög kvalitet. Informationsbehovet i en organisation är beroende på var i organisationen man är. Information kan behövas på olika nivåer i en organisation. Den klassiska modellen (nedan) av Robert Antony beskriver de tre nivåerna där information kan användas för beslutfattande⁹.



Det finns skillnad i behov av intern och extern information mellan de tre nivåerna. Personer från den operativa enheten, har större behov av intern information, medan den strategiska enheten har större behov av den externa informationen.

⁸ <http://confucius.hhs.se/material/datainfo/egenskaper.htm>

⁹ <http://confucius.hhs.se/material/datainfo/anthony.htm>

3.2.1 Information som kommuniceras genom intranät

Ett intranät kan innehålla en mängd olika sorters information. För att göra det mer överskådligt vad det finns för informationstyper, kan man försöka klassificera informationen. Nedan följer exempel på en uppdelning av information som kan finnas på en organisations intranät¹⁰.

Formell information Denna information anses vara övervägande för att finnas i ett intranät. Detta är oftast allmän information om organisationen, exempelvis om dess produkter, vilken service de utför och fakta om organisationen.

Projektinformation är information som är avsedd att användas inom en grupp. Informationen används inom gruppen för att kommunicera, dela idéer, samordna aktiviteter, eller för att utveckla och framställa den information som till slut ska bli den formaliserade informationen.

Ibland kan denna information inte vara tillgänglig för alla i ett intranät, utan bara vara tillgänglig för viss grupp. Detta för att informationen anses vara kritisk och för att tillgången till informationen kan skapa problem.

Informell information består av anteckningar, minneslappar och individuella presentationer. Denna information kan med hjälp av intranät publiceras och därmed bli till stor nytta för stimulans och utveckling hos medarbetarna i en organisation.

I bilden överst på nästa sida tar vi upp exempel på formell och informell information respektive extern och intern information¹¹:

	Extern information	Intern information
Informell information	<ul style="list-style-type: none">- Brev från leverantör- E-post från externa kontakter- Fax om konkurrenters läge- Info. om kund möten	<ul style="list-style-type: none">- Minneslappar- Ansikte mot ansikte kommunikation- Kommunikation per telefon
Formell information	<ul style="list-style-type: none">- Tiden för den formella mötet med kunden- Årliga rapporter om konkurrenter	<ul style="list-style-type: none">- Månadsliga projekt rapporter- Årliga budgetplanering- Dagliga produktions rapporter

¹⁰ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>

¹¹ Fidler, C., & Rogerson, S. 1996

3.2.2 Informationens betydelse för samordning

En organisation har alltid flera förutsatta mål att uppfylla. För att organisationen ska kunna uppnå dessa mål, och kunna utnyttja sina tillgångar och möjligheter på bästa sätt så, brukar organisationen dela upp arbetet på olika individer. För att detta ska kunna fungera effektivt, måste de aktiviteter som utförs i organisationen samordnas. För att få en gemensam verklighetsbild och en gemensam målbild hos alla individer och för att samordna arbetet för att uppfylla de gemensamma, förutbestämda målen är det viktigt att alla individer i organisationen kan dela på tillgänglig och användbar information.

Bra samordning av arbete ställer vissa krav på tillgängligheten och beskaffenheten på informationen. Till exempel att informationen kommer fram när användaren behöver den och att gammal information ständigt uppdateras och förnyas. Dessa processer kan underlättas med hjälp av ett intranät.

3.3 Teorier kring informationssystem

3.3.1 Olika slags informationssystem

Management support systems, MSS, är ett begrepp inom IT-management som levt vidare. Vi har valt att ta upp det i och med att vi anser att det är ett bra exempel på hur saker och ting har varit inom IT-management. Management support system är ett ganska vagt begrepp i sig självt. Man kan inte ta ut en speciell del av begreppet och säga att just det är ett management support system. Tankarna kring MSS har sedan knoppats av till att bli ett flertal olika typer av MSS, men det är bara ett par stycken som är intressanta ur vårt perspektiv. De vi valt att ta upp är: decision support system, DSS, executive support system, ESS, organisational support system, OSS, och management information system, MIS.

Det finns naturligtvis definitioner av begreppet management support system. Vi har valt ut två definitioner som vi tycker är bra.

”MSS, (Management Support System), är stödsystem för rapportframställning. Systemen producerar information som är nödvändig för att leda välspecificerade, strukturerade aktiviteter”¹².

”An MSS is a Computer-Based Information System (CBIS) that supports management via support of decision making andlor information handling activities”¹³.

Ett MSS är ett datoriserat informationssystem som stödjer beslutsfattandet och informationsbehandlingen. Människor, procedurer och icke datoriserade data ligger utanför MSS, men är i kontinuerlig interaktion med dessa kanaler. MSS ersätter inte någon aktivitet eller procedur, utan vad MSS bidrar med är stöd vad gäller informationshanteringen vid beslutsfattande¹⁴.

¹² "DSS-Miljöer och DSS-Arkitekturer" av Dr Thanos Magoulas, 1997

¹³ Fidler, C., & Rogerson, S. 1996

¹⁴ Fidler, C., & Rogerson, S. 1996

Decision support system. Ett decision support system är ett system som har som uppgift att stödja alla beslutsfattare inom ett företag när de ställs inför beslutssituationer. Det spelar ingen roll på vilken nivå inom företaget en beslutsfattare befinner sig på.

Executive support system. Ett executive support system är ett stödsystem för de högre cheferna inom ett företag. Skillnaden mot ett decision support system är att man här endast vänder sig till de högre cheferna, och inte till alla beslutsfattare, inom ett företag.

Organisational support system. Används för beslut som är sekventiellt beroende av varandra.

Management information system. Ett företag som följer MIS-konceptet ser information som en väsentlig resurs som förvaras centralt för att vara tillgänglig för både ledningen och/eller övriga aktörer¹⁵.

Ett management information system är ganska stelt och kallt i sin utformning. Man följer en övergripande handlingsplan, och välformulerade enhetliga regler som syftar till att förverkliga planens intentioner. Beslut fattas med stöd av handlingsplanen och objektiv information om objektsystemets faktiska förhållanden. Mjuka faktorer, såsom känslor, intentioner, personliga erfarenheter etc. bidrar negativt till handlingsplanens förverkligande och avgränsas därför bort¹⁶.

3.3.2 Förhållande mellan IT-system

3.3.2.1 Internetbaserade förhållanden

Det verkar finnas en rätt så generellt accepterad bild av Internet som fenomen. En del utav den bilden är att Internet är fullproppat med användbar information som bara väntar på att man ska upptäcka den. En annan del utav bilden är att Internet är öppet, d.v.s. att det bara är att ta för sig av all gratisinformation som finns där och att alla delar med sig av sin information, men är det verkligen så? Är det inte snarare så att den generellt accepterade bilden av Internet är uppbyggd på folks relativa okunskap om Internet som fenomen och deras förväntningar på det?

Vi hävdar att Internet är oerhört tomt vad gäller användbar information. Hur mycket man än anstränger sig så finner man bara samma typ av information som man skulle kunna hitta på vilket större bibliotek som helst om bara man hade tid att leta lite. Att det är så beror på att de flesta av oss är mycket ovilliga att dela med oss av våra kunskaper till andra i och med att vi är rädda att personer med vassare armbågar enbart ska sko sig själva rent kunskapsmässigt utan att bidra med vad de själva vet. Detta leder till en användarmässig slutenhet hos folk som i förlängningen leder till att även Internet blir slutet. Internet driver alltså utvecklingen tillbaka mot den gamla slutna världen. Vi tycker att denna slutenhet hos folk funnits så pass länge att Internet påverkats i samma riktning. Alltså är Internet användarmässig slutet.

¹⁵ "MIS-Miljöer och MIS-Arkitekturer" av Dr Thanos Magoulas, 1997

¹⁶ "MIS-Miljöer och MIS-Arkitekturer" av Dr Thanos Magoulas, 1997

En orsak till att det har blivit så här är bristen på regler och styrning vad gäller Internet. Man kan föra upp den s.k. Netiquetten som ett exempel på regler för Internet, men Netiquetten är i själva verket mycket ihålig och bidrar endast med svagt formulerade yttre gränser för vad man får, och inte får, göra. Dessutom är Netiquetten nästan uteslutande uppbyggd på sunt förnuft, vilket borde göra den överflödig i vilket fall som helst. För att exemplifiera vilken typ av regler Netiquetten sätter upp har vi valt ut två¹⁷. Den första av dem säger: ”Gör inte mot andra vad du inte vill att de ska göra mot dig”; den andra av dem säger: ”Respektera andra personers integritet.” Innebörden av denna andra regel är bl.a. att man inte ska ge sig in och läsa andra personers mail. Det här två reglerna anser vi vara representativa för Netiquetten som helhet, och vi tycker att det är självklarheter som de tar upp. Så länge man håller sig inom de gränser Netiquetten satt upp kan man göra vad man vill.

En annan orsak är storleken. Internet är inte överblickbart. Det är bara ett enda virrvarr av ihopkopplade nätverk. Vi har stött på en siffra som säger att Internet består av minst 60000 sammankopplade nätverk¹⁸, och den uppgiften är från juli 1995. Det säger sig självt att man inte kan kontrollera vad som finns utlagt. Internet är i ständig förändring. Att ha koll på vad som finns utlagt på Internet är som att bygga en stad helt utan stadsplanering, nya hus poppar helt plötsligt upp i stadsbilden och gatudragningen blir en i det närmaste helt omöjlig uppgift.

En tredje orsak är att Internet är en allmän företeelse. Vem som helst kan skaffa sig en anslutning till detta världsomspännande datornät. Alltså kan vem som helst ge sig ut på Internet. I och med att man har de flesta typer av människor som användare av Internet så hamnar även all typ av information där. Det kan röra sig om allt från korrekt information till direkta lögnar och förtal. Till detta ska läggas att det i ganska många fall är direkt omöjligt att ta reda på vem som lagt ut en viss information på Internet. Det är egentligen ett ganska bra ställe att agera anonymt på, och därför tar man inte all information man hittar där på riktigt allvar.

En fjärde orsak är att Internet till största delen inte används till annat än nöje. Det är egentligen världens största nöjesfält. Vår uppfattning är den att de flesta Internetanvändarna har skaffat sig sin uppkoppling dels för att det är spännande och dels för att ha kul, inte för att söka efter information.

3.3.2.2 Intranätbaserade förhållanden

Vi har tänkt oss att göra samma jämförelse när vi pratar om intranät som vi gjorde i vår diskussion om Internet.

Om Internet var oerhört tomt på användbar information så är intranät raka motsatsen. Det beror på att ett intranät till största delen har som uppgift att sprida information inom den egna organisationen. I början kan det finnas en liknande användarmässig slutenhet på ett

¹⁷ <http://www.albion.com/netiquette/book/index.html>

¹⁸ <http://www.matisse.net/files/glossary.html>

intranät som det finns ute på Internet, men den avtar i takt med att man inser de fördelar som ett intranät för med sig. En annan faktor som också spelar in är att de anställda litar på att andra anställda delar med sig av sina kunskaper och sin information.

En annan sak som skiljer ett intranät från Internet är att det finns fler regler för vad man får, och inte får, göra. Man kan välja att använda Netiquetten som utgångspunkt, men man kan även skapa sina egna regler.

Det är lättare att upprätthålla kontrollen över vad som finns på ett intranät i och med att det är klart mycket mindre till storleken än vad Internet är. Visst finns det riktigt stora intranät, men deras storlek kan inte mäta sig med Internets storlek. De flesta intranät är utvecklade efter någon typ av plan, och det borgar för överblickbarhet.

Ett färdigutvecklat intranät är en intern Internetvärld, dock ej ett internt Internet. Inom intranätets gränser finns bara personer som har behörighet att vara där, och det är naturligtvis bara anställda som har behörighet. I vissa fall kan även vissa leverantörer ha tillgång till en del av ett företags intranät, det kallas då för extranät, men det tänker vi inte fästa någon uppmärksamhet vid i vår uppsats.

För att få kontroll över de problem som oundvikligen uppstår vid införandet av ett intranät måste man ha någon typ av kontrollfunktion som har som enda uppgift att kontrollera innehållet på intranätet. Det är faktiskt så att endast 25 % av en normal intranätbudget går till utbyggnad av intranätet. Resterande 75 % går åt till att kontrollera innehållet på nätet, underhålla innehållet och tekniska lösningar för att snabba upp informationsåtkomsten¹⁹.

Vår sista punkt vad gällde Internet var att det till största delen användes för nöjen. Ett intranät används till största delen till produktivt arbete inom den egna organisationen, men det finns möjligheter till lite andra saker än rena arbetsuppgifter. Vi vet dock inte om vi kan karaktärisera den som nöjen.

De flesta intranät börjar som ett internt Internet. I början råder ett visst mått av anarki när intranätet börjar söka den form som passar det enskilda företaget bäst. Till den positiva sidan kan vi lägga det faktum att de olika enheterna skapar det som de behöver i sitt arbete, det är ju trots allt så att varje enhet bäst känner till vad de behöver och inte behöver. Till problemen kan vi lägga redundant information, för gammal information, brist på ägande o.s.v.²⁰

3.3.3 Vilka är skillnaderna mellan Internet och intranät?

Skillnaden mellan Internet och intranät ligger just i det att intranät är slutna Internetvärldar. Internet är till för allmänheten, vem som helst kan skaffa sig en Internetkoppling och därmed ta del av all information som finns där, medan intranät är till för en viss grupp av människor²¹.

¹⁹ http://www.cio.com/archive/webbusiness/050197_tracks_content.html

²⁰ <http://www.cio.com/WebMaster/strategy/tsld021.htm>

²¹ <http://w3.informatik.gu.se/~s95camel/intranet.html>

Vi har redan gett vår syn på vad vi tycker skiljer Internet och intranät, men vad säger att vi har rätt? Därför tänkte vi ge åtminstone en annan syn på vad som skiljer de två nättyperna åt. Vi har valt att återge Jakob Nilsens syn på dessa skillnader. Jakob Nielsen är utvecklare av Suns intranät och han säger att de största skillnaderna mellan Internet och intranät, vad gäller användning och information, kan sammanfattas i fyra punkter²².

För det första är de riktade till två olika typer av användare. En grupp är intern och är inne i företagets terminologi och organisationsstruktur, de har tillgång till företagets Intranät. Den andra gruppen är extern och vet troligtvis inte så mycket om företaget som sådant, och de har bara tillgång till företagets Internetsida.

För det andra handlar det om två skilda uppgifter. Intranätet används i det vardagliga arbetet på företaget. Internetsidan ska bland annat ge information om företaget och dess produkter.

Jakob Nielsen säger att Suns externa sidor, Internetsidor, har som mål att hålla kvar folk på Suns hemsidor. På intranätet däremot är det kommunikationen av information inom företaget som är i fokus och inte designen²³. Internt behöver man inte den typen av flashighet, men visst behöver man design även här. Utan en design som är lätt för användaren att förstå kommer man inte att märka av någon ökad effektivitet, snarare tvärtom. Detta beror på att man måste sätta sig in i varje ny sidas navigering och leta efter den funktion man söker. En enhetlig design minimerar användarnas tveksamhet, och gör att de inte behöver fundera på vilken knapp som gör vad. Jakob Nielsen har räknat lite lätt på hur mycket Sun skulle spara per år genom införandet av en enhetlig design av sitt intranäts navigeringsknappar. Han kom fram till att man skulle spara cirka 10 miljoner dollar per år²⁴. Och detta är pengar som kommer från ökad effektivitet i och med att de anställda inte behöver spendera lika mycket arbetstid på att fundera kring vad de olika knapparna i intranätet gör.

För det tredje är det skillnad på typen av information som kommuniceras. Intranätet innehåller allt från projektrapporter till veckans matsedel. Internetsidan är mer inriktad på marknadsinformation och kundsupport. Den information som finns på Internetsidan är sådan information som företaget vill att användaren ska få reda på, ett slags profilering. På de interna sidorna är det helt annan information som kommuniceras, och på ett delvis annat sätt. Man kan använda sig av det språk som råder inom företaget, t.ex. vissa vedertagna förkortningar. Det faktum att man kan använda sig av det företagsinterna språket gör att man kan göra designen enklare än på en Internetsida.

För det fjärde skiljer sig mängden information. Ett normalt intranät innehåller någonstans mellan tio och hundra gånger mer information än vad Internetsidan gör²⁵. Resonemanget

²² <http://www.useit.com/alertbox/9709b.html>

²³ http://www.cio.com/archive/webbusiness/020197_facts_content.html

²⁴ http://www.cio.com/archive/webbusiness/020197_facts_content.html

²⁵ <http://www.useit.com/alertbox/9709b.html>

från ovan gäller även här. Det är företaget som avgör den mängd, och typ av, information som ska kommuniceras via de olika kanalerna.

3.3.4 Informationshanteringsstrategier

Informationsbehovet hos varje medarbetare i en organisation är oerhört individuellt. För att kunna optimera informationsåtgärderna måste information nå fram till rätt person vid rätt tillfälle. För att kunna få rätt information i rätt tid måste man se till att varje medarbetare själv tar över ansvaret för det egna informationsbehovet.

I många organisationer fungerar det så att information delas ut till dem som behöver, eller tros behöva den. Detta kallas för ”publisher push” p.g.a. att det är de som publicerar informationen som ser till att den sprids till andra. Detta leder till att information skickas ut till många som inte behöver just den informationen, och som i sin tur leder till att användarna måste behandla mycket information som de egentligen inte har någon som helst användning för. Informationssändaren agerar utifrån ett just-in-case tänkande, d.v.s. eftersom sändaren inte är väl insatt i mottagarens arbete så sänder han information som för det mesta inte kommer till någon användning hos mottagaren. Alltså sänder sändaren information utifall att det behövs. Detta tar dels mycket tid, och dels läggs kontrollen över vilken information användarna behöver för att sköta sitt arbete på bästa sätt över till den/dem som sprider informationen. Detta kan leda till brist på motivation att överhuvudtaget läsa informationen alls, och det kan resultera osäkerhet och ovisshet vilket leder till ett ineffektivt beslutsfattande²⁶.

Ett dragande informationssystem möjliggör däremot att var och en av organisationens medarbetare själva kan söka information efter sina egna behovsprofiler.

Det råder en user pull mentalitet när varje individ tar ansvaret för sin egen informationshantering. Detta leder till att man blir mer motiverad att ta till sig viktig information. Intranät kan vara ett exempel på ett dragande informationssystem där varje medarbetare själv bestämmer när och hur information ska tas emot. Informationsskaparen behöver bara publicera informationen utan att själv distribuera den. Sedan är det upp till användaren att söka upp informationen när han eller hon behöver den. Man kan säga att den nya teknologin som intranät står för skiftar kontrollen över informationsflödet från informationsskaparen till informationsanvändaren.

Nedan kan man se klara skillnader mellan en organisation, eller individ, som har tyckande- eller dragande mentalitet vad gäller informationshantering²⁷:

²⁶ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>

²⁷ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>

Publisher Push mentalitet hos

Informationsanvändaren	Informationssändare
<ul style="list-style-type: none">- Någon behövs för att pusha mig- Någon måste säga åt mig vilken information som är tillgänglig- Någon måste säga mig vilken information jag behöver	<ul style="list-style-type: none">- Jag vet vad du behöver – Jag skickar över det!- Jag vet inte vad du behöver – Jag skickar med allt- Jag bryr mig inte om du behöver det- Jag sänder det ändå

User Pull mentalitet hos:

Informationsanvändaren	Informationssändare
<ul style="list-style-type: none">- Jag vet hur jag kan hitta informationen när jag behöver den- Det är mitt jobb att bestämma vilken information jag behöver	<ul style="list-style-type: none">- Jag vet vad min mission och publik är- Jag gör informationen tillgänglig utifrån behov- Jag mäter och förbättrar informationens användbarhet

Ett problem med att införa User pull är att det krävs en attitydförändring från många²⁸. Det är behagligare att bli tilldelad information än att ta på sig ansvaret att själv bestämma vad man behöver veta för att sköta sitt jobb. Lyckas man motivera de anställda till att börja jobba mer självständigt, kan deras arbete i hög grad effektiviseras.

Övergången från tryckande till dragande informationshantering kommer att påverka informationsströmmarna i organisationen, d.v.s. organisationens infrastruktur. Från ett organisatoriskt perspektiv kan man se ett annat paradigmskifte som råder inom organisationen²⁹. Det är management. Men först måste vi klargöra vad management begreppet står för.

3.4 Vad menas med IT-management?

3.4.1 Grundläggande föreställningar

Management är inte ett begrepp som låter sig definieras, Enligt Christine Fidler³⁰ finns det tre synsätt om vad management egentligen är som blivit allmänt accepterade. Det första synsättet ser på management som en aktivitet man utför, aktivitetsorienterat synsätt, det andra ser management som bestående av människor vilka leder organisationen i önskad riktning, humanorienterat synsätt, och det tredje synsättet är det som ser på management utifrån en rollperspektiv, rollspelssynsätt.

Aktivitetsorienterat synsätt (Funktionellt)

De aktivitetsorienterade synsättet definierar begreppet management som följande:

²⁸ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>

²⁹ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>

³⁰ Fidler, C., & Rogerson, S. 1996

”Management is the direction of the enterprise through the planning, organising, coordinating and controlling of its human and material resources towards the achievement of pre-determined corporate objectives.”

En ungefärlig översättning av denna definition blir att management är en vägvisare för företaget genom planering, organisering, koordinering och kontroll av mänskliga, och materiella, resurser för att uppnå förutbestämda företagsmål.

Av denna definition kan man säga att management kan ses som aktiviteter och underaktiviteter såsom planering, för att fastställa vilka behov man har för att senare klargöra hur dessa behov skall uppfyllas, organisering, för att säkerställa att organisationen har de resurser som behövs för åtagande av uppgifterna, koordinering, för att möjliggöra förutsättningar och önskad plattform för att lösa uppgifter, kontroll, för att kontrollera om allt går som planerat och om man upptäcker någon avvikelse så skall man kunna vidta åtgärder.

Humanorienterat synsätt (Infologiskt)

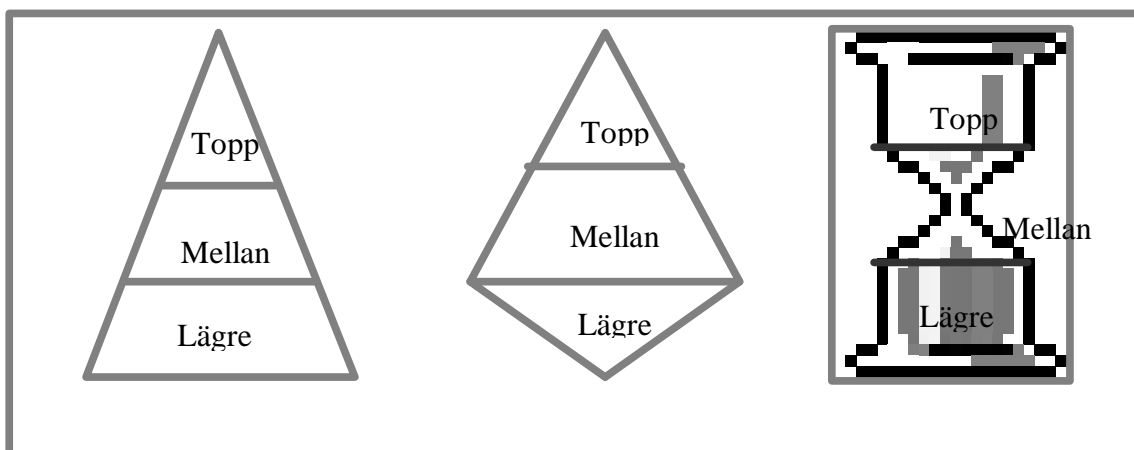
Det humanorienterade synsättet definierar begreppet management på följande vis:

”Management is a body of executives collectively responsible for the effective running of an enterprise.”

En översättning av den här definitionen blir att management egentligen är en sammanslutning av chefer som är kollektivt ansvariga för att driva sitt företag på ett så effektivt sätt som möjligt.

Här koncentreras managementbegreppet på de människor som styr organisationen i stället för att lägga fokus på deras aktiviteter. Detta perspektiv av management tillåter oss att använda ord som toppledning, mellanchefer och chefer på lägre nivåer för att kunna tilldela en viss managementnivå till dessa människor.

Dessa tre managementgrupper kan presenteras i bilden nedan.



Ovanstående bild visar omfattningen av antalet chefer på olika nivåer inom olika organisationer. Det finns flera olika faktorer som avgör vilken modell som är bäst för olika organisationer och som kan ge den mest effektiva organisatoriska strukturen samt den ger den mest effektiva managementstrukturen. De faktorer som spelar in här är organisationens omgivning, den managementfilosofin man har inom organisationen samt natur och omfattning av organisationens teknologiska bas.

Den pyramidformade managementstrukturen, d.v.s. det traditionella hierarkiska tänkandet, är den mest förekommande modellen i organisationslitteraturen. Diamantmodellen och timglasmodellen har börjat synas i dagens organisationer. De här två nya modellerna är ett resultat av appliceringen av bl.a. intranät i allt fler organisationer.

Diamantmodellen kan exemplifieras på följande sätt. Den förbättrade tillgången till information som intranät bidrar till att utjämna informationsbelastningen mellan chefer som sitter på olika nivåer inom en organisation. Detta bidrar till att man får en ”bred midja” på organisationen, istället för den pyramidform som förut rådde.

I timglasmodellen kan toppledningen ha direkt influens på de lägre cheferna istället för den indirekta kontakten som annars kunde skett via mellancheferna. Man har alltså nästan kapat bort ett led i kommunikationen och följden blir att man får en ”smal midja” på organisationen.

Rollspelssynsättet (Strukturellt)

Det tredje synen på management koncentrerar sig på de roller som upptas av managementpersonalen i en organisation. Detta synsätt associeras med den studie som Henry Mintzberg gjorde 1973 på fem verkställande myndigheter, och andra kompletterande studier om management, och som resulterade i framställningen av tio managementroller. Dessa tio roller delas i tre olika kategorier:

<p>”Interpersonal role”, Associeras till relationen mellan chefen och personalen inom den avdelning han eller hon arbetar.</p> <ul style="list-style-type: none">• ”Figurehead” - Den som representerar en enhet, eller avdelning, och står för all formalitet.• ”Liaison” - En person som samspelar med externa enheter eller avdelningar för att få hjälp och information.• ”Leader” – Samspelar med underordnade inom egna enheten. T.ex. att ge instruktioner
<p>”Informational role”, Interaktion och samarbete mellan chefer och omgivningen, underlättar insamling och spridning av information.</p> <ul style="list-style-type: none">• ”Monitor” – Kontrollerar och avlyssnar, både externa och interna informationskällor.• ”Spokesman” - Sprider information från den egna enheten till andra enheter.• ”Disseminator” - Samlar in information från externa enheter till den egna enheten.
<p>”Decisional role”, En roll av auktoritet och status, övervakar de tillgängliga informationsresurserna. Sätter rätt person på rätt plats.</p> <ul style="list-style-type: none">• ”Entrepreneur” - Påbörjar förändringar inom egna enheten.• ”Disturbance handler” - Undanröjer möjliga hot mot enheten.• ”Resource allocator” - Bestämmer när och var enheten ska förbruka sina resurser.• ”Negotiator” - Deltar i beslutsfattandet vid förhandlingssituationer.

Varje managementaktivitet kan innebära en, eller flera, av de tio ovanstående rollerna. Det vill säga att en och samma person kan stå för en eller flera av dessa roller, t.ex. att vara både förhandlare och bestämma över resursförbrukningen.

Det är viktigt att nämna att alla de tre synsätten som beskrivits ovan är sammankopplade och komplementa med varandra. En person kan få en eller flera roller där varje roll ansvarar och genomför en eller flera aktiviteter. Ett exempel kan vara budgetplaneringen i en organisation. Vid verkställandet av denna planering så behövs det några från toppledningen, mellanchefer och chefer från de lägre nivåerna. Varje person måste uppta roller som bl.a. ledare, förhandlare, entreprenör, insamlare av information o.s.v. för att sedan organisera och planera budget.

3.4.2 Management ur intranätperspektiv

Medan papperskommunikationen flyttar till intranät behöver de organisatoriska rollerna testas och justeras för att passa den nya teknologin som intranät, eller vilket annat datoriserat informationssystem som helst medför.

Detta avsnitt diskuterar de övergripande rollerna som behövs för att stödja innehållet av ett intranät. Det finns fem skilda roller som stödjer den formella informationen i ett intranät³¹. Dessa är Webbadministratör, Webbmaster, Publisher, Editor och Author.

Webbadministratören, den så kallade "nya rollen", har ansvaret att koordinera och anordna den övergripande verksamheten av intranät. Fokus ligger främst på strategi,

³¹ <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt3.html>

organisation och kvalitet på intranät. En webbadministratör kan sitta i styrelsen eller ha direktkontakt med VD.

Ibland kan en webbadministratör ta över ytterligare roller som t.ex. webbmasters roll och därmed ha två roller att ansvara för. Webbmastern, har huvudansvaret över den tekniska infrastrukturen och den taktiska operationen av ett intranät. Detta kan bara förekomma om Webbadministratören har tillräckligt med tid och kompetens för att ta över ansvaret. Webbadministratörens roll kan reflekteras till Henry Mintzbergs roller som vi tog upp i föregående avsnittet. Där Webbadministratören kan ha roller som ledare, entreprenör d.v.s. den som påbörjar förändringar och/eller förhandlare, d.v.s. den som deltar i beslutsfattandet vid förhandlingssituationer.

Ansvar	Färdigheter
<ul style="list-style-type: none">- Ordförande för Webbrådet- Utvecklar intranätstrategi inom org.- Koordinerar, utnyttjar utvecklingen av intranätspolicyn och standarder- Ansvar för organisationens gränssnitt för omgivningen- Äger intranätets standarddokumentation	<ul style="list-style-type: none">- Införstådd på affärsverksamheten och hur informationen driver organisationens funktioner.- Kunna fokusera på affärsbehov och teknologins möjligheter- Vältalighet, fatta beslut och ledarskapsförmåga

Webbmasters primära ansvar i ett intranät är att installera och uppdatera nya teknologier. Man kan säga att en webbmaster ansvarar för underhåll, uppdatering och utveckling av intranätet. Webbmaster ska möjliggöra och underlätta publiceringen, åtkomsten och tillverkningen av informationen i ett intranät så att varje användare kan göra dessa uppgifter utan att behöva få hjälp av andra personer. Därför kan webbmaster också stå för utbildningar och användarnas kunskapslyft. Webbmastern kan uppta roller utifrån Mintzbergs managementroller som, ledare, förhandlare och/eller "disturbance handler", d.v.s. den som känner av hot från omgivningen och därmed vidtar åtgärder.

Ansvar	Färdigheter
<ul style="list-style-type: none">- Administrerar och underhåller servrar och deras mjukvara- Skaffar backuparkivering av webbservrar- Administrerar och kontrollerar den behörighet och säkerhet som behövs- Förser och underhåller intranätets sökmotorer- Förser gränssnitt för org. databas och applikationer	<ul style="list-style-type: none">- Erfarenhet av systemadministration, webbservrar, webbaserade applikationer- C, C++, Java, CGI och Perl,- Erfarenhet av databasmanagementsystem- Ha en suverän skrift- och kommunikationsförmåga

Publisher har ansvaret över den formella informationen som används i organisationen, d.v.s. skapar och underhåller den formella informationen. I större organisationer finns det en publisher för varje enhet som tar hand om enhetens egna information. Publisherrollen kan reflekteras till Mintzbergs managementroll. Publisher kan placeras inom den informationella rollen, där det ingår roller som monitor, d.v.s. den som kontrollerar och avlyssnar informationskällor, spökeman, d.v.s. den som sprider informationen och disseminator, d.v.s. den som samlar på information.

Ansvar	Färdigheter
<ul style="list-style-type: none">- Utvecklar och förbättrar informationen i intranät- Förhandlar fram informationsinput och output för organisationen- Koordinera och utnyttja implementationen för organisationens intranätpolicy och standard- Äger organisationens standard för formell information	<ul style="list-style-type: none">- Införstådd i affärsverksamheten och hur information driver organisationens funktioner- Kunna förstå sig på intranätteknologier och dess applikationer och affärsfunktioner- Kunna utveckla och implementera en effektiv intranätpolicy och standarder- Förmåga att tala, fatta beslut och ledarskapsförmåga

Editor utträttar rollen som projektmanager för skapande och tillsyn av den formella informationen som är relaterad till ett specifikt område inom organisationen. Editorn bestämmer vilken information som behöver utvecklas och uppmärksammas, identifierar och skaffar författningsresurser som t.ex. informationsunderlag för projekt. Utanför intranätet är denna roll att definiera som produktansvarig, marknadschef, mjukvaruutvecklare o.s.v. Editorrollen kan likna monitor rollen i Mintzbergs managementroller.

Ansvar	Färdigheter
<ul style="list-style-type: none">- Läger fram specifik önskad information för ett projekt- Säkrar att informationen följer organisationens policy och standarder- Arbetar tillsammans med webmaster för arkivering, back-up och åtkomstkontroll	<ul style="list-style-type: none">- Förmåga att förstå och tillgodose organisatoriska policys och standarder- Förmåga att tala, samt ledarskapsförmåga- Förmåga att identifiera och dokumentera projektbehov

Author (författare) skapar basen för innehållet i ett intranät. Varje användare, om behörigheten finns, har möjlighet att sätta upp sina egna dokument på intranätet som sedan då kan användas av andra.

Ansvar	Färdigheter
<ul style="list-style-type: none">- Skapa mottagning och behov av informationen- Följa företagets standarder och gränssnitt- Designa och organisera innehållet på så sätt att det blir flexibelt och återanvändbart	<ul style="list-style-type: none">- Förstå sig på intranätets presentationsteknologi- Kunna skriva och programmera bra

3.4.3 Intranät och management, var finns kopplingen?

Om man tar och funderar lite kring vad ett intranät egentligen är, så kommer man ganska snabbt fram till att det i praktiken är en kanal som sprider viktig information ut i den egna organisationen. Det kan låta som gammal skåpmat, men det är ingalunda på det viset.

Utifrån vår litteraturstudie som vi presenterar senare framgår det mycket klart att det inte finns någon vägledningsmodell som kan ge en attraktiv utformning av informationsförsörjningen, och samtidigt tillgodose allas intressen.

IT-managements uppkomst kan förklaras i termer av behovet för en kontinuerlig utvärdering av informationsförsörjningen för att främja intressenternas bakomliggande intentioner och förväntningar. Sammanfattningsvis, som vi presenterade i detta avsnitt, innebär management planering, organisering, design och kontinuerlig uppföljning. IT-management kan inte vara ett specialfall av denna grundläggande och etablerade uppfattning.

Managementteori är handlingsteori, och handlar som sådan för att samordna motsägande, motstridiga och i många fall oklara intressen.

3.5 Sammanfattning

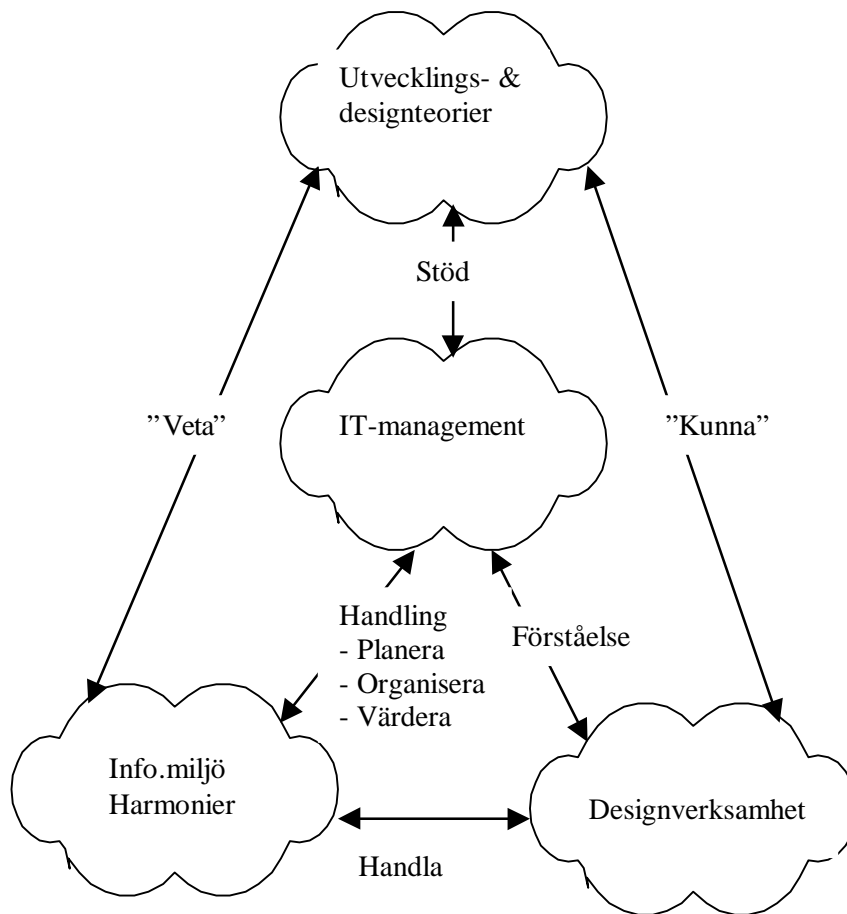
Begreppen ”Veta”, ”Kunna” och ”Handla” i bilden på nästa sida representerar tre olika kunskaps former som associeras till IT-managements verksamhet.

Att veta innebär att man har en klar uppfattning om hur informationsförsörjningen är utformad, eller borde vara utformad.

Att kunna innebär att man har en förmåga att använda designteorier för att öka intressenternas förståelse och medvetenhet.

Att handla innebär managements essentiella verksamhet. Utan medvetna handlingar resulterar utvecklingen i anarki, konflikter, slöseri och destruktion. Medvetna handlingar förutsätter planering, organisation och värdering. Medvetna handlingar innebär att man balanserar motstridiga intressen för att åstadkomma funktionell, infologisk och strukturell harmoni.

Med andra ord kan IT-managements värde förklaras i termer av konstruktiva åtgärder för att säkra en attraktiv användning av informationsteknologi.



4. Analys och sammanställning av insamlade data

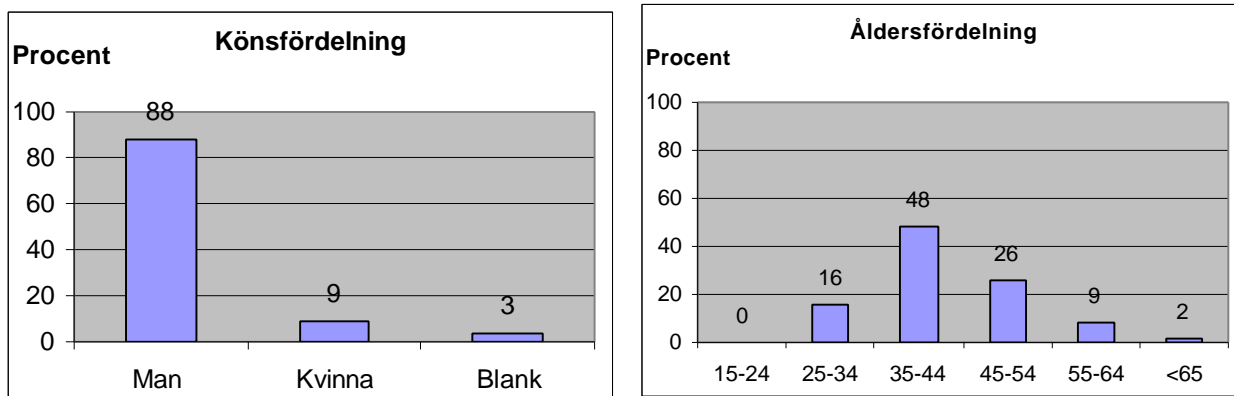
Vi har valt att sammanställa de enkätsvar vi fått in genom att sortera in dem under fyra övergripande frågor som i högsta grad är behäftade med våra enkätfrågor. Detta gör vi för att öka läsbarheten, och höja förståelsegraden, av vad det är som vi har gjort och varför vi har gjort det.

4.1 Sammanställning av enkätsvar

Det första vi gjorde i vår enkät var att vi ställde några bakgrundsfrågor till respondenterna. Vi frågade hur gamla de var, och om de var man eller kvinna. Syftet med detta var att vi ville skapa en bild av vilka vi hade att göra med. Orsaken till detta var att det skulle bli lättare för oss att föreslå lämpliga åtgärder, om vi skulle komma på några vill säga, och dels för att det ger ett visst ljus åt själva uttolkandet av enkätsvaren.

Vi har valt att visa utfallet av våra bakgrundsfrågor, och våra enkätfrågor, i form utav stapeldiagram, det har vi gjort för tydlighetens skull.

Alla siffror som redovisas från och med nu är i procent om inget annat anges.

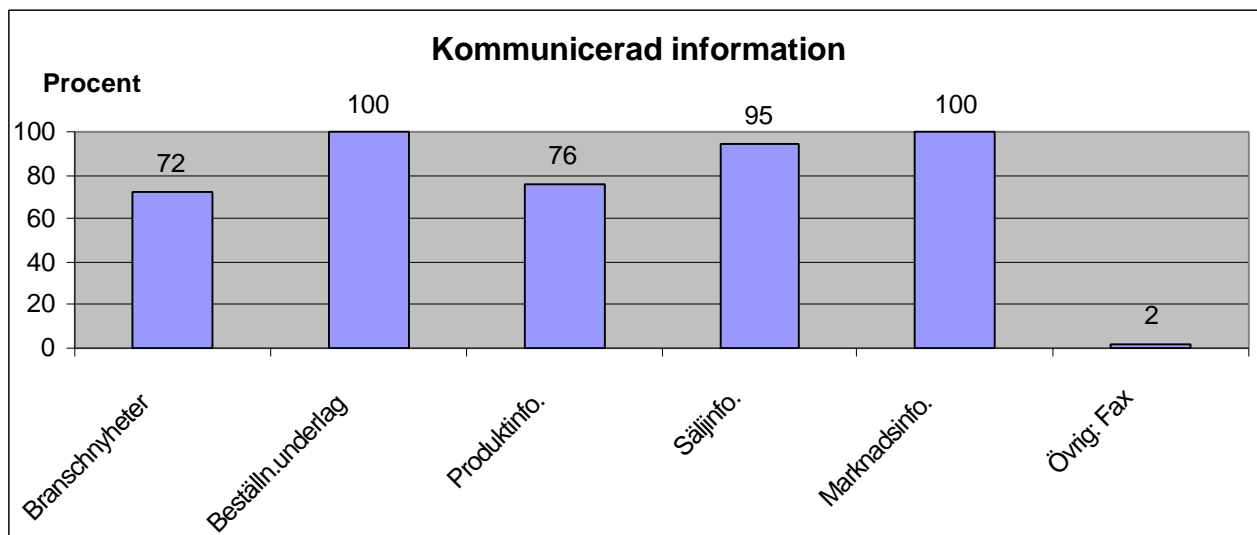


Den manliga dominansen bland handlarna är i det närmaste total, hela 88 %. Det kan noteras att 3 % av handlarna valt att inte uppge om de är man eller kvinna.

Samtliga som deltog i enkätundersökningen svarade på frågan om deras ålder. I det diagrammet framgår det att 76 % av handlarna är mellan 35 och 54 år gamla. Största enskilda grupp är 35–44 år med 48 % av det totala antalet svar.

4.1.1 Vilken information kommuniceras, och vilken omfattning har kommunikationen, mellan distributionsenheten, DE, och butikerna?

Vilken slags information kommuniceras från distributionsenheten, DE, idag?



Vid första anblick ser svaret ut som vilket svar som helst, men det är det naturligtvis inte. Faktum är att allt det som nämns kommuniceras från distributionsenheten. Det visar bara på vilken mängd papper som går ut från distributionsenheten, och som folk ute i butikerna måste sätta sig in i.

Man skall dock ha i åtanke att de butiker som svarat är av de mest varierande storlekar, och det kan vara så att medvetenheten är större i små butiker där en person måste sätta sig in i alla papper som kommer in. I en större butik finns möjligheten att fördela alla papper på ett större antal personer, detta leder naturligtvis till att medvetenheten om innehållet i stort blir lägre hos enskilda personer. De kan ju bara det som de sätter sig in i. Vår enkät vände sig till de butiksansvariga, och därför kan det bli lite fel när det rör sig om lite större butiker.

Det kan finnas fler förklaringar än dem som tas upp i föregående stycken. I vissa fall kan det vara så att personalen inte hinner läsa den information som flyter in, oavsett hur mycket eller hur lite det är, på grund av att det är mycket att göra i butiken. Då hamnar man i ett prioriteringsläge och då kan man vara nästan säker på att de prioriterar sina vanliga arbetsuppgifter i butiken framför läsande av allt innehåll i de veckobrev som de får varje vecka, alltså blir vissa papper aldrig lästa.

4.1.2 Vilka tolkningsvårigheter och kvalitetsuppfattningar förekommer?

Hur graderar Ni den information som Ni får från DE? Är den nödvändig eller är den onödig?

	Onödig			Nödvändig		Blanka
Branschnyheter	5	7	17	31	28	12
Beställningsunderlag	0	0	0	9	90	2
Produktinformation	3	5	21	17	48	5
Säljinformation	0	17	3	17	62	0
Marknadsinformation	0	0	2	9	90	0

Det är uppenbart att Beställningsunderlag och Marknadsinformation står högst i kurs ute i butikerna, och det är naturligt i och med att det är ryggraden vad gäller att driva en butik. Har man ingen marknadsinformation vet man inget om omvärlden, och vet man inget om omvärlden är man snart ”out of business”.

Det är två saker som förvånar i utfallet av den här frågan. Det första är att det blev så jämnt som det blev vad gäller Branschnyheter. De andra toppnoteringarna ligger i särklass inom sina delfrågor, men inte Branschnyheter.

Det andra som förvånar oss är att det var 12 % blanka svar i Branschnyheter. Det är det absolut högsta antal blanka svar som vi fått in på någon fråga i vår undersökning. Det finns inte någon fråga som ens är i närheten av de siffrorna. Om man sedan tittar på branschnyheternas utfall i den första frågan ser börjar man undra hur stort intresset för branschnyheter egentligen är. I den första frågan var det just Branschnyheter som fick den lägsta svarsfrekvensen.

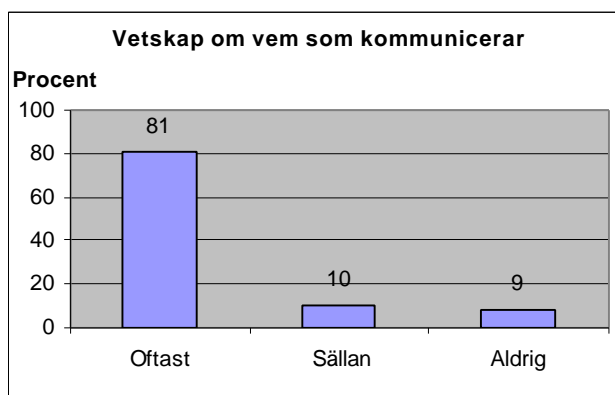
Hur bedömer Ni att den information som Ni får genom DE är?

	Lägst			Högst		Blanka
Pålitlig	2	7	12	43	34	2
Begriplig	0	2	19	40	36	3
Relevant	0	3	31	29	34	2
Öppen	2	7	24	41	24	2
Tydlig	0	5	21	38	33	3
Enkel	3	5	22	40	24	5

Nu blev svaren plötsligt relativt jämnt fördelade över de olika svarsalternativen. Vi fick inga jordskredssegrar som i den föregående frågan. På frågan om informationens relevans blev det minst sagt jämnt skägg. De tre högsta alternativen ligger alla inom lite drygt fem procent från varandra.

Det är uppenbart att den information som går ut från Butikskedjan AB håller en genomgående hög standard. De två högsta alternativen på varje delfråga ger oss i samtliga fall en totalsumma på över 60 %. Skulle vi sedan lägga till mellanalternativet skulle vi ha över 90 % i samtliga fall.

Vet Ni vem som är avsändare av den information som ni får från DE/Veckoutskicket?



När man granskar denna frågas svar framgår det klart att man inte har några större problem med otydliga avsändare av information inom Butikskedjan AB.

Hur tydlig tycker Ni att varje avsändare är?

	Lägst		Högst		Blanka	
Distributionsenheten	5	7	16	26	45	2
Funktion/Avdelning/Roll	3	3	19	33	38	3
Huvudkontoret	2	9	19	28	41	2
Leverantörer	5	9	22	26	36	2

Här är det samma fenomen som i enkätfråga 3, d.v.s. den som tar upp hur man bedömer den information man får, de två toppalternativen ger i samtliga fall en totalsumma på över 60 %. Dock är det så att de två lägsta alternativen ger mellan 7 % och 14 % i utfall, och det är högre än vad vi haft hittills. Men man skall inte dra för stora växlar på något sådant när man har ett så litet material som vi har. Därför nöjer vi oss med att påpeka detta faktum.

Noteras kan att distributionsenheten har toppnoteringen vad gäller tydlighet, men även den högsta noteringen vad gäller otydlighet.

Vilka slags svårigheter förekommer med användningen av den information som kommuniceras via Veckoutskicket?

	Lägst		Högst		Blanka	
För mycket information	9	17	38	16	16	5
Felaktig information	17	22	34	17	2	7
Försenad information	14	21	40	17	3	5
Tolkningssvårigheter	19	26	43	7	0	5

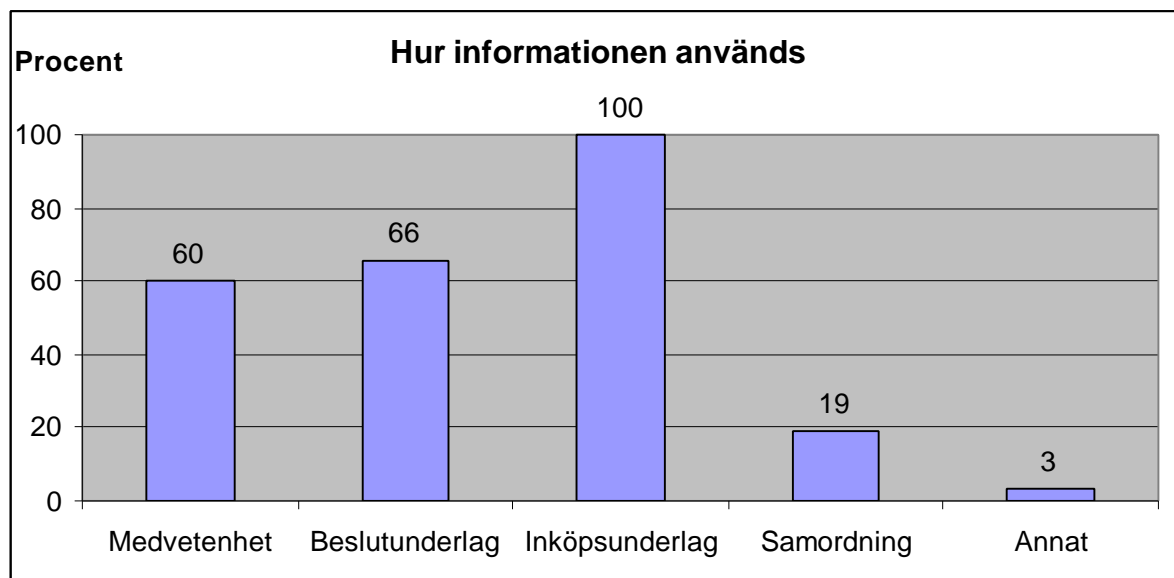
Återigen får vi konstaterat att informationen som går ut från distributionsenheten håller en genomgående hög standard. Vi får också ut tre tendenser som kan bli problem lite längre fram när vi tittar på de två sämsta alternativen sett ur Butikskedjan AB:s synvinkel. För det första tycker lite drygt 31 % av handlarna att det är ett problem med för mycket information, man rör sig alltså sakta men säkert mot ett framtida ”information overload”.

För det andra har i underkant 19 % av handlarna sagt att de tycker att felaktig information är ett problem. Nu vet vi inte vilken typ av information det rör sig om, men det spelar egentligen ingen roll. Får man inte korrekt information i förstaläget kan det snabbt leda till problem för den egna affärsrörelsen.

För det tredje har lite drygt 20 % av handlarna sagt att de upplever försenad information som ett problem. Försenad information är ett stort problem i många av dagens organisationer, det är inte bara Butikskedjan AB som har problem, och det är lika allvarligt var det än händer. Får man inte den information man behöver i rätt tid leder det snabbt till följd effekter, och har man riktig otur kan det göra stor skada innan man lyckats åtgärda det.

4.1.3 Hur används informationen i butikerna?

Hur använder Ni informationen Ni får via Veckoutsickket från DE?

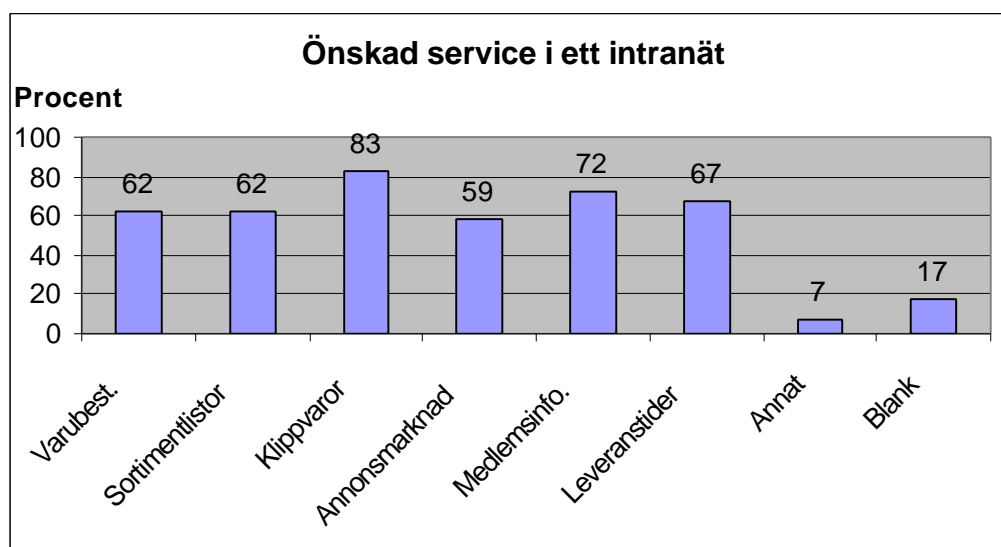


Hur ofta vill Ni ha information?

	<u>Flera ggr/dag</u>	<u>En gång/dag</u>	<u>1 gång/vecka</u>	<u>Blanka</u>
Branschnyheter	0	5	92	3
Beställningsunderlag	0	5	95	0
Produktinformation	0	5	95	0
Säljinformation	0	7	93	0
Marknadsinformation	2	10	88	0

Här är det ingen diskussion om saken. Man vill ha sin information en gång i veckan, varken mer eller mindre.

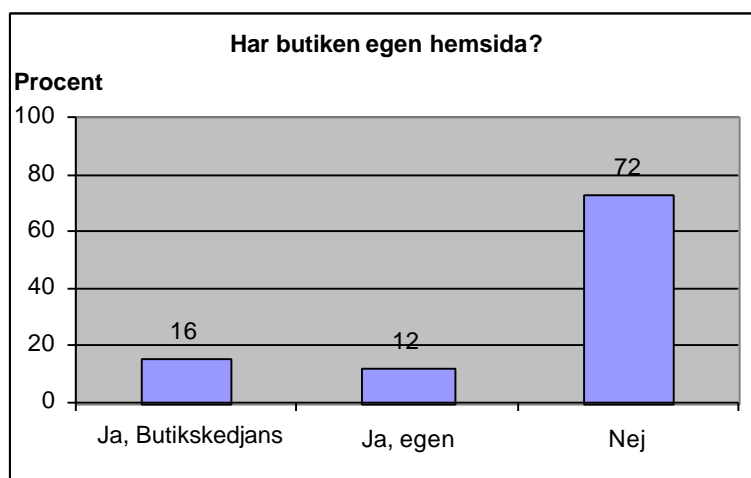
Vilken service skulle Ni vilja ha i ett intranät?



Det verkar som om att det system man har idag är bra, men man vill samtidigt ta möjligheten att förbättra det om man kan. Helt uppenbart är att man vill att informationen om klippvarorna skall gå snabbare. Med klippvaror menas varupartier som för tillfället säljs till lägre pris. Det lägre priset kan t.ex. bero på ett kort hållbarhetsdatum eller på att man måste göra plats på lagret för en leverans som snart kommer in.

Medlemsinformation och leveranstider verkar också vara idé att lägga på ett intranät i framtiden. Medlemsinformationen hjälper handlaren att ge varje kund så bra service som möjligt, och leveranstiderna är centrala i planeringen av hur mycket stor bemanning man skall ha i butiken under dagen.

Har Ni egen hemsida?



Det är uppenbart att det återstår en hel del att göra på den informationsteknologiska sidan inom Butikskedjan AB. Det finns några förklaringar till varför antalet hemsidor inte är större.

För det första, vilket redan konstaterats, är de flesta handlarna män i medelåldern och de har i de flesta fall inget datorintresse på grund av att de inte kan hantera datorer. De saknar i de flesta fall vidareutbildning, i vissa fall har de börjat inom Butikskedjan AB direkt efter grundskolan och sedan arbetat sig uppåt.

För det andra har inte Internethandeln slagit igenom på riktigt allvar ännu. Antalet nätbutiker ökar stadigt, men de utgör, för tillfället, inget hot mot de vanliga butikerna. Det verkar som att man väntar med att agera tills näthandeln sköljer in med full kraft

Sedan skall det för tydlighetens skull påpekas att skillnaden mellan alternativen "Ja, Butikskedjans" och "Ja, egen" ligger i att Butikskedjan AB erbjuder butikerna egna hemsidor inom Butikskedjan AB:s domän, men vissa handlare väljer att skaffa sig en egen domän för sin butik.

4.2. Presentation och analys av Intervjuerna

Vårt arbete på Butikskedjan AB har visat att de olika avdelningarna, eller rollerna som det numera heter, har en mycket varierande grad av kunskap om företagets intranät. Vi har intervjuat fem utvalda personer från fem olika avdelningar. Vi har valt att kalla de fem olika avdelningarna för A-E i vår analysdel med hänvisning till att vi inte vill "hänga ut" någon avdelning.

Intervjuerna blev inte riktigt som vi trodde att de skulle bli, därför har vi valt att bara ge en övergripande sammanfattning av vad varje intervju resulterade i.

4.2.1 Intervjusvar

När vi intervjuade utvald person från avdelning A fick vi snabbt känslan att han inte hade satt sig in i vad intranätet innebar. Han valde att hänvisa till andra personer inom Butikskedjan AB:s organisation. Han verkade vilja hålla intranätet, och allt som hade med det att göra, så långt borta från sig som möjligt.

Vår intervju på avdelning B hade vissa gemensamma drag med den intervju vi gjorde på avdelning A, men här fanns det samtidigt en entusiasm om vad intranätet skulle kunna bidra med om man fick rätt applikationer. Man engagerade sig dock inte speciellt mycket i själva utvecklingsarbetet, det överläts på dem som kan det bättre.

Avdelning C såg möjligheter lite längre fram när intranätet blivit mer etablerat. Det har faktiskt bara funnits i knappt ett år.

På avdelning D har man engagerat sig i utvecklingen av intranätet. Man har funderat kring vad man kan anamma för att kunna ge sina kunder, d.v.s. Butikskedjan AB:s butiker, en bättre service. Och det skall sägas att vi tycker att man kommit långt i sitt arbete.

Den sista avdelningen vi intresserat oss för, avdelning E, visade på en försiktig optimism vad gäller intranätet och dess möjligheter. Vi fann dock inga tecken på att man aktivt deltagit i utvecklingen av intranätet.

4.2.2 Kort om resultatet

Vi är lite förvånade över utfallet av våra intervjuer, men samtidigt var vi medvetna om att svaren skulle variera ganska bra. Vår förvåning beror på att vi trodde att man gått ut med mer information än vad man verkar ha gjort. Bara en av de fem avdelningar som vi intervjuat har aktivt engagerat sig i intranätet och sökt nya kommunikationsvägar med butikerna. Övriga fyra verkar mest sitta och vänta på att intranätutvecklarna skall komma med en ny revolutionerande applikation som passar perfekt in i deras verksamhet. Påpekas bör att samtliga avdelningar visade på en tro på tekniken.

Vi har också fått bilden att man är nöjd med informationen inom företaget och att man har få tolkningsvårigheter.

Det skall sägas att vissa avdelningar har större anledning att engagera sig i intranätet än vad andra avdelningar har. Detta p.g.a. att man inom dagligvarubranschen har man en rad olika typer av varor. Som exempel kan nämnas chark, djupfryst och kolonial. Kolonialvaror innefattar bland annat torrvaror, t.ex. ris och pasta, och har en längre lagringstid än färskvarorna. Det är därför naturligt att de avdelningar som har med färskvaror att göra engagerar sig mer i utvecklingen av intranätet i och med att det kan ge dem kortare leveranstider till sin kund. Och när det gäller färskvaror vill man naturligtvis ha så korta transporter som möjligt i och med att man vill leverera sin vara så färsk som möjligt.

En annan aspekt på resultatet är att folk har olika grader av engagemang när det gäller förändringar som rör en själv. Man kan visa upp en adaptiv sida och göra vad man kan för att lära sig den nya tekniken, men man kan även visa upp en restriktiv sida och vara helt emot allt vad förändring heter. Vi har sett både adaptiva och restriktiva sidor hos personer som vi kommit i kontakt med under vårt arbete.

4.3 Utredningens tillförlitlighet

Vår utredning utgör ett meningsfullt underlag för vägledning i frågor om intranäts nuvarande utvecklingstillstånd, samt frågor om framtida utvecklingsinriktning. Meningsfullheten kan analyseras i termer av validitet och reliabilitet, det vill säga att utredningen belyser just de frågor som definierar utredningens verksamhet på ett trovärdigt och tolkningsoberoende sätt.

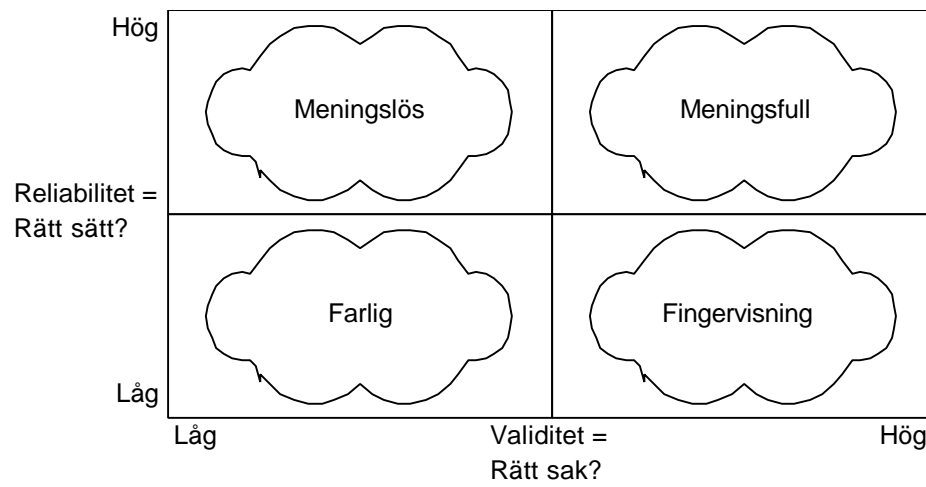
Samtidigt, på grund av informationens natur representerar, utredningen just de tillfällen och de personer som medverkade i undersökningen. Med andra ord kan frågornas validitet bestå medan svarets reliabilitet brukar vara tidsberoende.

Reliabilitet kan översättas med tillförlitlighet. Reliabilitet i en undersökning är om undersökningen är korrekt utförd, d.v.s. att samma undersökning kan göras av flera personer med samma resultat. För att få en hög reliabilitet så krävs det att man är systematisk och noggrann.

Validitet betyder däremot att man undersökt och mätt det man ville undersöka från början. Man kan undra om inte detta är en självklar sak, men det kan uppkomma många ovidkommande faktorer som kan störa undersökningen.

Det är lättare att förstå skillnaden mellan reliabilitet och validitet om man exemplifierar, därför har vi valt att exemplifiera. Om vi mäter skallarnas omkrets på 100 personer med ett mycket noggrant, och väljusterat, mått för att sedan dra en slutsats om deras intelligens så har vi en hög reliabilitet. Mätningarna är helt korrekt gjorda, och vi har en god uppställning över skallarnas omkrets hos personerna, men vad kan detta resultat säga oss om deras intelligens? Som gott som ingenting! Då kan vi säga att vår undersökning inte har någon validitet. Som vi ser så kan en undersökning ha en god reliabilitet men samtidigt ha i princip obefintlig validitet. Det sägs att det är farligare att ha låg validitet i en undersökning än att ha en låg reliabilitet.

Hur tillförlitlig blir då en t.ex. en utredning som har låg validitet och hög reliabilitet? Finns det överhuvudtaget något sanningsvärde i en sådan utredning, eller är det så att den verkligen tillför något viktigt? För att svara på den frågan har vi tagit fram bilden överst på nästa sida.



Svaret på vår fråga blir att en utredning som har en låg validitet och en hög reliabilitet är fullständigt meningslös.

5. Diskussion

Detta avsnitt presenterar vår tolkning av utredningens resultat i termer av:

1. Framgångsfaktorerna för Butikskedjan AB.
2. Empiriskt stöd i termer av en jämförelse med andra intranätmiljöer.
3. Teoretiskt stöd i termer av motstridiga teoretiska modeller.
4. Implikationer för IT-management.

5.1 Critical success factors för Butikskedjan AB

Utifrån de resultat vi fått av vår enkät, samt våra intervjuer, har vi tagit fram några faktorer som vi anser vara kritiska ur Butikskedjans synpunkt.

Den första är samordning på grund av organisationsformen, d.v.s. Butikskedjan är uppbyggt så att det är butikerna som äger centralenheten. Varje butik är ett enskilt företag, och genom samordning åstadkommer de ett bättre resultat.

Det andra är att man inom organisationen har en hög medvetenhet vad gäller visioner och mål. Med andra ord så har man en gemensam bild av vart man är på väg, och hur man skall nå dit.

Det tredje är att man har en bra informationskvalitet. Det finns väldigt få tolkningssvårigheter vad gäller interninformationen, man har få förseningar vad gäller information och man anser att informationen är pålitlig.

Den fjärde faktorn vi har identifierat är att man har en hög effektivitet vad gäller informationsspridningen inom företaget. Detta har att göra med den andra faktorn som vi identifierat, men det är inte riktigt samma sak.

Sammanfattningsvis skall det sägas att samordning innebär medvetenhet. Utan medvetenheten finns det ringa förutsättningar för samordnat handlande.

I en värld som präglas av hög konkurrens och turbulent händelseutveckling är samordning beroende av information som är tillgänglig för alla, och sedan måste informationen vara aktuell, konsistent, tillförlitlig etc.

Med andra ord är det så att samordning kräver information, och informationskvalitet och tillgänglighet kräver samordning.

Intranät utgör en attraktiv mekanism för att säkra såväl informationskvalitet och informationstillgänglighet medan samordningsinformation utgör en nödvändig förutsättning för parternas resultat. Marknadsinformation utgör ytterligare en väsentlig aspekt för ökad medvetenhet.

Vår utredning reflekterar ett klart behov av differentiering av informationsförsörjning i termer av :

1. Nödvändig samordningsinformation.
2. Väsentlig marknadsinformation.

Därmed anser vi att intranäts värde skall härledas utifrån dess möjlighet att tillgodose dessa två differentierade krav.

5.2 Empiriskt stöd från andra utvecklingsmiljöer

Design, och utveckling, av ett intranät är varken en problemfri eller billig investering. I detta avsnitt presenterar vi tre olika utvecklingsmiljöer för att på detta sätt skapa en bättre bild av de svårigheter som associeras med en målmedveten användning av intranät.

De som påstår att det finns en standardlösning för hur man skall utforma och utveckla ett intranät saknar kontakt med såväl de etablerade teorierna som med den sociala och organisatoriska verkligheten som dagligen betjänas av intranät. Vilken väg man väljer beror helt och hållet på vilka förutsättningar man har, t.ex. graden av IT-mognad och organisationsform.

De tre organisationer vi har valt att lyfta fram i den här delen av vår magisteruppsats är US West, ett stort telefonbolag i västra USA, U.S. Atlantic Command, USA:s viktigaste militära enhet och till sist Weyerhaeuser Co., ett amerikanskt storföretag i skogsbranschen.

Vi har valt dessa tre organisationer på grund av deras skilda sätt att bedriva utveckling av intranät. Det är ett centraliserat sätt, ett sätt som utnyttjar outsourcing och ett decentraliserat sätt. Vi har valt att kalla de olika sätten för: ”Ready, Fire, Aim!”, ”Hur gör vi nu då?” och ”Låt gå!”.

Vi har efter varje stycke valt att diskutera varje organisations agerande utifrån de tre IT-managementfrågor. Vi tar upp dem i nästkommande kapitel. Det rör sig om en målfråga, en rollfråga och en designfråga.

5.2.1 US West – ”Ready, Fire, Aim!”³²

Den mentalitet som varit rådande i US Wests intranätutveckling har varit starkt präglad av den man som lett utvecklingsarbetet, nämligen Sherman Woo. Det är hans inställning till hur intranätutveckling skall bedrivas som fått ge namn åt det här synsättet. Man kan lugnt säga att det är en mycket optimistisk inställning.

³² http://www.cio.com/archive/webbusiness/020198_village_content.html

Det som drev in US West i intranätutveckling var att man avreglerade telemarknaden i USA. Plötsligt var de stora monopolföretagen tröga och långsamma och behövde snabbt komma ned till matchvikt för att inte förlora kunder till konkurrenterna.

När intranätprojektet på US West sattes i gång i slutet av 1993 valde man ”trial and error” som utvecklingsmetod. Man testade helt enkelt vad som fungerade, och vad som inte fungerade. Och sedan fortsatte man med det som fungerade.

Sherman Woo använde sig av en enkel metod för att sälja in idén om ett intranät till de anställda inom US West. Han gav en webbläsare och en nätkoppling till den som lovade att visa det för två arbetskamrater. Effekten blev ungefär densamma som när man flyttar bufflar med hjälp utav en gräsbrand, det gick med andra ord fort.

När de anställda nappat på idén vidtog det verkliga utvecklingsarbetet med intranätet. När den artikel vi använt skrevs var det ungefär 40 personer inblandade i utvecklingsarbetet av US Wests intranät, och antalet personer var i ständigt stigande.

Inställningen hos utvecklingsgruppen som helhet är den att inget är omöjligt, i varje fall inte innan man har försökt. Hos US West är det endast utvecklingsgruppen som har med intranätets innehåll att göra, ingen annan. Det är alltså inte upplagt för personliga hemsidor. Vill någon avdelning ha en viss funktion på intranätet måste den vända sig till utvecklarna och se vad de kan göra åt saken.

Det skall sägas att US West haft stor framgång med sitt intranät. Detta har gjort att man kunnat spara stora summor pengar. Framgångarna har kommit slag i slag.

Det är inte alla som har den här mentaliteten som lyckas. Det gäller att våga chansa och i många fall ha turen med sig. Man måste kunna se möjliga lösningar på ett problem, inte bara gå runt och tro att något är olösligt bara för att det är ett problem just nu.

5.2.1.1 Centralisering

US West har anammat det centraliserade utvecklingsättet. Man tillåter ingen annan än utvecklingsavdelningen att befatta sig med utvecklingen av intranätet.

De svagheter som vi ser med det här förfarandet är att det finns en risk att projektgruppen blir selektiv, och bara väljer ut de projekt som de själva tycker verkar vara roligast att ge sig i kast med.

De fördelar vi ser är att man hela tiden har kontroll på vad som finns på det egna intranätet. Man slipper lägga mycket tid på innehållskontroll.

5.2.1.2 IT-management

De roller vi ser är att utvecklingsenheten har utvecklingsrollen, och resten av företaget har en beställarroll. Målet är ett väl fungerande intranät, och designen blir enhetlig.

Att man har både beställare och utvecklare ”in house” gör att man får en överblick som inte går att få på något annat sätt. Båda parter är väl insatta i hur saker och ting fungerar på företaget vilket ger en bättre fokusering på slutmålet i och med att alla har samma bild, eller samma vision.

5.2.2 U.S. Atlantic Command – ”Hur gör vi nu då?”³³

Den organisation som har valt för att belysa tillvägagångssätt nummer två är U.S. Atlantic Command, ACOM, i Norfolk som ligger i den amerikanska delstaten Virginia. På ACOM har man befäl över 1,2 av USA:s 1,5 miljoner soldater. Samordning borde alltså vara en självklarhet, och idag är det det, men det har inte alltid varit det.

Innan man införde ett intranät på ACOM var situationen den att de åtta avdelningarna, kallade J1-J8, inte hade någon som helst aning om vad de andra avdelningarna beslutade. Det var så att J4, logistik, inte hade en aning om vad J2, underrättelseenheten, gjorde, och vice versa. Att det var så berodde på att man var ytterst ovillig att dela med sig av den information man själv hade. Varje enhet var som en gated community, d.v.s. ett bostadsområde som omges av en mur. Gated communities bidrar med en slutenhet gentemot omvärlden, och denna slutenhet skapar ett glapp mellan världen innanför och utanför muren. Gated communities går vi igenom ordentligt i vår slutsats i kapitel 8.

På ACOM var varje enhet en sluten värld, en gated community. I och med att omvärlden på ACOM bara bestod av slutna enheter fick varje enskild enhet själv skaffa den information som den behövde. Resultatet blev naturligtvis att det fanns mycket redundant information, och den redundanta informationen var in sin tur ett resultat av ett kostsamt dubbelarbete.

Ett bra exempel på detta dubbelarbete är att tre eller fyra officerare på varje enhet anlände till ACOM klockan 04:30 varje morgon för att gå igenom de meddelanden som kommit in under natten. De sållade ut de meddelanden som bedömdes vara intressanta och vidarebefordrade dem till sina överordnade. De officerare som sållade bland meddelandena på de olika enheterna valde ut ungefär samma meddelanden för vidarebefordran. Resultatet blev att en och samma procedur utfördes åtta gånger parallellt. Efter införandet av ett intranät minskade antalet sållningsofficerare, på hela ACOM, till två.

En mycket sliten metafor i dessa sammanhang passar väl in på ACOM, nämligen den att varje enhet var tvungen att uppfinna sitt eget hjul.

Det säger sig självt att en organisation som är organiserad så som ACOM var reagerar mycket långsamt. Den blir även slö och ineffektiv, och det är raka motsatsen till hur ett militärt högkvarter skall vara. Något var alltså tvunget att göras.

1995 tillsatte man en grupp som skulle se över situationen och komma med förslag på hur man kunde komma till rätta med den slutenhet som blev allt mer problematisk. Gruppen

³³ http://www.cio.com/archive/webbusiness/120197_navy_content.html

insåg snabbt att den kompetens som behövdes inte fanns att hämta inom ACOM, så de började höra sig för hur man skötte informationshanteringen hos de större företagen i USA, t.ex. Pepsi och CNN, och man gjorde även en hel del studiebesök. Man gick även ut och frågade de ledande företagen inom informationshantering ifall de hade någon bra lösning på hur man skulle gå till väga. Alla företag hade sina egna lösningar på vad som skulle göras, de flesta gick ut på att man skulle spendera stora summor på att utveckla ett eget system. Det var något som ACOM inte var särskilt tända på att göra i och med att de var ute efter en enkel och billig lösning, så när ett företag förde fram idén om ett intranät hakade ACOM:s grupp på.

ACOM hade de tekniska förutsättningarna för ett intranät i och med att man hade ett Windows-baserat email-system och ett slutet nätverk på 450 säkrade datorer, d.v.s. datorer utan någon som helst kontakt med världen utanför ACOM:s väggar. Det som inte fanns var web-browsers, d.v.s. webbläsare typ Netscape, men det var ett litet problem att införskaffa det. Det stora problemet man stod inför var användarnas reaktion. Skulle de bryta sig ut ur sin slutenhet och börja dela med sig av sin information, eller skulle de helt enkelt strunta i intranätet och fortsätta precis som vanligt?

Man blev tvungen att sälja in sin idé, och sitt koncept, hos användarna. Det gjorde man genom att se till att de olika arbetsgrupperna inom ACOM hade sidor på intranätet som var direkt avpassade för dem. Detta enkla drag gjorde intranätet attraktivt för så gott som alla anställda på ACOM.

I dagsläget ses ACOM som ett föredöme, och många är de länder som har skickat representanter för att se hur ACOM gick till väga. T.ex. så har ACOM:s kanadensiska motsvarighet, Maritime Center, varit och tittat på ACOM:s intranät.

5.2.2.1 Outsourcing

I det läget som ACOM var så gjorde de det enda rätta, de sökte hjälp utanför sina egna murar. Det var ganska uppenbart att den kompetens de sökte inte stod att finna inom den egna organisationen.

Vi ser flera svagheter med det här tillvägagångssättet. Den största svagheten som vi ser är att man är helt i händerna på utvecklarna. Man har inte speciellt mycket att säga till om. Det är ju utvecklarna som är proffs, och själv har man inga kunskaper som kan hjälpa en att ifrågasätta vad proffsen gör. Den andra stora svagheten som vi ser är att man får ett system som är anpassat till omständigheterna som råder när det levereras, men som sedan bara uppgraderas. Man blir alltså blåst på vidareutvecklingen av systemet.

Ett annat problem är att man tappar en hel del intern motivation när man outsourcar. I bilden på sidan 49 visas hur ansvar och medvetenhet är förknippat med motivation. Om man inte har något att ta ansvar för, eller om man inte har någon medvetenhet, finns det inget som motiverar. Ackoff har uttryckt sin kritik av outsourcing på följande sätt: ”...bättre att leva utan teknik istället för att bli beroende av andra.”

En uppenbar fördel är att utvecklingen sköts av folk som verkligen kan sina saker, och detta leder till klart färre kostbara misstag. Man kommer så att säga in på rätt spår mycket snabbare än vad man skulle gjort annars.

5.2.2.2 IT-management

I ovanstående exempel är beställarrollen och utvecklingsrollen åtskilda. Man måste med andra ord vara mycket tydlig när man kommunicerar målbilder för utvecklingsarbetet, annars kan det gå fel rätt så snabbt. Viktigt är att man förstår varandra helt och hållet, att man pratar samma språk.

ACOM:s mål med sitt utvecklingsarbete var att samordna informationsflödet inom organisationen och på så sätt effektivisera arbetet. Den situation man hade var att man hade skapat en mängd informationsöar som inte sökte kontakt med de andra öarna utan var nöjda med hur saker och ting var.

Vi kan inte säga någonting om designen av ACOM:s intranät, vi har inte sett hur resultatet blev, men den verkar ha blivit precis så lyckad som man hade hoppats på.

5.2.3 Weyerhaeuser Co. – ”Låt gå!”³⁴

Vi tycker att Weyerhaeuser Co. Är ett mycket bra exempel på hur det kan gå om man kör med lite ”låt gå-mentalitet” i någon typ av utvecklingsarbete, i det här fallet i utvecklingen av ett intranät.

När man 1992 började ta tag i den interna kommunikationen som gick via elektroniska kanaler hade man tagit tag i något som mest liknade ett rättbo. Man hade sammanlagt 21 olika hårdvaruplattformar och nätverksprotokoll. Skall man uttrycka det lite snällt så var det inte de bästa förutsättningarna för effektiv kommunikation inom företaget. Själva intranätutvecklingen började som ett gemensamt projekt mellan gräsrötterna, d.v.s. användarna, och IT-avdelningen. Detta hade det positiva med sig att gräsrötterna snabbt tog till sig den nya tekniken, men samtidigt missade man helt att göra någon typ av top-down-planering, d.v.s. en planering som går genom alla företagets nivåer från toppledning ned till ”golvet”. Man hade alltså ingen som helst organisation vad gällde intranätet. Ett exempel på det är att Weyerhaeusers chef för elektronisk handel uttalade sig om intranätets organisation, eller snarare brist på organisation, på följande sätt:

”...[det är som] ett bibliotek där alla [låntagare] bara lägger alla böcker i en enda stor hög.”

Visserligen hade man i intranätets tidiga barndom klarat sig med att ha allt som låg där organiserat i bokstavsordning, men när mängden sidor på intranätet ökade allt snabbare blev denna organiseringsmetods brister allt mer uppenbara. Det höll inte längre.

Något var tvunget att göras. Man skapade tre olika kategorier för samtliga sidor som låg på intranätet, detta gjorde det lite lättare att hitta det man sökte, men det var ingen

³⁴ http://www.cio.com/archive/webbusiness/110197_cover_content.html

slutgiltig lösning. De tre olika kategorierna gavs namnen: ”statisk publicering”, ”dynamisk (eller samordnande) publicering” och ”webbrelaterade affärsapplikationer”. Man kan se indelningen som en början på en allt större inriktning på slutanvändarna, och den har blivit allt viktigare.

Weyerhaeuser Co. har gått försiktigt fram med sitt intranät, i varje fall sedan man fått rätsida på det. Man har successivt ökat antalet datorer med koppling till intranätet. När artikeln skrevs, 1997, hade bara 6500 av företagets 40000 anställda tillgång till intranätet. Detta berodde på att IT-avdelningen har antagit en ”vänta och se” attityd till den nya teknologin som ständigt kommer ut på marknaden.

5.2.3.1 Decentralisering

Decentralisering är ett populärt ord i dagsläget, men är det verkligen den slutgiltiga lösningen på alla våra problem? Nej, naturligtvis inte. I vissa lägen är det rent destruktivt att använda sig av decentralisering, och i vissa andra är det ett måste.

De svagheter vi har sett när vi jobbat med detta sätt att utveckla intranät är att den frihet man ger användarna att skapa egna hemsidor snabbt går över i ren anarki, och det är något man skall passa sig noga för. Har anarkin väl satt sina klor i intranätet har man ett jättejobb framför sig när man skall reda upp vad som verkligen finns på nätet.

En annan svaghet är att man i de flesta fall missar allt vad top-down-planering heter, och då missar man en av de centrala delarna i ett intranät. Man saknar en stomme att bygga på, hur bra blir det egentligen?

En fördel med att använda sig av det decentraliserade sättet är att användarna lär sig att hantera webbtekniken. Det underlättar publiceringen av dokument på intranätet när tekniken tar över dokumenthanteringen inom företaget.

5.2.3.2 IT-management

Hos Weyerhaeuser Co. reagerade anarkin i intranätet, användarna var både beställare och utvecklare i och med att de fick lägga upp egna hemsidor på intranätet.

I början verkar man inte haft något övergripande mål med sin utveckling, man verkade vara nöjd med att man hade den senaste tekniken. Man hade ju trots allt ”rett upp” den situation som rådde innan. Efter ett tag insåg man att situationen inte längre var hållbar den nya tekniken till trots, och då blev det första, och största, målet att åter reda upp situationen. Det arbetet har pågått alltjämt sedan dess, man har insett att man inte kan låta förvaltningen av intranätet släpa efter.

Liksom i de två tidigare fallen är det väldigt svårt att uttala sig om hur väl man lyckats med sin design av intranätet. Vi har inte sett resultatet.

5.3 En sammanfattande reflektion av intranät utifrån användningssynpunkt

IT-management/ Org.	Roller i utv.	Bakomliggande mål/vision	Design problem	Utv. strategi	Samordningsmekanism. (medvetenhet)
US West	Intern beställare Intern utvecklare	Hög funktionalitet	Säkra enhetlighet	Centralisering In House	Samma mål/vision = Hög medvetenhet
Atlantic	Intern beställare Extern utvecklare	Samordn. info.flöde Effektivisera arbete	Eliminering av info.öar	Outsourcing strategi	Olika mål Tydlig kommunikation
Weyerhaeuser Co.	Beställare & utvecklare sammanfaller	Ökad prestige Ha senaste tekniken	Ökad anarki	Decentralisering In House	Olika intresse Samordning saknas
Butikskedjan AB	Intern beställare Intern utvecklare	Höja effektivitet	Anslagstavla	Centralisering In House	Olika önskemål Hög medvetenhet

Ovanstående tabell ger vår tolkning av under vilka förhållanden intranät har utvecklats.

Grundförutsättningen för en attraktiv utveckling är medvetenhet och en samordnad utvecklingsgrund. Utan medvetenhet kan ett intranät bli en anslagstavla som konsumerar resurser för att göra information som ingen vill ha tillgänglig. Utan en klart definierad utvecklingsgrund (inriktning, innehåll och utvecklingstakt) ett intranät att skapa mer konflikter än harmoni och attraktivitet, och i det scenariot kommer de inblandade parterna med all sannolikhet att bli passiva aktörer i en utveckling som styrs av experter.

Det framgår klart i vår undersökning att alla inte är positivt inställda till den pågående utvecklingen. Vi anser att detta utgör ett tecken på låg medvetenhet i frågan om ett intranäts unika möjligheter att förbättra parternas resultat.

Varken pappersbaserad, eller faxbaserad, informationsförsörjning kan försörja verksamhetens informationsbehov på det sätt som ett intranät gör. Vi menar att tekniken skall främja parternas medvetenhet om den dynamiska händelseutveckling som pågår innanför, och utanför, den egna organisationens gränser.

Samtidigt menar vi att tekniken inte skall skapa anarki eller informationsöar, informationslabyrinter eller informationsbyråkratier, och där kommer designfrågan in.

5.4 Teoretiskt stöd från motstridiga designteorier

Design av intranät kan ses som ett instrument för att skapa överblickbarhet och därmed säkra medvetenheten. Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för ökad medvetenhet, men vilken teori hjälper oss att forma ett intranät på ett attraktivt sätt?

Detta avsnitt presenterar designteorierna motstridiga natur.

5.4.1 Langefors modell

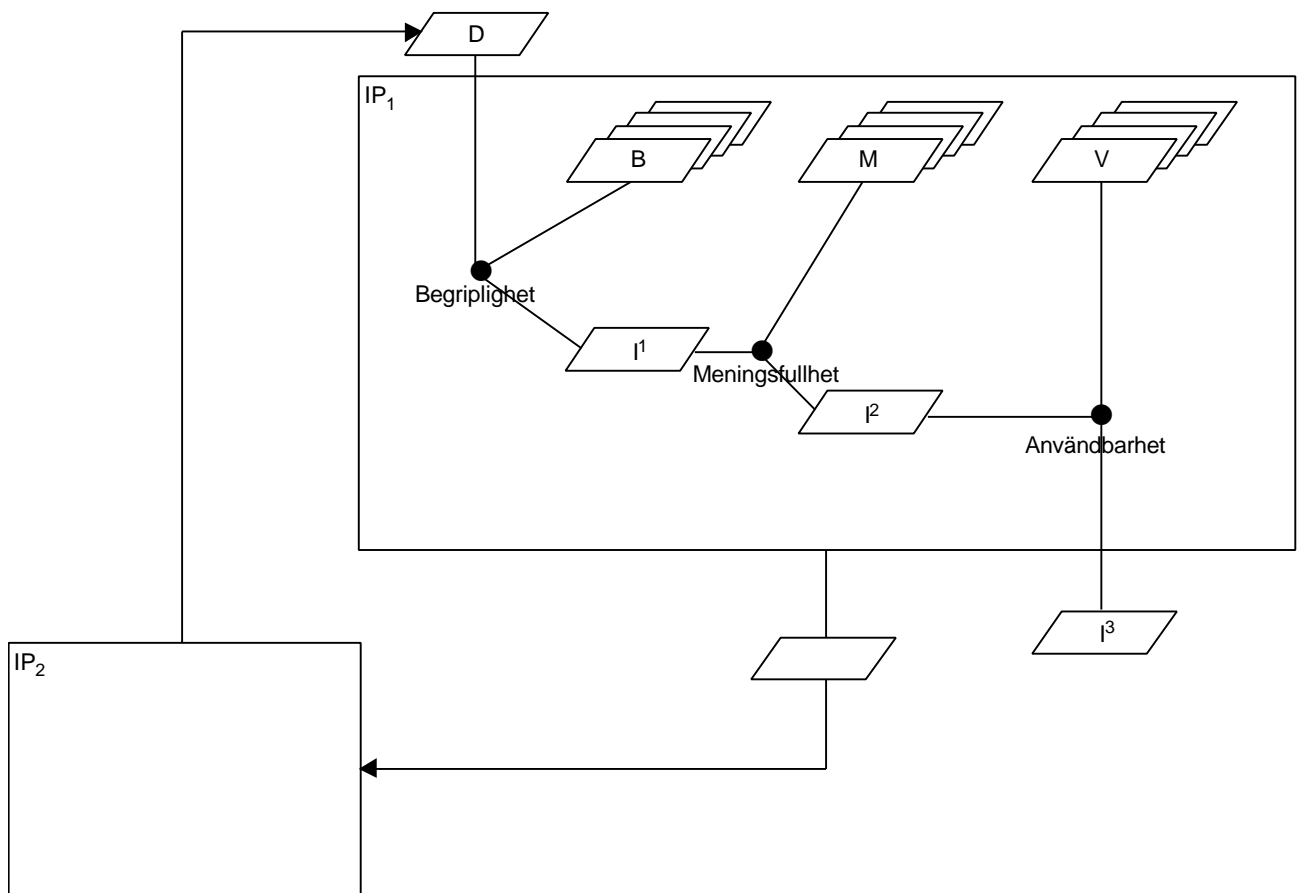
5.4.1.1 Den infologiska ekvationen

Professor Börje Langefors presenterade sin infologiska ekvation 1966. Den lyder $I=i(D, S, t, M)$, där I står för information som ges genom tolkningsprocessen (i), data (D), förkunskaper (S), tid (t) och motivation (M)³⁵.

Den infologiska ekvationen behandlar hur en enskild individ, eller ett företag, tar in ny information. Om man skall ta in något som någon annan betraktar som information måste man modifiera ekvationen lite, d.v.s. information som någon tycker att någon annan skall ha. Den lyder då $I=i(D+D_1, S, t+t_1, M)$. (D_1) står för de extra data som genereras i informationsprocess 1, i bilden nedan, när informationsmottagaren skall avgöra om erhållna data är information för egen del, och (t_1) står för den extra tid det tar att göra alla de tre kontrollerna, i bilden överst på nästa sida³⁶.

³⁵ Langefors, B. 1993

³⁶ Magoulas, T. (Handledarmöte 990429)



I bilden står (D) för data, (B) står för begriplighet, (M) står för meningsfullhet, (V) står för värderingar, (IP) står för informationsprocess och (I) står för information.

Vad är det bilden egentligen visar? Jo, den visar på att det som är information för någon är data för någon annan.

Informationsprocess 2 ger sin information till informationsprocess 1. Men för informationsprocess 1 är detta inte information, det är indata som måste uttydas innan det blir information för informationsprocess 1. Det första man gör är att avgöra begriplighetsgraden hos erhållna indata, d.v.s. man avgör om man kan förstå vad som står. Hinder här kan t.ex. vara språkliga barriärer, d.v.s. att indatan är skriven på ett språk som man inte förstår. Om indatan är begriplig går den vidare till nästa kontroll.

Det andra man gör är att man avgör om de indata man fått in är meningsfulla, d.v.s. har man någon nytta av dem. Om indatan även klarar den här kontrollen går den vidare till den sista kontrollen.

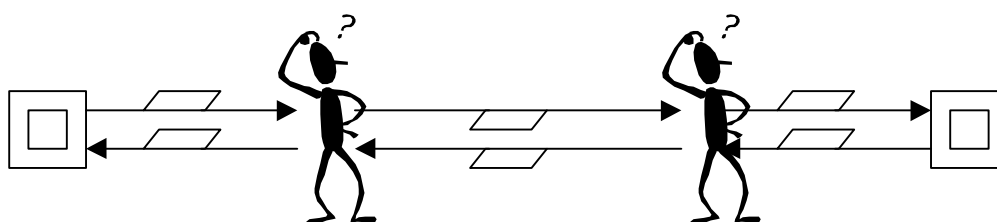
Det sista man gör är att man avgör om erhållna indata är användbara, för det kan ju vara så att någon typ av indata kan ta sig igenom det två första kontrollerna och sedan inte ha någon användbarhet. Är det dock så att man anser att dessa indata är användbara kan man

börja kalla det för information även för egen del. Det är alltså en lång väg från data till information.

5.4.1.2 Kommunicerbar information

Enligt professor Langefors är inte alla typer av information kommunicerbar, det är bara målinformation som är kommunicerbar. Professor Langefors argument för att det är på det här sättet är att målinformation är formaliserad enligt vissa förutbestämda regler, därför blir uttolkningen av erhållen information lätt. Man undviker tolkningssvårigheter.

Ett resultat av professor Langefors resonemang blir att man skapar öar av information som inte kan kommuniceras. Det är alltså målinformation som lagras i datorerna i bilden nedan, faktainformationen kommuniceras mellan personerna.

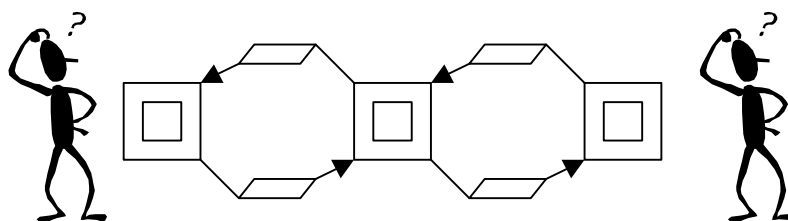


För att ytterligare förklara vad vi menar tänkte vi att exemplifiera det på följande sätt. Man kan få receptet på ett visst sorts bröd av ett konditori, man får alltså målinformation. Trots att man har receptet lyckas man oftast inte få det likadant som i butiken, det kan vara så att skillnaden är utseendemässig eller smakmässig. Det beror på att man, enligt professor Langefors m.fl., inte kan kommunicera faktainformation, d.v.s. den fingertoppskänsla som bagaren innehar. Det är något som man måste bygga upp själv.

5.4.2 Putnams modell

5.4.2.1 Kommunicerbar information

Putnam står som en rak motsats till Langefors i och med att han hävdar att all information är kommunicerbar. Det spelar alltså ingen som helst roll om det rör sig om målinformation eller faktainformation. Detta för med sig att man kan skapa sig en fullständigt komplett bild av det man önskar ta reda på, eller det man är intresserad av.



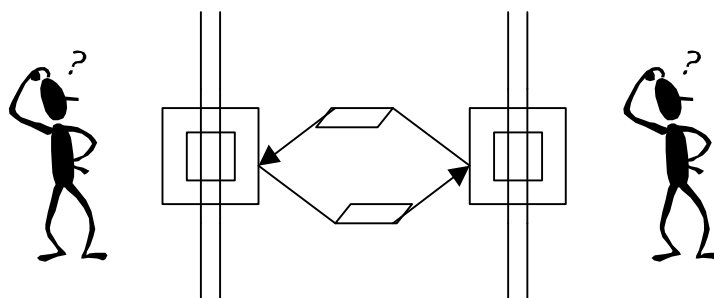
Om vi gör en koppling till vårt brödbakningsexempel i föregående del skulle man kunna säga att man går tillbaka till konditoriet och frågar bagaren om hur han eller hon bär sig åt för att lyckas så bra som han eller hon gör när man själv inte uppnår samma resultat. I det

här fallet skulle utfallet av ens fråga till bagaren bli att man får precis får reda på hur han eller hon går tillväga, och när man kommer hem lyckas man göra precis likadana bröd som man köper i konditoriet.

5.4.3 Anthonys modell

5.4.3.1 Kommunicerbar information

Enligt Anthony är en liten del av den information man tar in kommunicerbar, det rör sig både om målinformation och faktainformation. Det med andra ord så att man kan få en bättre bild av hur saker och ting förhåller sig, men man kan inte få en komplett bild av hur det egentligen är.



I det här fallet skulle resultatet av ens fråga till bagaren bli att man fick en idé om vad som är fel, men man kan inte riktigt sätta fingret på det.

5.5 Implikationer för IT-management

IT-managements uppkomst kan förklaras i termer av att det inte finns några universella och tidsberoende design teorier som en gång för alla kan forma en organisations informationsflöden.

Vad gör man i en situation där den teoretiska vägledningen är motsägande? Skall vi grunda utvecklingen på sunt förnuft såsom i Weyerhaeusers fall?

Enligt vår uppfattning är IT-management beroende av teori, men teorierna skall vara vägledande istället för styrande. Management utgör en fråga om balans istället för en fråga en antingen/eller utvecklingsstrategi.

Om man tittar på det utfall vår utredning resulterat i ur ett annat perspektiv än det rent statistiska finner man, om man har en del kunskaper inom det infologiska området, efter en stund att det inte är några vanliga resultat. Efter att ha granskat dem ett tag till inser man att det man har framför sig är ett bevis för att Börje Langefors har fel när han säger att enbart målinformation, och inte faktainformation, är kommunicerbar.

Det material som framkommit genom vår undersökning visar att man visst kan kommunicera både målinformation och faktainformation utan att drabbas av tolkningsproblem. Det kan vara så att våra resultat speglar ett undantagsfall, men det är trots allt så att våra resultat står i direkt konflikt med det som Langefors säger.

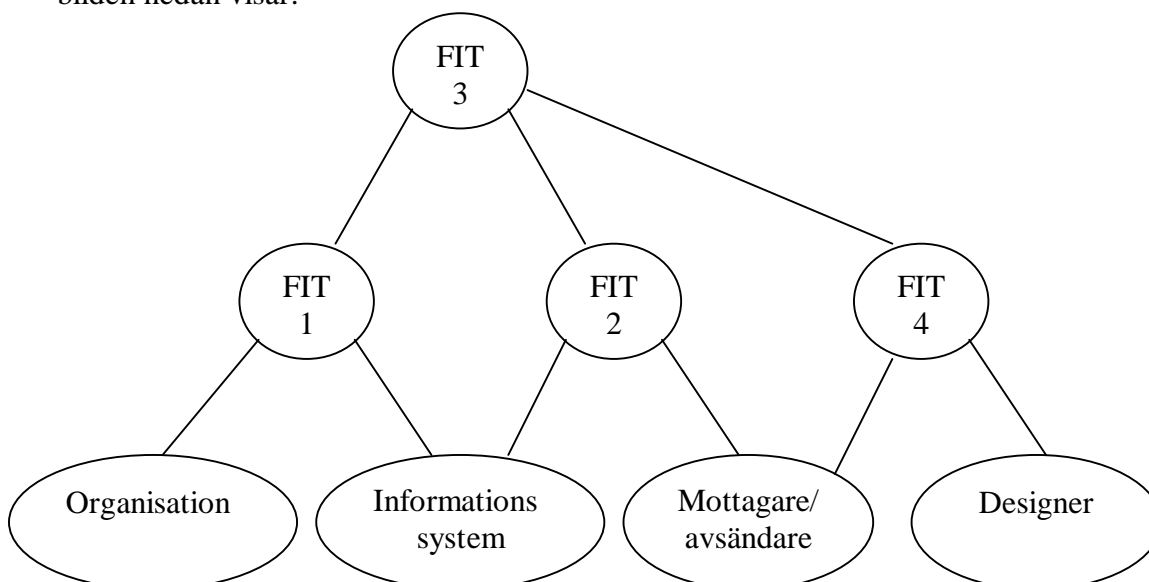
Magoulas & Pessi har kritiserat Langefors & Ackoffs överskyddande teori som i många fall har blivit huvudkällan till informationsöar. De menar att dessa teorier har relevans med styrningsinformation, medan samordningsinformation inte i princip påverkas alls.

Vidare har Mats-Åke Hugosons VBS-koncept redovisat att informationsförsörjning utanför de lokala avdelningsgränserna fungerar under goda sociala förutsättningar.

Vår studie kan ses som en empirisk bekräftelse av såväl Magoulas & Pessis spekulation som Hugosons VBS-koncept.

Vi kan också se att den har gemensamma drag med såväl Putnam som Anthony, men vi vet inte vem den har mest gemensamt med.

Hur kom vi då fram till att vårt material verkligen var det bevis som man letat efter? Jo, det fram kom när vi gick igenom fråga för fråga med hjälp av Ginzbergs modell, som bilden nedan visar.



När vi sorterade in frågorna efter vad de var utformade för att kartlägga, och då fann vi att vi uppfyllde kriterierna för "Fit 1" och "Fit 2". Detta innebar att vi även uppfyllde kraven för "Fit 3". Vad som menas med "Fit 1", "Fit 2" och "Fit 3" går vi igenom nedan.

För att information skall klara "Fit 1" måste den vara användbar för mottagaren, den skall med andra ord vara nödvändig och väsentlig. Vi fann att informationen från distributionsenheten till butikerna uppfyllde dessa kriterier i och med att den bl.a. används till beslutsunderlag och inköpsunderlag. Man har med andra ord användning för den information man får skickad till sig i det vardagliga arbetet i butiken.

För att information skall klara "Fit 2" måste den vara av hög kvalitet, d.v.s. den måste bl.a. vara relevant, pålitlig, begriplig och tydlig. I vår utredning fann vi att informationen

inom Butikskedjan AB är av hög kvalitet, vår grund för ett sådant påstående redovisas nedan.

Det framgår, inom Butikskedjan AB, klart vem som ansvarar för, och är sändare av, en viss information. Till detta kan också sägas att rätt information kommer fram till mottagaren i rätt tid, samt att informationen redigeras och rättas innan den skickas ut till butikerna. Alltså finns att det en ansvarskänsla vad gäller att inte skicka ut svårläst och flummig information som riskerar att skapa misstolkningar hos mottagaren. Informationen är med andra ord tydlig, pålitlig och begriplig.

”Fit 3” kan bäst beskrivas som acceptans. Om ”Fit 1” och ”Fit 2” gäller, så gäller även ”Fit 3”. Utav ”Fit 1” och ”Fit 2” kan vi se att informationen som kommuniceras håller en hög kvalitet, att informationen anses vara nödvändig, att det råder en klar ansvarskänsla och att det finns behov att nya informationstjänster inom hos butikerna. Därmed kan vi dra slutsatsen att det nuvarande informationsflödet fungerar bra.

”Fit 4” innebär användarmedverkan, och medbestämmande i utvecklingsfrågor. Den bästa reflektionen i detta fall är de tre utvecklings sätt som vi tog upp i våra exempel i avsnitt 2.

5.6 Mot en gated community?

I arbetet med vår uppsats har vi hela tiden snubblat över diskussionen kring öppenhet och slutenhet och vad som är bäst i vilken situation. Vi var inte riktigt medvetna om hur viktig debatten egentligen är förrän vi började diskutera igenom vad det verkligen innebar ute på företagen. Det står helt klart för oss att hur man än vänder sig kommer man aldrig ifrån problemet med öppenhet kontra slutenhet för frågan finns med i varje beslut som rör ett företags informationsgång, vare sig man vill det eller ej. Man kan säga att det finns en extern öppenhet och slutenhet, och en intern öppenhet och slutenhet.

En externt öppen lösning, t.ex. Internet, kommer med största säkerhet utvecklas så att användarna av lösningen förr eller senare sluter sig. Orsaken till det är att man i en öppen lösning har ett problem med styrningen, i och med att man delegerar ut mycket av ansvaret för att det fungerar på användarna. I en del fall fungerar sådana här lösningar alldeles utmärkt, men i de flesta fall kommer de förr eller senare leda till anarki. Och det är anarkin som är den främsta orsaken till att folk sluter sig. Man vill inte dela med sig av det man vet i och med att man inte vet vem som tillgodogör sig informationen, man vet inte heller om vederbörande ger något tillbaka eller om han eller hon bara tar in andras kunskap. Den externa öppenheten leder till en extern slutenhet.

Ett intranät är på grund av sin avgränsning och utformning i de flesta fall överblickbart. Effekterna av den hanterbara storleken blir flera. För det första kan man kontrollera vad som finns på nätet. För det andra kan man tillämpa striktare regler än vad man kan göra på Internet. På ett sätt kan man säga att det större antalet regler ger användarna större trygghet i och med att de vet att alla användare rättar sig efter de regler som satts upp. Man kan dra en parallell till s.k. gated communities som bl.a. finns i USA.

En gated community är ett bostadsområde som omges av en mur. Muren bevakas dygnet runt av vakter. För att få flytta in i en gated community måste man skriva på ett långt kontrakt med en massa paragrafer och förhållningsregler. Man ger upp en del av sin frihet för vetskapen att alla i bostadsområdet skrivit på samma kontrakt och rättar sig efter samma regler. En gated community är en externt sluten lösning, men det är samtidigt internt öppet. Det är precis som ett intranät.

Ovanstående resonemang kan vi knyta an till vårt påstående att Internet är användarmässigt slutet, och att intranät är användarmässigt öppna. Internet är som vilket bostadsområde som helst i USA, om man bortser från gated communities. Här finns oron för vad grannarna kan ta sig för, oro för att man skall råka ut för våld o.s.v. Det beror på att man inte skrivit på något kontrakt som reglerar vad man får, och inte får, göra. Det enda man kan hoppas på är att de följer de övergripande regler som gäller, d.v.s. landets lagar, men för det finns det inga som helst garantier. Detta leder till att folk sluter sig. Intranät, eller gated communities, har bara en viss typ av personer. Då behöver man inte oroa sig för vad grannarna skall ta sig för i och med att man skrivit på samma kontrakt. Vakterna vid infarten till området fungerar som en extra säkerhet för de boende. Uttryckt i tekniska termer är vakterna att likna vid brandväggar som hindrar obehöriga från att komma in i nätverket.

Nu kan man ställa sig frågan om det är bra att avskärma sig från omvärlden på ett sådant sätt som en gated community, eller ett intranät, innebär. Risken finns att man aldrig lämnar tryggheten bakom murarna när man väl kommit in där, man hamnar i slutenhet även här fast på ett annat sätt. Inom murarna är allt öppet, men man bygger allt högre murar mot omvärlden. Det blir så att säkerheten man eftersträvar leder till större slutenhet, och som i sin tur leder till en ovisshet om vad som pågår utanför murarna. Ju större slutenhet, desto större ovisshet. Man skapar ett glapp mellan verkligheten innanför murarna, och verkligheten utanför murarna. Det glappet ökar i samma takt som ovissheten.

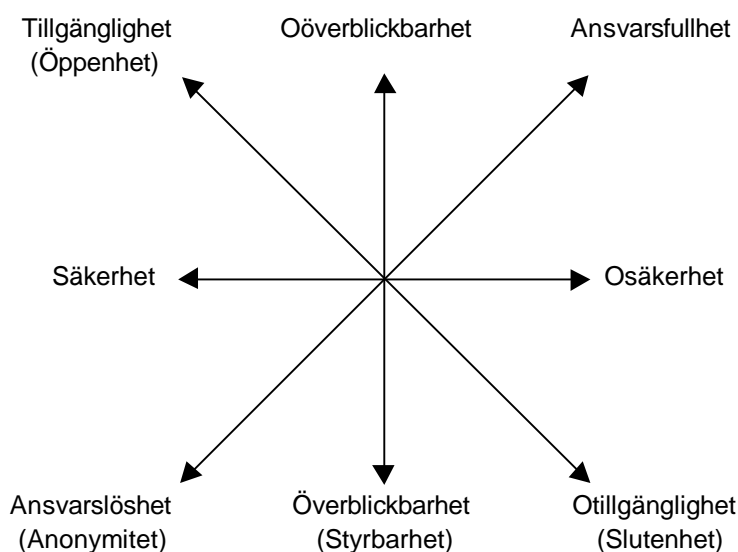
Om man tittar på den öppenhet som finns i resten av samhället, eller på Internet, så innebär den öppenheten ett visst mått av frihet, men samtidigt leder den till ovisshet och därmed stor osäkerhet. Detta på grund av att en del personer väljer att utnyttja sin frihet till max, och det gör att man inte kan vara säker på var de drar gränsen eller när de slutar. Det skall dock påpekas att vi inte motsäger oss själva, och vårt påstående att Internet är slutet, genom att säga att det finns en öppenhet på Internet. Det vi menar är att Internet inte har några murar, det är alltså en teknisk öppenhet vi pratar om. Man kan aldrig komma ifrån den användarmässiga slutenheten som finns på Internet, och det är den slutenheten vi menar när vi säger att Internet är slutet.

Det är omöjligt att komma undan ovissheten. Vad man kan göra är att man kan vidta åtgärder för att minska densamma. Problematiken kring öppenhet och slutenhet tas t.ex. upp i debatten om man skall välja en öppen, eller en sluten, systemfilosofi. Problemen är desamma som vi har berört i vårt resonemang om gated communities.

En sluten filosofi förutsätter att alla faktorer inom systemets gränser är kända, såväl händelseutveckling, mål som påverkas av denna utveckling och handlingar som bör vidtas. Med andra ord säkerhet i beslut och handling, samt i strävan för samordnat handlande. Sluten filosofi innebär att det finns system som inte har någon omgivning, eller att den omgivning som finns, d.v.s. de människor som finns i systemets omedelbara närhet, inte har några möjligheter att skapa störningar för systemet. Detta leder till att systemet utvecklas så att det blir mer och mer omfattande, och därmed blir överblickbart.

För att exemplifiera vad vi menar med överblickbarhet kan man säga att ett slutet system utgår ifrån sig självt, och bara ser till sig självt. Om institutionen för informatik skulle vara ett slutet system skulle det dra till sig all den kunskap det behöver utifrån utan hänsyn till vad andra aktörer behöver, och med aktör menar vi antingen privatpersoner eller organisationer. Detta skulle i förlängningen sluta med att allt här i världen var institutionen för informatik. Den mängd saker, och information, som då skulle vara institutionen för informatik skulle vara omöjlig att överblicka.

Vi har för att tydliggöra de motsägelser som vår genomgång av Internet och intranät har gått igenom sammanfattat dem i bilden nedan.



IT-management är ett begrepp som inte förespråkar den ena typen av lösning framför en annan utan det förespråkar att man skall välja den lösning som är bäst avpassad för den situation man står inför. Olika saker som kan påverka en lösning i en viss riktning är bl.a. kulturer och geografiska områden. Det är med andra ord ett tveeggat svärd som måste balanseras, och hur vi sedan gör för att finna balansen är upp till oss själva.

6. Slutsatser, utvecklingsinriktning och erfarenheter

Detta sista avsnittet presenterar en sammanfattning av utredningens slutsatser och en tänkbar modell för vidareutveckling av intranät. Slutsatserna reflekterar utvecklingsbehovet medan modellen representerar vårt sätt att uppfylla de upplevda behoven och förväntningar.

6.1 Utredningens Slutsatser

Denna uppsats skulle belysa två frågor, nämligen:

Hur ser dagens utformning av informationsförsörjningen ut. Vad är det som upplevs som störande, och vad vill man bli av med och/eller bör förändras på något sätt?

Vad är det som dagens form saknar, och vad bör man komplettera med?

6.1.1 Hur ser dagens utformning av informationsförsörjningen ut. Vad är det som upplevs som störande, och vad vill man bli av med och/eller bör förändras på något sätt?

Som det framgår från vår analys grundas dagens informationsnät på en ensidig inriktning av informationsflödet, d.v.s. information går från distributionsenhet till butikerna. Alla informationsflöden bedöms i princip som relevanta, däremot utifrån kvalitetssynpunkt och tolkningssynpunkt är det bra om man kan studera och klargöra vilka slags förbättringar som bör göras. Vår bild indikerar att det finns mycket att göra inom det område vi kommer att diskutera i nästa avsnitt av vår uppsats. Om vi tolkar den sammanställda bilden rätt, verkar informationens kvalitet vara måttlig. Det förekommer inga direkta klagomål på informationen, men självklart ger det indikationer på vad som bör göras för att man skall få en mer balanserad informationsförsörjning.

Typen av information: Vi har identifierat fem olika informationstyper som kännetecknar dagens informationsnät, dessa är: branschnyheter, beställningsunderlag, produktinformation, säljinformation och marknadsinformation.

Nödvändig vs väsentlig information: Beställnings- och marknadsinformation anses av de flesta som de mest nödvändiga typerna av information. Detta skall inte tolkas som så att de andra typerna av information inte är nödvändiga. Utifrån användningssynpunkt kan informationen betraktas som nödvändig eftersom den största delen har att göra med beslutsunderlag, inköpsunderlag och samordning. En stor del av information som också är väsentlig har att göra med aktörernas medvetenhet.

Avsändare av information: Vår kartläggning visar även att mottagarna är väl medvetna om vem som är avsändare av information.

Frekvens av informationsutbyte: Enligt vår uppfattning betraktas frekvensen på informationsutbytet som icke balanserad. Det framgår klart i vår undersökning att det

finns ett tydligt önskemål om veckovis informationsutbyte. Vidare framgår det klart i vår undersökning att informationsutbytet genom fax bör omvärderas. Vi har inte tillräckligt med underlag för att säga i vilken omfattning detta svar, d.v.s. faxen, representeras. Detta är en punkt att ta hänsyn till när man läser våra resultat.

Informationskvalitet: Det finns ett klart påpekande att dagens informationsförsörjning kännetecknas av ett obalanserat omfång, och i många fall betraktas informationsförsörjningen som försenad. Vidare förekommer det fall av felaktig information, och information som relateras med tolkningssvårigheter.

6.1.2 Vad är det som dagens form saknar, och vad bör man komplettera med?

Vår utredning visar att de butiksansvariga uppfattar ett utökat behov av service genom intranätet. Behovet kan beskrivas i termer av varubeställningsuppgifter, sortimentslistor, uppgifter om annonsmarknad, medlemsinformation och leveranstider.

Samordningsinformation: Vidare finns det ett behov av att samordningsinformation, d.v.s. rollinformation, bör förbättras.

Specifik marknadsinformation: Ytterligare behov är av en helt annan natur. Det är att använda intranät för att sprida ut information och informera om klippvaror eller marknadsinformation.

Allmän marknadsinformation: Slutligen finns det önskemål om marknadsinformation av en allmän karaktär, såsom konkurrenter och prisvariationsuppföljning.

6.2 En tänkbar modell för vidareutveckling av intranät

Hur bemöter man de förväntningar som användarna tydligt uttryckt att de har?

Det råder en obalans mellan förväntade kvalitet och den upplevda kvaliteten. Alltså är den förväntade kvaliteten större än den upplevda kvaliteten.

Med andra ord vilka åtgärder bör vidtas så att den upplevda kvaliteten skall bli lika med de förväntade kvaliteten?

Detta avsnitt presenterar en tänkbar utvecklingsmodell i termer av 1) Informationsdifferentiering 2) Införande av en instrument för uppföljning, samt 3) Ett nytt designkoncept för effektiv användning av intranätbaserade tjänster.

6.2.1 Differentiering av information

I det material som vi har systematiserat framgår det mycket klart att man kan tänka sig följande åtgärder:

1. Differentiering av information utifrån användarens synpunkt, d.v.s. efter individen.
2. Differentiering av information utifrån behovsuppfyllande och behovsskapande perspektiv.

3. Differentiering av information utifrån internt och externt perspektiv, d.v.s. informationskällornas perspektiv.

Differentiering av information utifrån användarens synpunkt

Vi upplever att det finns olika önskemål om vilken, och hur mycket, information som skall kommuniceras genom intranätet. Variationen i denna fråga, d.v.s. fråga 10 i vår enkät, är stor att svaren går från ”all information” till ”ingen information”. Vår fråga argumenterar för att klargöra informationsförsörjning utifrån användarperspektiv, och därmed skapa attraktiva lösningar som tillgodoser användarnas differentierade önskemål och behov.

Differentiering av information utifrån behovsuppfyllande och behovsskapande perspektiv

Utifrån informationsförsörjningen kan vidare differentiering ske utifrån de behovsskapande och behovsuppfyllande perspektiven. I det senare fallet handlar det om nödvändig operativ- och samordningsinformation, d.v.s. rollinformation, medan det i det första fallet handlar om klippinformation och marknadsnyheter.

Differentiering av information utifrån internt och externt perspektiv, d.v.s. informationskällornas perspektiv

Slutligen är det så att differentiering bör göras utifrån informationskällornas natur, såsom intern och extern information. I det första fallet handlar det om information som är nödvändig för interorganisatoriskt samarbete och samordning, medan det i det andra fallet handlar om marknadsinformation som är väsentlig för att förbättra mottagarnas, och ansvarigas, medvetenhet.

6.2.2 Instrument för uppföljning och utveckling av kommunikation

Samtidigt uppfattar vi det som ett viktigt instrument för uppföljning och utveckling att kommunikationen mellan butikerna och distributionsenheten i allmänhet, och de ansvariga för intranätet i synnerhet, bör förbättras så att uppgifterna om hur mottagare och användare av information skall kunna bli tillgängliga, och samlade, i tid för att på detta sätt planera sunda åtgärder. Med andra ord förespråkar vi någon form av feedbackkanal som gör det möjligt för mottagaren av information att kommunicera i tid om sina upplevelser.

6.2.3 Mot ett nytt designkoncept av intranät utifrån IT-användning

Management, och managementframgång, grundas bl.a. på överblickbarhet och medvetenhet. Utifrån vår tolkning av dagens situation är intranätet odifferentierat och utgör i princip en form av anslagstavla. Det vi förespråkar är att studera och se intranätet som en samling av mötesplatser. Utifrån detta perspektiv består ett intranät av affärsplatser som i sin tur består av fem olika typer av mötesplatser. Dessa mötesplatser är:

1. Allmän affärshörna, d.v.s. information som har en låg formaliseringsgrad.

2. Specifik affärshörna, d.v.s. information som kräver en större insats av läsaren för att denna skall kunna tillgodogöra sig informationen.

3. Marknadshörna, d.v.s. extern information om händelseutvecklingen i omgivningen.

4. Fyndhörna, d.v.s. möjligheter att utnyttja klipperbjudanden, men även för att skapa medvetenhet.

5. Åsiktshörna, d.v.s. man tar emot synpunkter för att bl.a. förbättra informationskvaliteten

Vi har funnit fyra argument som stödjer vårt designkoncept. De är: informationsekonomi, kognitiva argument, sociokulturellt argument och strukturella argument.

Informationsekonomiska argument: Informationsekonomi utgår från det faktum att information kostar. Vi betraktar det som ett osunt beslut att göra information tillgänglig om den inte används eller om den inte uppfyller dess syfte. Därmed menar vi att differentiering till en allmän respektive specifik mötesplats är nödvändig. Den allmänna mötesplatsen skall omfatta information som i princip är fri från tolkningssvårigheter och nödvändig för samordning och samarbete. Den specifika mötesplatsen skall grundas på information som kräver förklaringar och klargöranden för att absorbera misstolkningar och därmed störningar i verksamheten.

Kognitiva argument: De kognitiva argumenten säger att utvecklingstakten av intranät skall vara balanserad och skall respektera användarnas kognitiva variation. Det innebär att datoriseringen bör ske i den takt som är i harmoni med användarnas takt att använda informationen. Detta innebär att informationen även den närmaste framtiden bör kommuniceras via fler medier än bara intranät.

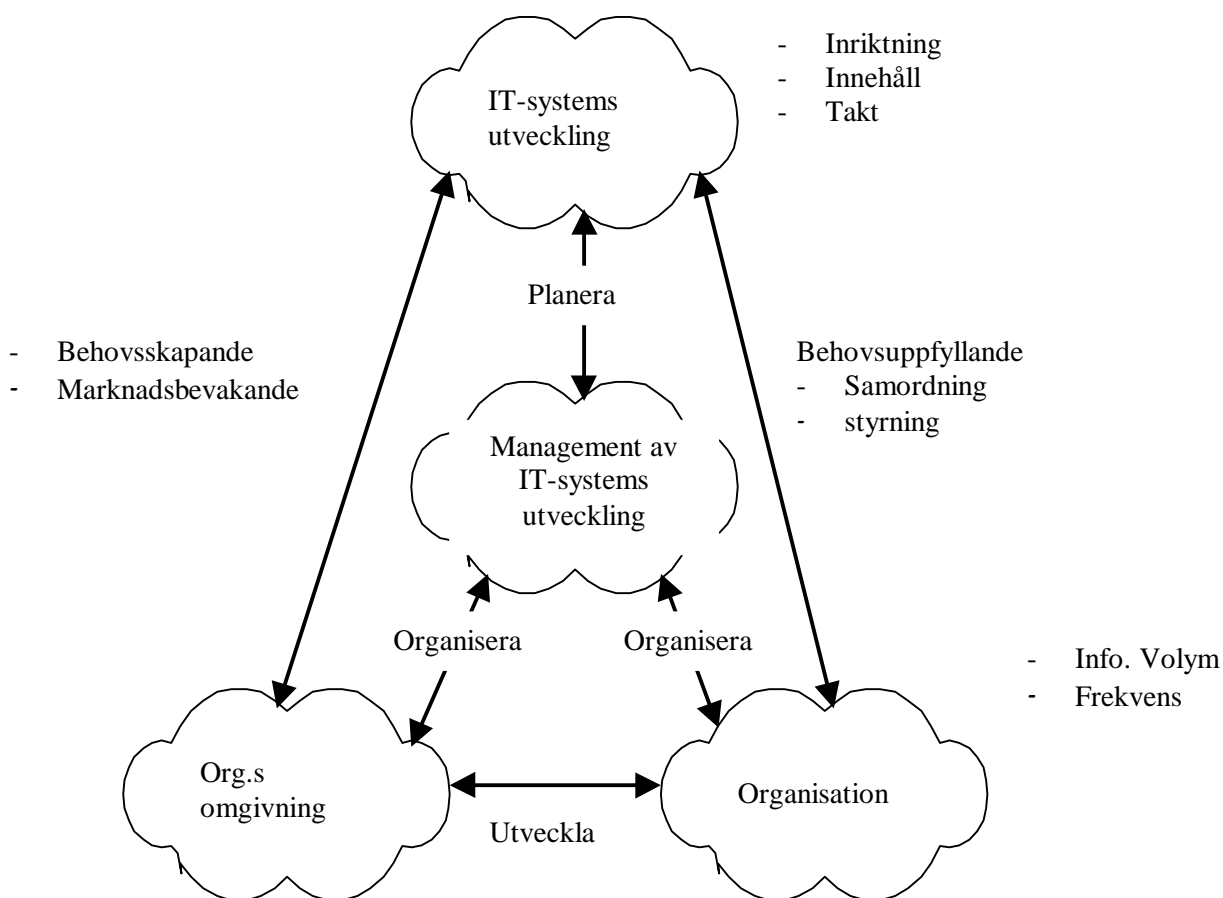
Sociokulturella argument: Det sociokulturella perspektivet, d.v.s. det infologiska perspektivet, säger att ju mer man datoriserar informationsflödena, desto viktigare blir det för att den sociala sammanhållningen som kännetecknar samarbete inte skall försvinna eller försvagas. Det innebär välplanerade och välorganiserade workshops, seminarier etc. skulle utgöra ett bra instrument för att förbättra och förstärka relationerna mellan parterna, som i sin tur skulle leda till reflektioner för informationsförsörjningsförbättringar.

Strukturella argument: De strukturella argumenten säger att informationsansvar måste tydliggöras och bli känt av alla parter. Utan klara ansvarsförhållanden, d.v.s. rättigheter och skyldigheter, kommer intranätet att bli fyllt med information som ingen använder, och den information som samarbetspartners behöver kommer inte att finnas tillgänglig. Utifrån detta perspektiv har vi rekommenderat en feedbackkanal för att hålla de ansvariga à jour om hur väl intranätet fungerar.

Utvecklingen som en kontinuerlig process: Intranätet får inte bli ett Internet om öppenhetsfilosofin skall prägla samarbetet inom en organisation, eller ett företag.

Förbättringar i kommunikationen bör ses som en kontinuerlig process på grund av att vi saknar entydiga vägledningsmodeller som klargör hur kommunikationen bör utformas. Det är en allmän uppfattning att den ökade datoriseringen leder till ökad komplexitet, och därmed överblickbarhet och låg medvetenhet. Därför menar vi att utvecklingen bör vara en lärandeprocess som främjar samarbetsparternas intressen.

Man kan sammanfatta alla de punkter vi tagit upp i det här kapitlet i bilden nedan.



Organisationen och en stor del av sin omgivning utgör en sk informationsmiljö. Mycket om det som händer inom och utanför organisationen reflekteras i den information man finner i olika informationssystem, databaser och intranät.

Informationsmiljön utgörs av de inbördes förhållandena som etableras mellan organisationen, människor och IT-system. Dessa kan vara 1) Funktionella 2) Infologiska och Strukturella.

En meningsfull informationsmiljö, dvs en miljö där tekniken anpassas till organisationens och människans förväntningar, kognitiva förutsättningar och behovsbilder befinner sig i en ständig utveckling. Om denna utveckling ska förverkliga den ovan angivna kvalitetetsbilden bör IT-systemens och intranät -utveckling klargöras i termer av inriktning, innehåll och takt.

Detta utgör IT-managements grundläggande verksamhet, dvs, planera, organisera , mäta och värdera.

Vi betraktar vårt arbetets resultat som en väsentlig underlag för IT-management. Vi har lyckats definiera intranät i behovuppfyllande termer, såsom samordning och styrning av information som måste bli tillgänglig i rätt form, rätt innehåll, rätt användarkategori, rätt volym, rätt tid etc.

Vi har vidare definierat intranät i behovsskapande och marknadsbevakande termer. Vi menar att tekniken ska främja en öppenfilosofi så lång att informationsförsörjningskvalitet säkras och informationstillgängligheten främjar symmetriska, sociala och organisatoriska intressen.

6.3 Övriga erfarenheter av arbetet

En erfarenhet vi har gjort är att vi och vår handledare på Butikskedjan AB pratade förbi varandra ett bra tag innan vi började förstå varandra. När vi förstod varandra och pratade samma språk ändrades vårt fokus för utredningen i ett slag, och det blev till det bättre för oss ur informatiksynpunkt. Detta var en nyttig erfarenhet att göra i och med att vi förstod hur låsta vi egentligen är i vårt sätt att tänka och prata.

En annan erfarenhet är att arbetet med att utforma relevanta utredningsfrågor och intervjufrågor är ett väldigt långsamt arbete. Det svåra är inte att komma på frågor, det svåra är dels att hitta teorier som motiverar att man ställer en viss fråga och dels att få fram ett upplägg som både beställare och institution kan acceptera.

En tredje erfarenhet är den att man inte skall tro att man skall få en hög svarsfrekvens om man skickar ut en enkät. Vi hoppades på att få en svarsfrekvens på 25 % vilket vi tyckte lät rimligt, vår svarsfrekvens hamnade på 14 %. Orsaken till detta är enkel att förklara. Människan är ju av lat av naturen, och lägger undan sådant som inte känns viktigt för stunden. I det här fallet blev det vår enkät som lades undan.

En fjärde erfarenhet är att man bör tänka sig för både en och två gånger innan man bestämmer sig för att ge en fråga en viss design. Man bör fråga sig vad man vill ha reda på, och hur man bäst uppnår det, för det kan gå så illa att man inte kan dra några vettiga slutsatser av utfallet på en viktig fråga när man väl sitter där och skall sammanställa det hela.

En femte erfarenhet vi har gjort är att man inte riktigt skall tro att man har högsta prioritet om man gör en magisteruppsats ute på ett företag. Det är ofrånkomligen så att folk där

har sina vanliga uppgifter att sköta, och man prioriterar de uppgifterna. Det har vi förståelse för, men det blir ändå lite dubbla budskap.

En sjätte erfarenhet vi gjorde i samband med våra intervjuer är den att folk verkar tro att andra har mer kunskap än vad de egentligen har. Det kan låta lite kryptiskt, men vi valde ut intervjupersoner tillsammans med vår handledare och hennes närmsta chef på Butikskedjan AB som vi trodde hade tillräckliga kunskaper för att kunna bidra till vår utredning. Tyvärr hade vi lite otur i urvalet. Idag skulle vi inte gjort på det sättet.

En sjunde erfarenhet vi har gjort är att man alltid skall ta med alla de resultat man fått in när man gjort en undersökning. Vi satt länge och funderade på om vi skulle ta med utfallet från fråga 10 i vår enkät. Det var tur att vi bestämde oss för att göra det i och med att det fanns mycket värdefull information att hämta där. Det som verkade vara utan värde var i själva verket ovärderligt.

Referenser

Böcker

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Fidler, C., & Rogerson, S. (1996). *Strategic Management Support Systems*. London: Pitman Publishing

Langefors, B. (1993). *Essays on Infology*. Göteborg: Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet

Magoulas, T., Pessi, K. (1998). *Mot arkitekturell IT-management i dynamiska och komplexa informationsmiljöer*. Göteborg: Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet

Nationalencyklopedin. (1992). Höganäs: Bra Böcker

Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Web-dokument

Afrasiabi, S. (1999). *Intranet som en organisationsförändring* [WWW dokument]. URL <http://w3.informatik.gu.se/~s95camel/intranet.html>
Besökt: 990222

Finegan, J. (1997). *Joining forces* [WWW dokument]. URL http://www.cio.com/archive/webbusiness/120197_navy_content.html
Besökt: 990324

Frankel, A. (1997). *New Growth* [WWW dokument]. URL http://www.cio.com/archive/webbusiness/110197_cover_content.html
Besökt: 990324

Hinrichs, R. J. (1997). *Pay as you grow* [WWW dokument]. URL http://www.cio.com/archive/webbusiness/050197_tracks_content.html
Besökt: 990323

Hildebrand, C. (1997). *Face the Facts* [WWW dokument]. URL http://www.cio.com/archive/webbusiness/020197_facts_content.html
Besökt: 990311

Horgan, T. (1998). *Developing Your Intranet Strategy and Plan* [WWW dokument]. URL <http://www.cio.com/WebMaster/strategy/tsld021.htm>
Besökt: 990318

Jahnke, A. (1998). *Intranet strategies: It takes a village* [WWW dokument]. URL http://www.cio.com/archive/webbusiness/020198_village_content.html
Besökt: 990324

Matisse, E. (1994). *Glossary of Internet Terms* [WWW dokument]. URL <http://www.matisse.net/files/glossary.html>
Besökt: 990301

Nielsen, J. (1997). *The Difference Between Intranet and Internet Design* [WWW dokument]. URL <http://www.useit.com/alertbox/9709b.html>
Besökt: 990309

Telleen, S.L. (1996). *Intranet Organization: Strategies for managing change* [WWW dokument]. URL <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>
Besökt: 990318

Telleen, S.L. (1996). *Intranet Organization: Strategies for managing change* [WWW dokument]. URL <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt3.html>
Besökt: 990318

Thodenius, B. (1997). *Organisatoriska informationssystem – Intranät* [WWW dokument]. URL <http://confucius.hhs.se/material/datainfo/anthony.htm>
Besökt: 990222

Thodenius, B. (1997). *Organisatoriska informationssystem – Intranät* [WWW dokument]. URL <http://confucius.hhs.se/material/datainfo/egenskaper.htm>
Besökt: 990222

Virginia, S. (1996). *Netiquette* [WWW dokument]. URL <http://www.albion.com/netiquette/book/index.html>
Besökt: 990301

Övriga källor

Magoulas, T. (1997). *DSS-miljöer och DSS-Arkitekturer*. Göteborg: Institutionen för Informatik

Magoulas, T. (1997). *MIS-Miljöer och MIS-Arkitektur*. Göteborg: Institutionen för Informatik

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Vilken slags information handlar det om i intranätet?
2. Hur väsentlig är kommunikationen mellan butiken och distributionsenheten?
3. Vilken slags information är väsentlig?
4. Vilka effekter vill man uppnå med kommunikationen? Vilka effekter eftersträvas?
5. Vilka insatser krävs det för att få ut informationen? D.v.s. vilka insatser krävs för att få fram t.ex. ett paket till en butik.
6. Vilka kvalitetskrav har, önskar eller kräver man för informationsflödet?
7. Vilka tillgänglighetskrav och synkroniseringskrav har man på kommunikationen?
Synkroniseringskrav = brådskande- vs periodiserade försändelser (bl.a. veckobrev)
8. Vilka felaktigheter är mest förekommande för tillfället?
9. Vilka tolkningsproblem har hittills gjort sig gällande, och vilka kan man vänta sig i framtiden?
10. Vilka standardiserade krav resp formaliserade krav är informationsflöden?
Ej datoriserade, utan blanketter
11. Vilket informationsflöde finns från distributionsenheten till butiken?
12. Vet du vem som ansvarar för avdelningens informationsflöde?

Bilaga 2

Göteborg den 17 mars 1999

Enkätundersökning

I dagsläget är information ett konkurrensmedel. Därför är det viktigt att man gör undersökningar för att få reda på hur det står till i den egna organisationen. Det är först då man kan få reda på vad som är bra, och vad som inte är bra i den egna organisationen. Vi ber Er därför att ta Er tid att svara på den här enkäten.

Vi som frågar heter Shirin Afrasiabi och David Berg, och vi går på fjärde året på det systemvetenskapliga programmet vid Göteborgs Universitet. Vi skriver vår magisteruppsats på Butikskedjan AB, och har som uppgift att kartlägga hur bra kommunikationen mellan distributionsenheten och den enskilda butiken fungerar. Vi skall även komma med förslag på vad som kan läggas in i intranätet för att göra det ännu bättre.

Därför hoppas vi att Ni hjälper oss i vårt arbete genom att svara på våra frågor. Vi skulle vilja ha in Ert svar den 9 april.

Tack på förhand
David och Shirin

Vid frågor kontakta oss på:
Email: mag99-10@student.informatik.gu.se

Intranät ur ett användarperspektiv

Är Ni eller	Man	<input type="checkbox"/>
	Kvinna	<input type="checkbox"/>
Hur gammal är Ni?	15-24 år	<input type="checkbox"/>
	25-34 år	<input type="checkbox"/>
	35-44 år	<input type="checkbox"/>
	45-54 år	<input type="checkbox"/>
	55-64 år	<input type="checkbox"/>

1. Vilken slags information kommuniceras från distributionsenheten, DE, idag?

Branschnyheter (Tidningar)	<input type="checkbox"/>
Beställningsunderlag (Leveransplaner)	<input type="checkbox"/>
Produktinformation (från Leverantör)	<input type="checkbox"/>
Säljinformation (Säljprogram, Roller)	<input type="checkbox"/>
Marknadsinformation (Pris, Sortiment, Butikskedjan Kundkort)	<input type="checkbox"/>
Annat: _____	<input type="checkbox"/>

2. Hur graderar ni den information som ni får från DE? Är den nödvändig, eller är den onödig?

	Onödig			Nödvändig	
	1	2	3	4	5
Branschnyheter (Tidningar)	1	2	3	4	5
Beställningsunderlag (Leveransplaner)	1	2	3	4	5
Produktinformation (från Leverantör)	1	2	3	4	5
Säljinformation (Säljprogram, Roller)	1	2	3	4	5
Marknadsinformation (Pris, Sortiment, Butikskedjan Kundkort)	1	2	3	4	5
Annat: _____	1	2	3	4	5

3. Hur bedömer Ni att den information som Ni får genom DE är? Fattas något får Ni gärna komplettera med detta.

	Lägst			Högst	
	1	2	3	4	5
Pålitlig	1	2	3	4	5
Begriplig	1	2	3	4	5
Relevant	1	2	3	4	5
Öppen	1	2	3	4	5
Tydlig	1	2	3	4	5
Enkel	1	2	3	4	5
Annat: _____	1	2	3	4	5

4. Vet Ni vem som är avsändare av den information som Ni får från DE/Veckoutsickket?

Oftast	<input type="checkbox"/>
Sällan	<input type="checkbox"/>
Aldrig	<input type="checkbox"/>

Intranät ur ett användarperspektiv

4b. Hur tydlig tycker Ni att varje avsändare är? Med tydlig menar vi att det klart framgår vem som skickat Er informationen.

	Otydlig			Tydlig	
Distributionsenheten	1	2	3	4	5
Funktion/Avdelning/Roll	1	2	3	4	5
Huvudkontoret	1	2	3	4	5
Leverantörer	1	2	3	4	5

5. Vilka slags svårigheter förekommer med användningen av den information som kommuniceras via Veckoutskicket?

	Lägst			Högst	
För mycket information	1	2	3	4	5
Felaktig information	1	2	3	4	5
Försenad information	1	2	3	4	5
Tolkningssvårigheter	1	2	3	4	5

6. Hur ofta vill Ni ha information?

	Flera gånger/dag	1 gång/dag	1 gång/vecka
Branschnyheter (Tidningar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beställningsunderlag (Leveransplaner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktinformation (från Leverantör)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Säljinformation (Säljprogram, Roller)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsinformation (Pris, Sortiment, Kundkort)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Hur använder Ni informationen Ni får via Veckoutskicket från DE?

Öka den egna medvetenheten om branschen/konkurrenterna	<input type="checkbox"/>
Beslutunderlag	<input type="checkbox"/>
Inköpsunderlag	<input type="checkbox"/>
Samordning mellan butiker	<input type="checkbox"/>
Annat: _____	<input type="checkbox"/>

8. Vilken service skulle Ni vilja ha i ett intranät?

Varubeställning	<input type="checkbox"/>
Sortimentslistor	<input type="checkbox"/>
Info. om klippvaror	<input type="checkbox"/>
Annonsmarknad	<input type="checkbox"/>
Medlemsinfo.	<input type="checkbox"/>
Leveranstider	<input type="checkbox"/>
Annat: _____	<input type="checkbox"/>
Annat: _____	<input type="checkbox"/>

9. Har Ni egen hemsida?

- Ja, Butikskedjan:s
Ja, egen
Nej, inte alls

Om egen, ange adressen till hemsidan här: _____

10. Till sist: om Ni har andra kommentarer som Ni vill tillägga kan Ni göra det här nedan.

Tack för Er medverkan!

Shirin och David

Bilaga 3

Fortsättning på fråga 9.

Har Ni egen hemsida? Om Ni har egen, ange adressen till hemsida här:

<http://www.sparkop.nu>

<http://www.kvantum.varberg.se>

<http://www.megaangered.se>

<http://www.citysparkop.se>

<http://www.gamlestansmat.just.nu>

Fråga 10: Om Ni har andra kommentarer som Ni vill tillägga kan Ni göra det här nedan.

Kommentar: Det viktiga är att roll informationen blir mycket mycket bättre. Hittills under all kritik. Mycket viktigt att få med alla på tåget.

Kommentar: Hoppas att så mycket som möjligt läggs på intranätet och att vi så att säga tvingas att använda den hela tiden.

Kommentar: Butikskedjan är oftast mycket bra på att informera. Ibland dock lite sent. På sikt mycket information via intranätet.

Kommentar: Att med bilden förmedla en varas karaktär är ett gyllene sätt att sälja frukt & grönt på! Digitalkamera i Holland hos odlaren i Göteborg i butiken på 0,6 sekunder.

Kommentar: Visst, framförallt produktmaterial är för påkostat (tryck). Mycket av informationen skulle kunna kommuniceras via intranätet. Kanske på rollnivå.

Kommentar: Vill kunna köpa mer klipp.

Kommentar: Något slags uppföljning- koll på priserna. Att kunna jämföra MAXI- STOR- PLUS med NÄRA.

Kommentar: En önskan är att få ner eller helt få bort alla fax som man drunknar i. Bättre att få via nätet.

Kommentar: Hoppas vi får information på papper även i framtiden.

Kommentar: Alltid balansgång mellan för mycket och för lite information.