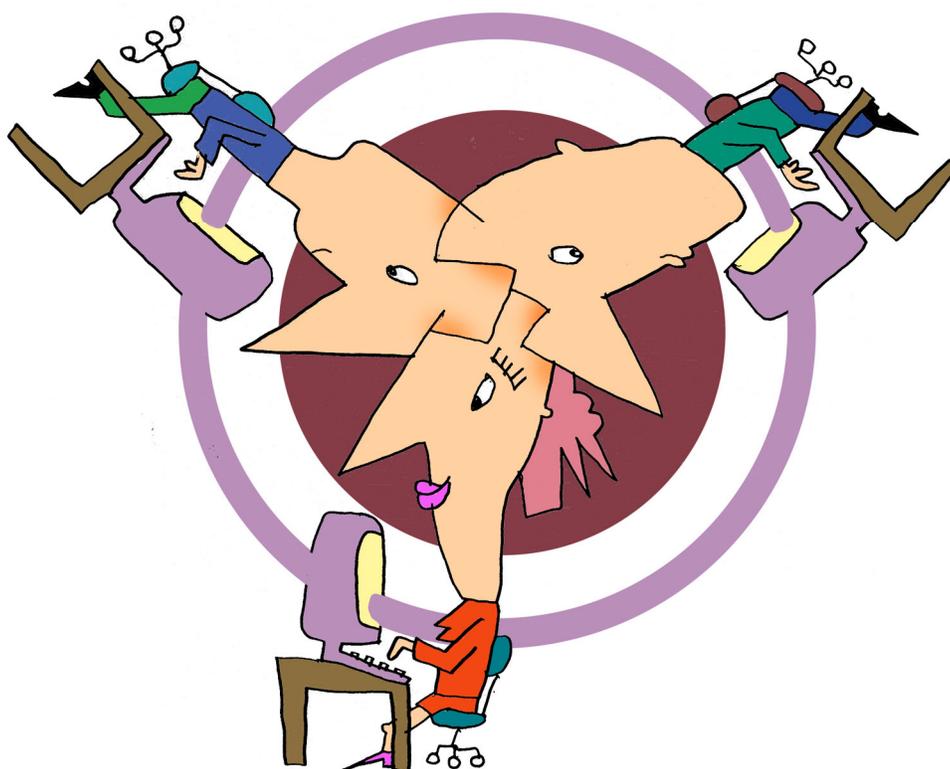


CFJE-rapport nr. 5
Offentliggjort tirsdag d. 9-12-2003

Videnstyring på medier

Af Jan Larsen



Jan Larsen er webmaster ved CFJE på <http://www.cfje.dk>
E-mail: jl@cfje.dk - CV på web: <http://www.cfje.dk/cfje/links.nsf/PersID/JL001515>

INDHOLD

RESUMÉ	4
1. FORMÅL, DEFINITIONER OG AFGRÆNSNINGER	5
1. FORMÅL OG INTRODUKTION	5
2. AT HÅNDBERE VIDEN OG KUNDER	6
3. DERFOR INDDRAGES PERSON-/KUNDEVINKLEN	8
4. DEFINITION AF VIDENSTYRING	9
5. AFGRÆNSNING AF VIDENSTYRING	11
6. DATA, INFORMATION OG VIDEN	13
7. LÆSEVEJLEDNING OG YDERLIGERE INFORMATION	14
2. MEDIER OG ANDRE VIDENVIRKSOMEHEDER	15
1. ER MEDIER VIDENVIRKSOMEHEDER?	15
2. 10 SÆRLIGE FORHOLD VEDRØRENDE VIDEN	15
3. SÆRLIGE FORHOLD VEDRØRENDE VIDENSTYRING	18
4. LIGHEDER MED ANDRE VIDENVIRKSOMEHEDER	19
5. KONKLUSION	20
3. VIDENSTYRING SET MED MEDIEØJNE	21
1. DEN REDAKTIONELLE PROCES SET MED VIDENSTYRINGSØJNE	21
2. DEN AFDELINGSOPDELTE VIDENSTYRING PÅ MEDIERNE	23
3. INDDRAGELSE AF CRM OG DE ANDRE AFDELINGER	25
4. EN HELHEDSORIENTERET VIDENSTYRING PÅ MEDIERNE	27
5. MEDIEJURIDISKE PROBLEMSTILLINGER	29
4. BESLUTNING - VIDENLEDELSE	31
1. HVORFOR VIDENSTYRING?	31
2. HVILKE MEDIER EGNER SIG BEDST?	34
3. HVILKEN VIDEN SKAL STYRES/DELES?	34
4. HVEM SKAL HAVE ADGANG TIL HVOR MEGET?	37
5. SKAL ORGANISATIONSPLANEN JUSTERES?	37
6. ANSVAR OG BESLUTNINGSPROCES	38
7. SÆRLIGE FORHOLD VEDRØRENDE MEDIEKONVERGENS	39
5. IMPLEMENTERING - VIDENSTYRING	40
1. SELVUDVIKLING, BESTILLINGSARBEJDE ELLER FÆRDIG PAKKE	40
2. PROJEKTSTYRING OG -STØRRELSE	42
3. METADATA OG TAXONOMIER	42
4. ET ELLER FLERE SYSTEMER	44
6. DRIFT - VIDENDELING	45
1. DET GÅR JO MEGET GODT UDEN VIDENDELING!	45
2. MOTIVATIONSFAKTORER	45
7. CASE-HISTORIER	49
1. UDVÆLGELSE, METODE OG FOKUSPUNKTER	49
2. UDVALGTE CASES INDEN FOR VIDENSTYRING PÅ MEDIER	49
A. <i>Research- og planlægningssystemet (R&P), Danmarks Radio</i>	50
B. <i>Aftenposten, Oslo</i>	61
C. <i>TV 2/BORNHOLM</i>	69
D. <i>Dagens Næringsliv, Oslo</i>	74
E. <i>Computerworld, Danmark</i>	80
3. KONKLUSION PÅ DE FEM CASE-HISTORIER	86

4. ANDRE CASES FRA SKANDINAVIEN.....	88
F. Nordjyske Medier (Newsjoiner/Servietten).....	88
G. Dagbladet, Oslo.....	90
H. Norrköpings Tidningar (Nyhetsprojektet).....	90
I. Danmarks Radio (Orientering og P3).....	92
J. Helsingborgs Dagblad.....	94
5. CASES UDEN FOR SKANDINAVIEN.....	96
A. Maeil Business Newspaper, Sydkorea.....	96
B. The Boston Globe, USA.....	96
C. Utusan, Kuala Lumpur, Malaysia.....	96
D. Grupo Correo, Bilbao, Spanien.....	97
E. The Dayton Daily News, Ohio, USA.....	97
F. Journal & Constitution of Atlanta, Georgia, USA.....	97
G. The News & Observer, Raleigh, North Carolina, USA.....	97
H. The Wall Street Journal, USA.....	97
I. News Limited, Australien.....	98
J. Adnkronos, Italien.....	98
K. Financial Times, Storbritannien.....	98
Personaletelefonbøger på intranet.....	98
6. CASES INDEN FOR REDAKTIONEL CRM.....	99
Afgrensning.....	99
1. Ekstra Bladet.....	99
2. Berlingske Tidende.....	100
3. Sjællandske Medier.....	100
4. Fyens Stiftstidende.....	101
5. The Guardian, London, Storbritannien.....	101
6. Northeast Press, Storbritannien.....	102
7. The Newcastle Chronicle and Journal, Storbritannien.....	102
8. Reforma Group, Mexico.....	103
8. DANSK REDAKTIONEL SOFTWARE TIL VIDENSTYRING.....	104
1. INTRODUKTION, METODE, FORBEHOLD OG AFGRÆNSNING.....	104
2. FÆLLES TRÆK VED NEWSGATE OG SAXOPLAN.....	106
3. FORSKELLE PÅ SAXOPLAN OG NEWSGATE.....	108
A. Overordnet.....	108
B. Den enkelte opgave eller historie.....	110
C. Overblikket.....	115
D. Andre udvalgte faciliteter.....	118
9. STARTHJÆLP TIL VIDENSTYRING.....	122
1. DE MEST OPLAGTE FUNKTIONER.....	122
2. IDÉER TIL ANDRE FUNKTIONER.....	122
A. Statistiske oplysninger.....	122
B. Historiske oplysninger.....	123
C. Portrætter.....	123
D. Efterkritik.....	124
3. LETTE MÅDER AT KOMME I GANG PÅ.....	124
Medier med Microsoft Exchange Server og Microsoft Outlook på arbejdsstationerne.....	124
Medier med Lotus Notes.....	124
Gratis system til styring af kontaktpersoner fra DICAR.....	125
10. KILDER.....	126
1. OM KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) PÅ MEDIER.....	126
2. OM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) PÅ MEDIER.....	132
3. OM KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) GENERELT.....	134
4. OM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) GENERELT.....	136
11. STIKORD.....	137

Resumé

Denne rapport belyser disciplinen videnstyring, som den praktiseres - og kunne praktiseres - på medier. Gennemgangen har til formål at give medier og redaktionelle medarbejdere et videngrundlag, når de træffer beslutninger om, indfører og praktiserer videnstyring.

Videnstyring defineres som en disciplin, der knytter sig til håndtering af informationer om såvel emner som kunder/brugere i databaser. Rapportens fokus indsnævres herefter til styringen af de informationer, som ikke offentliggøres i medierne. Dvs. idéer til historier, styring af opgaver, oplysninger om kilder m.m.

Fokus på medierne fastholdes med et forsøg på at opregne de særlige forhold, som gælder for medier og journalister i forhold til andre videnvirksomheder og videnarbejdere, når det gælder deres omgang med viden. Herefter opstilles en række modeller, som illustrerer, dels hvordan mediernes edb-baserede viden i dag typisk gemmes i afdelingsbaserede systemer, der er adskilte fra hinanden, dels hvordan mediets viden kan opfattes og håndteres på en mindre opdelt måde.

Derpå videregives en lang række gode råd, som hovedsagelig er hentet i litteraturen, om, hvordan medierne med fordel kan tackle beslutningsprocessen, implementeringen og driften i forbindelse med et videnstyringsprojekt. En stor del af de viderebragte råd og erfaringer drejer sig om, hvordan det bedst muligt sikres, at systemet bliver brugt i tilstrækkelig grad. Det kan blandt andet ske ved at inddrage brugerne/journalisterne i beslutningsprocessen fra dag 1 og ved at satse på styring af viden, som giver brugerne/journalisterne det størst mulige udbytte i deres daglige arbejde.

Herefter forlades teorien til fordel for praksis, som belyses med ti case-historier fra danske, norske og svenske medier, der har indført videnstyring i større eller mindre grad. De fem af case-historierne er særligt udførlige med beskrivelser af hvert enkelt videnstyringsprojekt, som hvert af de omtalte medier har gennemført.

Hovedkonklusionen lyder, at det især er deling af informationer om kontaktpersoner, firmaer/institutioner/foreninger, idéer og opgaver, som medierne har fokuseret på.

Case-historierne fra de skandinaviske medier følges op af et dusin beretninger om videnstyring på medier fra resten af verden. Desuden beskrives otte projekter – den ene halvdel fra Danmark, den anden fra resten af verden - på dagblade, der har gjort sig bestræbelser på at skaffe sig viden om deres kunder til brug for den redaktionelle udvikling.

Initiativerne giver mestendels redaktionerne en indsigt i, hvilke egenskaber og ønsker læserne generelt har. Informationerne er kun sjældent gemt på personniveau.

Derpå er der en detaljeret gennemgang og sammenligning af funktionerne i to nyudviklede danske edb-programmer, som tilbyder videnstyring i stor skala og på en måde, der er rettet mod netop medier. Det drejer sig om SAXoPLAN, som er udviklet af SAXoTECH i Aalborg, samt NewsGate, som CCI Europe fra Århus står bag.

Konklusionen er blandt andet, at SAXoPLAN retter sig mod aviser, der i forvejen benytter SAXoPRESS, mens NewsGate er designet til at spille sammen med i princippet alle eksisterende produktionssystemer – og forekommer mere medieneutral.

Rapporten afrundes med en række anbefalinger af videnstyringsprojekter, som medier med fordel kan give sig i kast med, hvis det er første gang, de forsøger sig på området. Der er også nogle tips om, hvordan medier kan komme i gang med videnstyring, uden at det behøver at koste en formue.

Amerikanske Delphi Group har anslået, at under 20 pct. af de fleste organisationers viden er dokumenteret i dag. De resterende mere end 80 pct. udgøres af den ekspertviden, der kun findes i den enkelte medarbejders hoved.

3-A-3

1. Formål, definitioner og afgrænsninger

1. Formål og introduktion

Rapporten ”Videnstyring på medier” vil kort fortalt forsøge at definere, beskrive, diskutere og vurdere *videnstyring* forstået som en *database-baseret* metode til - på *redaktions- eller medieniveau* - at optimere den *daglige* håndtering af den *fælles* viden og information på et *nyhedsmedie*.

Medierelevante dele af den generelle litteratur og de generelle modeller på området bliver gennemgået, lige som der vil blive forsøgt dannet nye begreber, synsvinkler og modeller rettet mod mediebranchen.

Gennemgangen skal resultere i, at større danske nyhedsmedier og deres redaktionelle medarbejdere gøres bedre i stand til at vurdere:

- om videnstyring vil kunne bidrage positivt til deres produkt, produktionsproces og drift i det hele taget
- på hvilke områder, videnstyring bedst vil kunne bidrage til ovenstående
- hvordan videnstyringen i givet fald indføres mest hensigtsmæssigt

samt træffe/medvirke til beslutninger på området og gennemføre disse.

Videnstyring er valgt som et begreb, fordi

- det kan understøttes med sin egen definition til lejligheden. Knowledge Management havde været en indsnævring. Videnstyring opfattes i denne rapport som noget, der berører både Knowledge Management og Customer Relationship Management.
- det også kan markere et fokus på det taktiske niveau frem for det strategiske og operationelle niveau.

Medier er valgt som objekt, fordi

- ”journalister” havde været en indsnævring. Et af rapportens budskaber er netop, at videnstyring kræver organisation, og organisation udgår fra ledelsen.
- ”redaktioner” havde været en indsnævring. De fleste aktiviteter inden for Customer Relationship Management (CRM) (se s. 6) foregår i praksis uden for redaktionen – og ville derfor have været afskåret fra belysning. Desuden er et af formålene med denne rapport netop at lægge op til en debat om det hensigtsmæssige i de aktuelle IT-mæssige opdelinger på medierne – et helhedssyn om man vil.

Målgruppen er større danske medievirksomheder. ”Medievirksomheder” skal forstås som nyhedsmedier, mens ”større” skal forstås som medier, der har tilstrækkeligt med ressourcer til at indføre videnstyring.

2. At håndtere viden og kunder

To begreber er helt centrale, når vi skal indkredse videnstyring. Knowledge Management (KM) og Customer Relationship Management (CRM). Der findes mange definitioner af de to begreber, men det vil ikke være hensigtsmæssigt i en handlingsrettet rapport som denne at gå ind i en dybere problematisering af definitionerne.

Desuden skræmmer sporene. Kerry Northrup, teknologiredaktør ved den verdensomspændende avisorganisation IFRA, søgte helt tilbage i 1998 på internet for at finde frem til, hvad blot Knowledge Management er. Han fandt allerede den gang 30 websteder, der alle havde deres egen vinkel på emnet - "...de fleste befængt med filosofisk teori og konsulent-snak", som han udtrykker det.

Kerry Northrup mener i stedet, at vi bør vende spørgsmålet rundt, så det handler om, hvad Knowledge Management kan gøre for redaktionerne, så de kan blive "smarte" (*1-A-25 s. 38 og 1-A-11 s. 2*).

Desuden vil denne rapport kun sætte fokus på delaspekter af KM og CRM på medier. Derfor blot en kort introduktion til de to begreber.

- Hvis vi blot vidste halvdelen af det, vi ved, så kunne vi gøre tingene dobbelt så godt...

Sådan lyder det tætteste, vi kommer på en "trosbekendelse" inden for Knowledge Management (KM), og den kan meget firkantet oversættes med, at hvis blot medierne formår at opbygge en stor viden hos deres medarbejdere og få de samme medarbejdere til at skrive alle informationer af relevans for andre ind i nogle fælles databaser, som alle deres kolleger kan søge i, så har vi løst billet til paradiset med 50 procents rabat!

Man kan også illustrere KM med en videncyklus, hvor indsamling, bearbejdning, formidling og genbrug af viden kører i ring.

Inden for Customer Relationship Management (CRM) lyder et af mantraene igen og igen:

- Det er 10 gange så dyrt at skaffe en ny kunde end at beholde en eksisterende (*blandt andet 2-R-3 s. 12*)

CRM går især ud på at skaffe så stor viden som muligt om hver enkelt kunde for der i gennem at kunne knytte så tætte bånd til den pågældende som muligt. Det drejer sig konkret om at bruge den indsamlede viden om hver kunde til at give vedkommende den mest tilpassede service og de mest målrettede tilbud.

CRM kan også anskues som en videncyklus, hvor indsamling og bearbejdning af viden i stedet ruller videre til (salgs-/markedsførings)aktiviteter og feedback – for så at begynde forfra.

Ud fra de korte slogans lyder de to discipliner vidt forskellige. KM retter sig mod mediets indholdsproduktion, mens CRM retter sig mod salg – både af det færdige produkt og af annoncer m.m. – samt markedsføring.

Desuden er organiseringen af data typisk forskellig i de to discipliner. CRM vil ofte kaste en masse hårde/strukturerede data af sig (informationerne er oplagt kvantificerbare og passer ned i relationelle databaser med tabeller og felter), mens KM traditionelt resulterer i bløde/ustrukturerede data (organiseret i elektroniske dokumenter med forholdsvis få felter og god plads til at skrive frit).

Sagt på en anden måde fokuserer KM på viden om emner, mens CRM fokuserer på viden om kunder, dvs. personer. I den udlægning anes både lighederne (viden) og forskellene (emner/personer).

På et medie vil KM umiddelbart knytte sig til redaktionelle størrelser som produkt, indhold, research, idéer m.m., mens CRM vil være noget, som foregår i mediernes kommercielle afdelinger.

Men de to discipliner er i virkeligheden fælles om det mål, at – i det her tilfælde – medierne bør samle så meget relevant viden som muligt og gøre den tilgængelig og søgbar for de rette medarbejdere. Så vil chancen for succes blive større. KM og CRM kan altså betragtes som to synsvinkler på den samme sag - nemlig som en emne- og en personfokuseret håndtering af mediets samlede viden.

Desuden er KM og CRM fælles om det, at de retter sig mod informationer og viden, som der er fælles adgang til i en eller anden udstrækning. Den sondring udelukker journalistens e-mails og personlige kilder i Microsoft Outlook fra at være omfattet. Og det er i virkeligheden ikke noget stort tab, hvis man skal tage følgende for pålydende:

- ...E-mail er i sig selv ikke godt nok til at levere det nødvendige niveau for interaktionen i en virtuel virksomhed, især ikke for en virtuel redaktion. At køre en redaktion ved hjælp af e-mails vil (*kun, red.*) være en lille smule bedre en at forsøge at gøre det ved at udsende en konstant strøm af papir-memoer... Efter et stykke tid med irrelevante beskeder vil personerne begynde at ignorere dem og til sidst måske ignorere en, som var meget vigtig (*1-A-30*).

Endelig deles disciplinerne om ordet ”management”. Heri ligger, at der er i begge tilfælde er tale om centralt organiserede og styrede aktiviteter, som alle medarbejdere i princippet bidrager til hele tiden. At fire journalister sætter en fælles database op for at holde styr på en masse oplysninger i en konkret sag, som de samarbejder om, kan være et både nyttigt og prisværdigt stykke computerstøttet journalistik. Men det har i forlængelse af ovenstående ikke noget med hverken Customer Relationship Management eller Knowledge Management at gøre.

Hertil skal i alsidighedens navn føjes, at flere gurer på området – blandt andre finsk/australske Karl-Erik Sveiby (<http://www.sveiby.com>) – slet ikke mener, at viden kan styres. Man kan højst fokusere på den (*1-B-1 s. 18*). En anden kilde mener heller ikke at viden kan deles, det kan kun information (*3-A-5 s. 7*).

En tredje disciplin, Business Intelligence (BI), kunne også have været relevant at belyse i denne rapport. Det er kort fortalt ledelsesinformation (herunder rapporter om produktionen, konkurrenterne, markedet m.m.), som kan danne grundlag for ledelsens beslutninger vedrørende udviklingsretninger og strategier. Dette aspekt er dog skåret bort af omfangsgrunde.

LÆS MERE

KAPITEL 1.2

Definitioner af KM

3-B-1, 3-B-2 og 3-B-3

Definitioner af CRM

2-B-1 og 2-R-3

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

Forlader vi for et øjeblik definitionerne og ser på virkeligheden, viser det sig, at KM og CRM er nogle af de IT-løsninger, som virksomheder på tværs af brancher investerer mange penge i p.t.

KM-løsninger tegnede sig i 2002 for tre pct. af de vesteuropæiske investeringer i IT-løsninger, mens CRM havde en andel på 19 pct. Procenterne skal ses i forhold til en total på 220 milliarder kroner. Man forventer dog, at KM vil ligge i top med hensyn til væksten frem til 2007, hvor KM forventes at tegne sig for over 10 pct. af et marked, som til den tid ventes at udgøre 310 milliarder DKK. (4-A-1).

Modsat forholder det sig tilsyneladende i Danmark, hvor IT-cheferne melder om faldende forventninger til investeringer i KM. Ca. 10 pct. af dem forventer at investere i KM i 2003 – mod 25-30 pct. i 2002. Samme vej går det med CRM i Danmark men fra et højere niveau. Her er andelen ca. 25 pct. i 2003 mod ca. 50 pct. i 2002 (4-A-2).

I Norge planlægger 33 pct. af erhvervslederne at investere i CRM i 2004 (4-A-3). En undersøgelse blandt 224 Chief Information Officers (CIO's) viser, at 24 pct. af firmaerne har indført CRM, mens 25 pct. er ved at indføre det, og 20 pct. overvejer det (4-R-1).

3. Derfor inddrages person-/kundevinklen

Ifølge visse estimater bruger mere end 80 pct. af de ansatte i gennemsnit 30 minutter om dagen på at finde informationer.

3-A-4
S. 22

I litteraturen beskrives Knowledge Management (KM) og Customer Relationship Management (CRM) som generelle fænomener stort set altid hver for sig – og næsten aldrig i sammenhæng, sådan som det vil ske i denne rapport.

Læsning af hundredvis af dokumenter på til sammen tusindvis af sider har kun afsløret en håndfuld dokumenter, hvor de to discipliner ses i sammenhæng. Det skete i en nyhedsmail, som blandt andet indeholdt en sponsoreret tekst med overskriften ”CRM + KM = Success” samt et link, der henviste til mere materiale hos firmaet ServiceWare Technologies på <http://www.serviceware.com/>. Her findes en række white papers om fordelene ved sammenkobling af CRM og KM på call centre (4-R-3), som dog ikke forekommer umiddelbart relevante for medier.

Så er det lykkedes at finde lidt flere eksempler på, at CRM tænkes ind i de redaktionelle aktiviteter på medierne. Disse eksempler har næsten alle deres udgangspunkt i mediernes kommercielle afdelinger.

- Flere udgivere går nu så langt som til at blande deres redaktionelle arkiver, deres forretningsmæssige adressebøger og informationer om husstande i samlede systemer (2-R-3 s. 10). Desværre oplyser kilden ikke hvor.

På Helsingborgs Dagblad har man samlet håndteringen af avisens kunder i et fælles CRM IT-system, som rummer informationer om både abonnenter og private annoncører. Nu gør man sig tanker om, hvordan systemet kan udvides til også at omfatte redaktionen (se s. 94 samt 2-R-5).

Dertil kan føjes følgende argumenter for, at CRM også hører hjemme i en rapport, der først og fremmest handler om videnstyring på redaktionerne:

1. Redaktionelle kontaktregistre med personer og steder – kan i virkeligheden ses som et forsøg på at skaffe informationer om brugeren/kunden. Noteres også personernes kompetencer, er der mulighed for at søge personer frem med den samme kompetence og derefter kontakte dem som led i en research. Med andre ord: CRM har allerede ”sneget” sig ind på redaktionerne.
2. En journalist laver ofte CRM og KM i samme arbejdsgang uden at vide det. Når vedkommende gør et notat eller skriver en artikel, er det KM. Men når vedkommende kobler notatet eller artiklen sammen med en (omtalt eller citeret) person eller et

- (omtalt) sted, kan notatet pludselig også ses som en person- eller en stedoplysning, der kan gøre nytte i CRM-sammenhæng (2-A-5).
3. Ved at betragte de to discipliner i sammenhæng opnås et større helhedssyn på mediernes viden, hvorved der bliver bedre mulighed for mere nøgternt at pege på farbare veje for medierne. Optræk til overdreven fokusering på afdelingsløsninger vil blive holdt i ave, lige som der automatisk rettes et større fokus på et helt grundlæggende spørgsmål, som store dele af litteraturen om KM forsømmer at komme med noget svar på: Hvad er forrentningen af investeringen – Return On Investment (ROI) (1-A-14)?
 4. At se de to fænomener i sammenhæng følger en aktuel tendens i mediebranchen, som er omtalt i litteraturen: Nemlig et sving fra et fokus på kvaliteten af produktet til også at fokusere på kvaliteten af forholdet til brugeren/kunden.
 5. De typer af data, som de to discipliner traditionelt knytter sig til (CRM = strukturerede data – information fordelt på mange felter, KM = ustrukturerede data – information fordelt på færre eller ingen felter) kan sagtens ligge side om side i de samme databaser i dag. Det er kort sagt blot et spørgsmål om, hvor mange felter de forskellige dokumenter skal have.
 6. De anbefalede måder at implementere de to discipliner på, ligner hinanden til forveksling. Der gælder de samme tommelfingerregler om projektstyring, inddragelsen af brugerne i opbygningen, motivationen af brugerne i driftsfasen etc.

LÆS MERE

KAPITEL 1.3

Argumentation for inddragelse af CRM 1-A-14 og 2-A-5

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

4. Definition af videnstyring

Inddragelsen af Customer Relationship Management (CRM) – og hvis pladsen havde tilladt det Business Intelligence (BI) – indebærer selvsagt, at denne rapport som udgangspunkt favner bredere end det, der ligger i begrebet Knowledge Management (KM).

Sammenkoblingen af disse begreber – uden indskrænkninger, men overført på medier – kunne have været et bud på en afgrænsning af denne rapport. Men igen af omfangsgrunde har det været nødvendigt at indskrænke synsfeltet i andre retninger.

Knowledge Management (KM) og Customer Relationship Management (CRM) dækker bredt fortolket styringen af en virksomheds viden og informationer – i forhold til emner og i forhold til kunder/personer. Både med og uden brug af IT.

I litteraturen bruges begreberne dog næsten udelukkende om IT-baserede aktiviteter, og den praksis læner denne rapport sig op ad. Rapporten kommer dog også ind på de menneskelige omstændigheder i forbindelse med beslutning, indførelse og drift af KM og CRM.

Information/viden kan være synlig/eksplicit (ligge i databaser, som selvstændige dokumenter på harddiske eller stå skrevet på notesblokke) eller usynlig/tavs/implicit (være til stede i hovederne på medarbejderne). Denne rapport beskæftiger sig dog udelukkende med styringen af den viden, der er placeret – eller vil kunne placeres – i databaser.

Alternativet havde været at medtage selvstændige dokumenter på harddiske, men denne måde at opbevare informationer på indebærer både en dårlig styring og en dårlig søgbarhed, medmindre der som minimum er bygget en database ovenpå. Og så handler det i bund og grund alligevel om databaser.

LÆS MERE	KAPITEL 1.4
Om tavs/eksplicit viden	3-B-1 s. 53
Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: http://www.cfje.dk/videnstyringskilder	

Organisatorisk niveau

Knowledge Management (KM) og Customer Relationship Management (CRM) kan ses som en disciplin, der udfolder sig i forhold til de tre organisatoriske niveauer – se modellen i fig. 1. Modellen minder til dels om en anden model i tre niveauer, som Mette Mønsted, professor i Knowledge Management ved Handelshøjskolen i København, præsenterede ved videnstyrings-seminaret Pit Stop på Handelshøjskolen i København d. 5-3-2003.

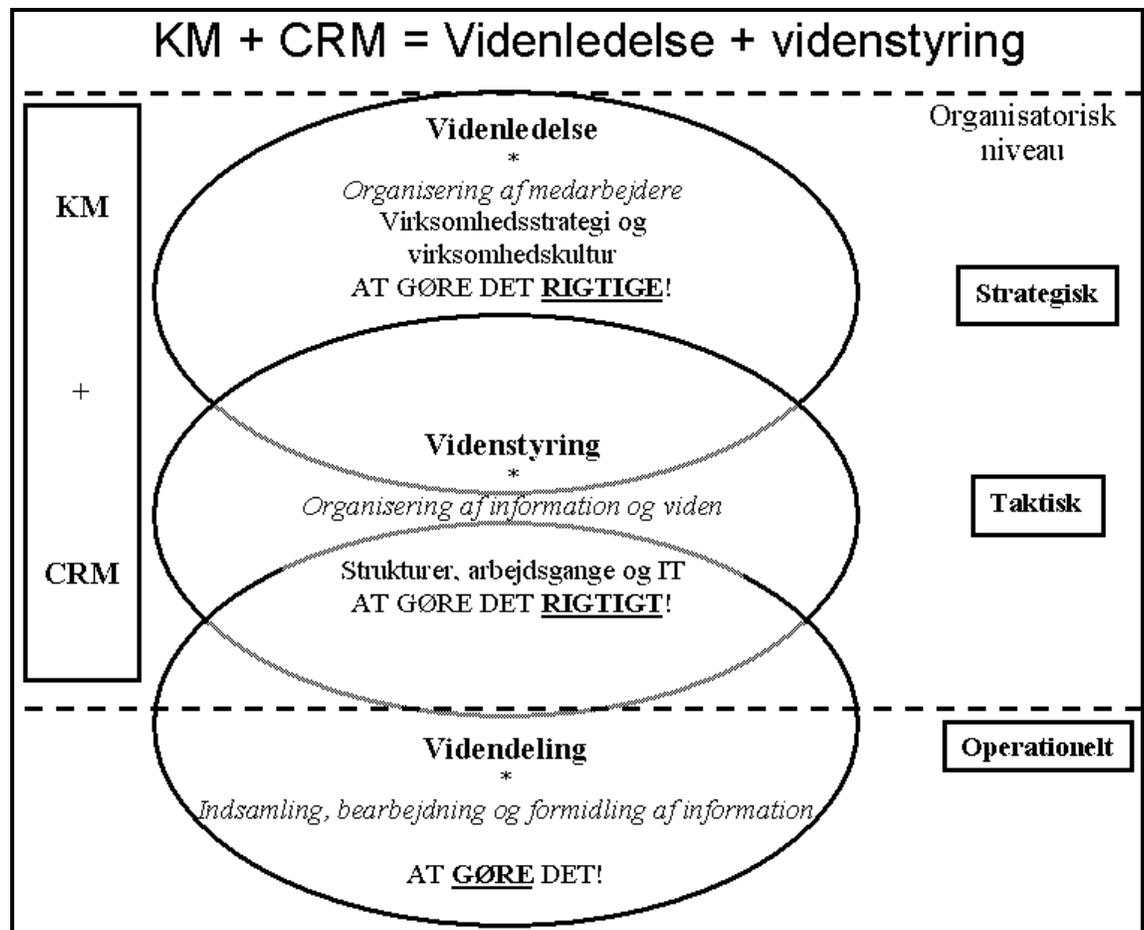


Fig. 1: Knowledge Management og Customer Relationship Management som de udfolder sig i forhold til de tre organisatoriske niveauer.

Niveauer:

- *Strategisk* (herefter kaldet: videnledelse). Herunder fastlæggelse af overordnede mål og politikker samt udvikling af virksomhedskultur og medarbejdere. Den ikke-IT baserede Knowledge Management. Ansvar for, at virksomheden gør det rigtige.
- *Taktisk* (herefter kaldet: videnstyring). Optimering af virksomhedens indsamling, lagring, bearbejdning og videreudnyttelse af informationer og viden. Den IT baserede Knowledge Management. Ansvar for, at virksomheden gør det rigtige rigtigt i forhold til sit videnpotentiale.
- *Operationelt* (herefter kaldet: videndeling). Den daglige indsats, som medarbejderne yder for at indsamle, gemme, bearbejde og videreudnytte informationer ved hjælp af IT. Ansvar for selv at optimere sin og virksomhedens viden.

Tankegangen er altså, at KM og CRM spænder over både videnledelse og videnstyring. I denne rapport defineres videnstyring som en disciplin med en rækkevidde som i fig. 1 – med de nedarvede afgrænsninger, som allerede er beskrevet i forhold til KM/CRM.

Der findes ikke på forhånd nogen fastlagt afgrænsning af ordet videnstyring, og det bruges ofte mere eller mindre synonymt med både videnledelse og videndeling. Den udbredte brug af ordene i flæng gør diskussionen om videnstyring upræcis. Definitionen af videnstyring er et forsøg på at undgå dette.

Rapporten vil komme til at berøre alle tre niveauer – men have centrum i videnstyring.

Det strategiske niveau berøres, fordi rapporten har til formål at udvide alle interesserede mediers beslutningsgrundlag med hensyn til en eventuel indførelse - eller oprustning - af videnstyring. Disse beslutninger hører nu en gang hjemme på det øverste niveau.

Desuden vil rapporten berøre videnledelse med bl.a. nogle bud på, hvorfor videnstyring kan være værd at overveje, hvad der skal komme ud af det, hvilken viden der med fordel kan deles, og topledelsens rolle.

Mange videnstyrings-projekter bliver ganske vist gennemført – men bruges ikke. I disse tilfælde har alle bestræbelserne reelt været spildt. Derfor vil rapporten også komme ind på brugerrelaterede problemstillinger, som har med den konkrete videndeling at gøre.

Chevrons engagement i blandt andet videndeling har i de senere år fået medarbejdernes produktivitet til at stige med 50 pct. ifølge estimater fra firmatalsmænd.

3-A-4
S. 1

5. Afgrænsning af videnstyring

Ovenstående definition af videnstyring skeler ikke til, om den viden, der styres, ”kun” er en idé eller et godt telefonnummer på en personkilde. Om det er en tekst eller et indslag. Eller om det er et færdigredigeret og offentliggjort produkt. For at holde omfanget i ave og sikre nytteværdien beskæftiger rapporten sig kun med en del af det, som omfattes af definitionen af videnstyring ovenfor.

Rapporten fokuserer således kun på:

- *den redaktionelle viden og information*. Viden/information fra annonce-, marketing-, abonnements- og andre afdelinger vil kun blive inddraget i det omfang, informationen kan have værdi for redaktionen/mediets produkter, eller hvis redaktionen er

involveret i skabelsen af den pågældende viden. Og kun hvis der er tale om viden om kunderne/brugerne (CRM).

- metoderne til - og mulighederne med - styring af viden, der knytter sig *til de tidlige faser i den redaktionelle proces* (idéudvikling, research og planlægning). Der fokuseres med andre ord ikke på de senere redaktionelle faser, så som indholdsproduktion og redigering (det som foregår i henholdsvis Content Management Systemer og produktionssystemer). Ej heller på det offentliggjorte materiale. Fravalget skyldes, at næsten alle medier efterhånden har indført systemer til den del af videnstyringen, som finder sted i det senere redaktionelle forløb. Blandt andet i form af elektroniske arkiver. Der er altså ikke så meget at hente her. Beslutningen indebærer, at disciplinen Digital Asset Management (DAM) stort set ikke inddrages. DAM er en disciplin, som fokuserer meget på, hvordan medier og andre virksomheder bedst gemmer deres færdigproducerede digitale materiale/dokumenter, så medarbejderne lettest og bedst muligt kan søge efter dem og finde dem igen med henblik på genbrug (se fig. 2).
- *need-to-know viden/information*, som er nødvendig i den daglige (journalistiske) produktion. Eksempler kan være: Fælles idébanker, kildekartotek, opgavestyring etc. Der sættes med andre ord IKKE fokus på nice-to-know viden/information, som kan være en relevant del af et medies intranet (videnstyring v.h.a. et ”internt” internet) – men ikke strengt nødvendig for at udføre den enkelte opgave. Det kan blandt andet være personalehåndbøger, FAQ’er, mødekalendere, udvalgsdagsordener og -referater, rapporter om salg, abonnementstal, økonomi m.m.
- den videnstyring, som involverer brug af computer (stationære og bærbare samt principielt også Personal Digital Assistants – PDA’er), ikke den del som kunne involvere mobiltelefoner (WAP og SMS).
- Forholdene i forbindelse med videnstyring på mediehuse, der producerer til flere medier, vil dog i en vis udstrækning blive belyst i hele den redaktionelle proces til og med offentliggørelse.

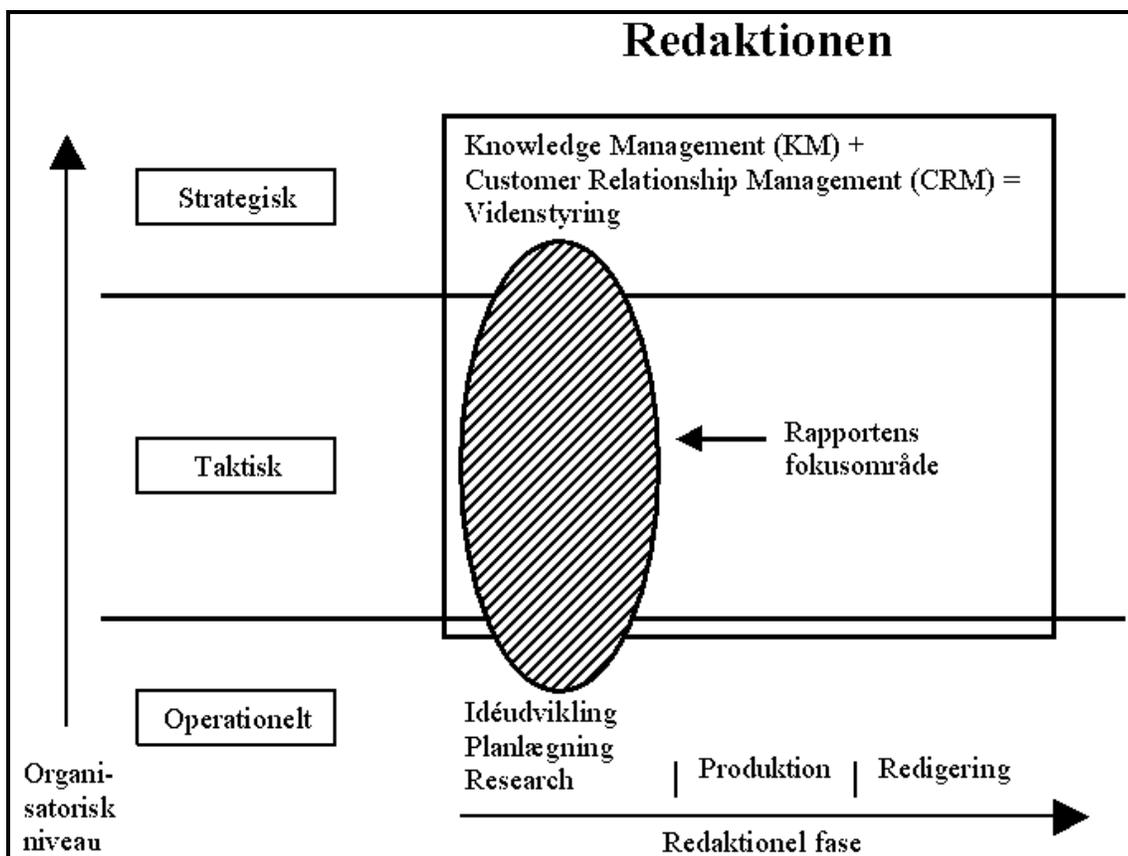


Fig. 2: De vigtigste dimensioner i afgrænsningen af denne rapport.

6. Data, information og viden

Mens definitionen og afgrænsningen af videnstyring er behandlet forholdsvis grundigt, så går denne rapport ikke ind i en dybere diskussion af forskellen mellem data, information og viden. Det er der til gengæld talrige bøger, artikler og andre rapporter om videnstyring, der gør.

Den vigtigste skelnen er mellem viden og informationer, og den defineres ofte således: "Viden er en information, som giver mening, og som kan bruges til noget".

Det vurderes, at sondringen ikke gør nogen afgørende forskel i denne forbindelse, al den stund rapporten naturligvis kun fokuserer på den information eller viden, som netop *giver* mening og *kan* bruges til noget. Gør/kan den ikke det, har det heller ikke noget formål at forsøge at gemme den for derefter at styre den.

Desuden har rapporten et praktisk formål frem for et teoretisk/filosofisk. Den skal an vise handlemuligheder og bidrage til et beslutningsgrundlag frem for at definere og diskutere begreber. Som følge deraf vil denne rapport tillade sig at bruge ordene information og viden synonymt (men de vil altid knytte sig til nyttig information/nyttig viden).

Om sondringen mellem information og viden

I-B-1 s. 3

Om sondringen mellem data, information og viden

3-A-5 og 3-B-1 s. 48

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

7. Læsevejledning og yderligere information

Rart at vide ved læsningen af denne rapport:

1. Videnstyring staves konsekvent med ét s. Ord som videndeling, videnarbejdere, videnledelse staves altid uden s efter viden. Det er korrekt stavemåde både at anvende de nævnte s'er og at lade være. Dansk Sprognævn anbefaler dog, at man vælger at gøre enten det ene eller det andet ved alle sammensætninger med ordet "viden". Her er altså valgt formen uden s.
2. Kildehenvisninger kan kendes på, at de står med kursiv.
3. Kildehenvisningerne rummer ikke som normalt kun numre. I stedet følger de skabelonen "tal-bogstav-tal" (f.eks. 3-B-3). Første tal hentyder til, hvorvidt der er tale om en kilde om KM på medier (1), CRM på medier (2), KM generelt (3) eller CRM generelt (4). Det efterfølgende bogstav er for bogstavet til kildetypen – b(og), r(rapport) eller a(rtikel). Det sidste tal er nummeret på kilden i den pågældende afdeling.
4. Metoden indebærer den fordel, at kildelisten (se s. 126) bliver kategoriseret og dermed mere brugbar i sig selv end lister, der blot viser kilderne fra nr. 1 til 100.
5. Links, som begynder med <http://www...>, vil være klikbare i den digitale version af denne rapport.

Find mere – og opdateret – information om videnstyring på medier på CFJE online:

1. Denne rapport kan bestilles i papirversion eller hentes hjem som PDF på <http://www.cfje.dk/cfje/Kildebase.nsf/ID/KB00495252>
2. Rapportens kildehenvisninger kan også findes på <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>, hvor der løbende vil blive tilføjet nye af slagsen – sorteret på både kapitler/afsnit og emner.
3. Besøg CFJE online's løbende opdaterede temaside om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyring>
4. Læs mere om baggrunden for denne rapport og det projekt, som den er en del af, på <http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00485117>
5. Kom med på CFJE's mailingliste med nyt om videnstyring på medier, eller bliv medlem af CFJE's diskussionsgruppe på internet om videnstyring på medier fra <http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00485117>
6. Besøg CFJE's elektroniske forum (KM-forum) med links til kilder, mailinglister m.m. om videnstyring på <http://www.cfje.dk/km>
7. Få adgang til at deltage i den lukkede diskussionsdel af KM-forum ved at sende en mail (gerne med ønsket brugernavn og adgangskode) til jl@cfje.dk

2. Medier og andre videnvirksomheder

Journalister har en tendens til at gemme og ophobe informationer som en del af deres kultur.

George Brock
Managing Editor
The Times, London
1-B-1
S. 97

1. Er medier videnvirksomheder?

Knowledge Management og videnstyring kan i princippet indføres i alle typer virksomheder, men det er discipliner, som især knytter sig til – og føres ud i livet i – de såkaldte videnvirksomheder.

Videnvirksomheder bruges som betegnelse for virksomheder, der ”fokuserer på problemløsning og ikke-standardiserede produkter og ydelser” (*3-B-1 s. 18*). Af eksempler kan nævnes advokatfirmaer, revisorer, reklamebureauer, konsulenthuse og rekrutteringsvirksomheder.

Hvis der er noget, som ligger fast, så er det, at videnstyring er rettet mod videnvirksomheder. Men er medier videnvirksomheder?

Vince Giuliano, administrerende direktør i SimVenture (<http://www.simventure.com>), mener delvist ja. Med en tilføjelse om, at medierne som helhed først skal i gang med omdannelsen.

- Redaktionen er placeret i centrum af avisens viden-muligheder, men avisen er også en fremstillingsvirksomhed, der producerer og distribuerer et nyt produkt hver dag. Med hensyn til omkostninger og økonomi er en typisk avis 30 pct. viden-organisation og 70 pct. produktions- og distributionsvirksomhed, siger Vince Giuliano (*1-B-1 s. 19-20 og 1-A-26 s. 22*).

Undersøgelsesredaktør Beverly Kees mener uden forbehold, at medierne tilhører videnbranchen, men at nyhedsbranchen også halter bagefter andre i at forsyne sine folk med ny viden og færdigheder gennem kurser (*1-A-24*).

Det mest uforbeholdne ja lyder således:

- Aviser er ”sande” informationsvirksomheder (*1-A-26*).

Med denne overvejende opbakning må det kunne anses som sandsynliggjort, at medier kan betragtes som videnvirksomheder.

2. 10 særlige forhold vedrørende viden

De fleste journalister vil nok mene, at deres job og deres arbejdspladser adskiller sig fra alle andre. Det var måske endda en af grundene til, at de overhovedet søgte ind i faget. De samme journalister vil formentlig fastholde, at der også er forskel på medier og andre videnvirksomheder, lige som der er en forskel på journalister og andre videnarbejdere.

Men holder forskellen på medierne og de øvrige videnvirksomheder, når det gælder håndteringen af informationer og viden?

Det er ikke lykkedes at finde svar på dette spørgsmål i litteraturen, så derfor må et svar bygge på egne erfaringer og forestillinger.

Disse er sammenfattet i ”10 bud” på forskelle mellem medier/journalister og andre videnvirksomheder-/videnarbejdere – set udefra. Se fig. 3.

Der må tages forbehold for, at listen bygger på et langt større kendskab til arbejdsformen på et medie end i for eksempel et konsulentshus. Desuden ses der bort fra aktiviteter, hvor andre virksomheder faktisk optræder som medier (deres egne websteder, offentliggjorte rapporter på eget initiativ o.lign.).

10 bud på særkender for journalistik i forhold til andet videnaarbejde		
	Særkende	Begrundelse/forklaring
1	Produktet er viden og kun dette	Artikler og indslag er viden, som mediet sælger til læserne, lytterne og seerne. Konsulentfirmaer og lignende sælger som oftest rådgivning og service, hvori viden indgår som en del af varen.
2	Hvert eneste produkt stiller store krav til formidlingen	Hvis konsulenthuse eller advokater skal lave en rapport eller et juridisk responsum til en klient, spiller formidlingen en vis rolle. Men indholdet må betegnes som det vigtigste. I journalistik er formidlingen altafgørende.
3	Ny viden (research) er nødvendig i hvert nyt produkt	En advokat eller en revisor vil ofte kunne løse en opgave med den viden, som personen allerede besidder. I journalistik er det en sjældenhed, at journalisten laver en ny artikel eller et nyt indslag på basis af viden, som den pågældende har i forvejen. Der skal næsten altid researches ny viden frem først.
4	Ny viden bliver til på kort tid	Produktionstiden for en artikel eller et indslag tælles typisk i minutter eller få timer, mens en advokat eller en konsulent typisk må bruge betydelig længere tid på at løse en opgave for en klient.
5	Mediers viden er bred og generel	Selv om lokale medier kan have en stærkt begrænset viden rent geografisk, producerer medier viden inden for et relativt bredt emneområde set i forhold til andre videnvirksomheder. Konsulenthuse, advokater og revisoreres viden stikker naturligvis langt dybere end journalisternes. Til gengæld favner den typisk blot en brøkdel af en enkelt journalists stofområde.
6	Der afregnes ikke pr. videnenhed	Hvor konsulentrapporter og responsa ofte afregnes ved kasse 1, så er sammenhængen mellem betalingen og den enkelte artikel/det enkelte indslag betydelig mere diffus.
7	Viden produceres på internt initiativ	Konsulenthuse og advokatkontorer leverer bestillingsarbejde i ordets bedste betydning. Mediets brugere har selvfølgelig en forventning om, <i>hvad</i> mediet skal producere noget om. Men beslutningen om, hvad der skal dækkes, foretages i princippet suverænt af journalisten og/eller redaktionssekretæren.
8	Den enkelte videnenhed produceres uden direkte indflydelse fra modtageren	I forlængelse af ovenstående har mediets brugere sikkert en generel forventning om, hvordan og hvornår mediet leverer noget om givne emner eller sager. Men journalisten og redaktionssekretæren bestemmer i princippet også suverænt, <i>hvordan</i> og <i>hvornår</i> den enkelte artikel/det enkelte indslag skal laves. Klienter må formodes at have en direkte indflydelse på, hvordan og hvornår det ønskede skal laves.
9	Brugeren skal ikke kunne handle på baggrund af et medieprodukt	Konsulentfirmaer, revisorer og advokater lever af at hjælpe deres klienter med at få løst konkrete problemer – eller i det mindste hjælpe dem med at få skabt beslutningsgrundlag for løsning af konkrete problemer. Dette formål <i>kan</i> journalistik have i forhold til modtageren - men har det vel som oftest ikke. Journalistik leverer typisk et bidrag til modtagerens viden, og denne behøver ikke give sig udslag i ændrede holdninger eller handlinger.
10	Mediers viden er bærer af demokrati	Hvor formålet med produktionen i andre videnvirksomheder generelt må siges at stoppe ved klienten/kunden, har journalistikken og medierne også et samfundsmæssigt sigte. De er bærere af demokratiet.

Fig. 3: 10 forsigtige bud på, hvordan journalistik adskiller sig fra andet videnaarbejde.

Beskrivelserne af de 10 forskelle er korte og som følge deraf også forenkede – i visse tilfælde endda trukket hårdt op for forståelighedens skyld. De opstillede forskelle kan desuden være mere eller mindre afgørende. Listen er med andre ord et første forsøg på at skærpe opmærksomheden omkring videnprocesserne på et medie og placere nogle sokkelsten til en branche-specifik analyse af videnstyring.

De 10 forskelle fordeler sig over hele den videnproduktionsproces, som foregår på både medierne og de øvrige videnvirksomheder. Lige fra idéudvikling over research til produktion og udgivelse/salg.

Flere af forskellene må anses for at have betydning for tilgangen til videnstyring på medier. Det gælder blandt andet mediernes udstrakte frihed til at vælge både tidspunkt, indhold og form for deres videnprodukter samt rollen som bærer af demokratiet.

3. Særlige forhold vedrørende videnstyring

Mens det ikke har været muligt at finde kilder, der sammenligner medierne og andre videnvirksomheders omgang med viden, så findes der mange bud på, hvad der adskiller henholdsvis medier og journalister fra andre (viden)virksomheder, når det gælder forholdet til videnstyring og IT.

Sagt om medierne

- Dagblade er typisk ikke i front med ret mange teknologier, (...) og de er ikke i front med Knowledge Management teknologier, siger Kerry Northrup, teknologiredaktør ved IFRA (*I-B-1 s. 33*).

- Redaktionerne er stadig langt fra at indføre Knowledge Management-praksis i deres daglige arbejde, mener Gabriella Franzini, director, Eidos Media (*I-A-13*).

- Knowledge Management har eksisteret som et koncept, hovedsageligt i forretningslivet, i et årti. Nu vinder disse idéer gradvist indpas på redaktionerne (*I-B-1 s. 19*).

- Avisbranchen har været langsommere end de fleste andre brancher til at opfange intranet-trenden. Forskellige studier i USA og Europa (for eksempel af International Data Corporation, Forrester Research Inc., Gartner Group og Yankee Group Europe) viser, at stort set alle virksomheder i de to dele af verden allerede bruger intranet eller planlægger at gøre det i 1998. Et uofficiel rundspørge i juni 1997 på omkring 100 dagblade verden over fandt, at mindre end en ud af 10 havde eksperimenteret med teknologien. (*I-R-1 s. 14 – udgivet i juni 1998*).

- Det er desværre sandt, at blandt kommunikationsvirksomheder så er det dagbladene, som er tilbøjelige til at være forfærdelige til at håndtere deres egen interne kommunikation (*I-A-30 s. 24*).

- Nyhedsorganisationer er ”simpelthen bare dumme”, når det handler om at håndtere information. Vi betaler vores bedste journalister betragtelige lønninger for at indsamle nyheder og derefter smide 90 pct. af deres arbejde væk, mener George Landau fra NewsEngin (<http://www.newsengin.com>), leverandør af videnstyringssystemer til aviser (*I-B-1 s. 22 og I-A-26 s. 23*).

- Dagblade har en defensiv kultur, som gør dem langsomme til at reagere på ændringer i omverdenen, fokuserede på personlige dagsordener i stedet for kundernes behov og uvillige til at arbejde på tværs af afdelinger (*I-A-38*).

Sagt om journalisterne

- Jeg synes, journalister har en tendens til ikke at være ”plugged in” så godt som resten af verden i forhold til, hvad der er muligt med teknologi, mener George Landau (*I-B-1 s. 12*).

- Journalistik har traditionelt været en profession, som ignorerede samarbejde, mener David Walker, tidligere australsk journalist (*I-B-1 s. 96*).

- Videndeling på redaktionerne er imod den individualisme, der er så karakteristisk for journalister som helhed. Tag blot en fælles adressebog. Den dør under fødslen, mener Didier Pillet, der er chefredaktør på den franske avis Ouest France (*I-R-7 s. 21*).

Spørgsmål som udsagnene rejser

Udsagnene om relationen mellem videnstyring på den ene side samt medier, redaktioner og journalister på den anden kan på ingen måde beskrives som flatterende. De rejser en række spørgsmål:

1. Er nyhedsredaktioner hovedsageligt organiseret og ledet på en måde, som hæmmer videndeling?
2. Arbejder redaktionelle ledere langt mindre end andre videnvirksomheder med videnstyring som et værktøj til at forbedre det endelige produkt og produktionsprocessen bag?
3. Har medierne ikke nogen videndelingskultur?
4. Er de redaktionelle medarbejdere kendetegnet ved arbejdsrutiner og holdninger, som besværliggør en effektiv videndeling?

At svare konkret på spørgsmålene kræver en nærmere undersøgelse, som vil række ud over mulighederne i denne rapport. Alligevel kan spørgsmålene skærpe opmærksomheden omkring nogle af de mulige problemer ved indførelse og drift af videnstyring på netop medier.

4. Ligheder med andre videnvirksomheder

Ud over forskellene kan der naturligvis også peges på en lang række ligheder i den måde, som medier og andre videnvirksomheder omgås viden på. Ser vi bort fra det tidligere nævnte særkende omkring idéudviklingen, så kan man blandt andet pege på, at viden i begge typer virksomheder gennemløber en cyklus a la indsamling -> organisering -> bearbejdning -> formidling – og forfra igen.

Gabriella Franzini, director hos den italienske leverandør af avisproduktionssystemer, EidosMedia, sammenfatter det således:

- Det at styre viden er for enhver organisation den væsentligste mulighed for at opnå en konkurrencemæssig fordel på et marked, hvor innovationen foregår i højt tempo. Nyhedsredaktionen kan beskrives som det højeste udtryk for videnskabelse, direkte koblet til virksomhedens produkt: publikationen (*I-A-13*).

Udfordringen for medievirksomhederne er at forstå det radikale skifte fra informationsknaphed til –overskud. Dette betyder en ny rolle for journalister som guider snarere end lågepassere (gatekeepers).

Steve Yelvington
Nyhedskonsulent
I-B-1
S. 6

5. Konklusion

Ud fra det foreliggende kan konklusionen lyde som følger:

Medier er i bund og grund videnvirksomheder, lige som journalister til syvende og sidst er videnarbejdere. Eftersom videnstyring oftest føres ud i livet på videnvirksomheder, synes det oplagt for medier at kikke nærmere på mulighederne i videnstyring.

Til gengæld tilsiger mediernes særlige omgang med viden og evt. deres mulige organisatoriske og kulturelle barriere, at indholdet i og udformningen af den konkrete løsning i udstrakt grad bør være tilrettet branchen og evt. det enkelte medie, lige som der bør tages en række særlige hensyn ved både implementering og drift.

3. Videnstyring set med medieøjne

De følgende kapitler vil rumme en række konkrete bud på særlige problemstillinger ved beslutning (kapitel 4, se s. 31), implementering (kapitel 5, se s. 40) og drift (kapitel 6, se s. 99) af videnstyring på medier. I dette kapitel lanceres en række mediespecifikke modeller på området.

1. Den redaktionelle proces set med videnstyringsøjne

Den redaktionelle proces kan anskues ud fra det hierarkiske nøgleordssystem, som har udgjort metadata-skelettet (se s. 42) på CFJE online (<http://www.cfje.dk>).

Her deles det journalistiske arbejde op i følgende hovedfaser: Idéudvikling, research, produktion, redigering og produkt (publikationer og udsendelser).

Processen kan også ses som noget, der går mere eller mindre i ring, hvorefter den minder om videncyklussen (se s. 6). Hvis den journalistiske proces udspiller sig på et medie med videnstyring, foregår processen i tæt samspil med en central database. Alle væsentlige elementer fra idéudvikling til produkt bliver i princippet gemt i systemet, lige som journalisterne i de tidlige faser i forløbet søger i systemet for at finde brugbare idéer og researchnoter. Denne journalistiske videncyklus kan illustreres som i fig. 4.

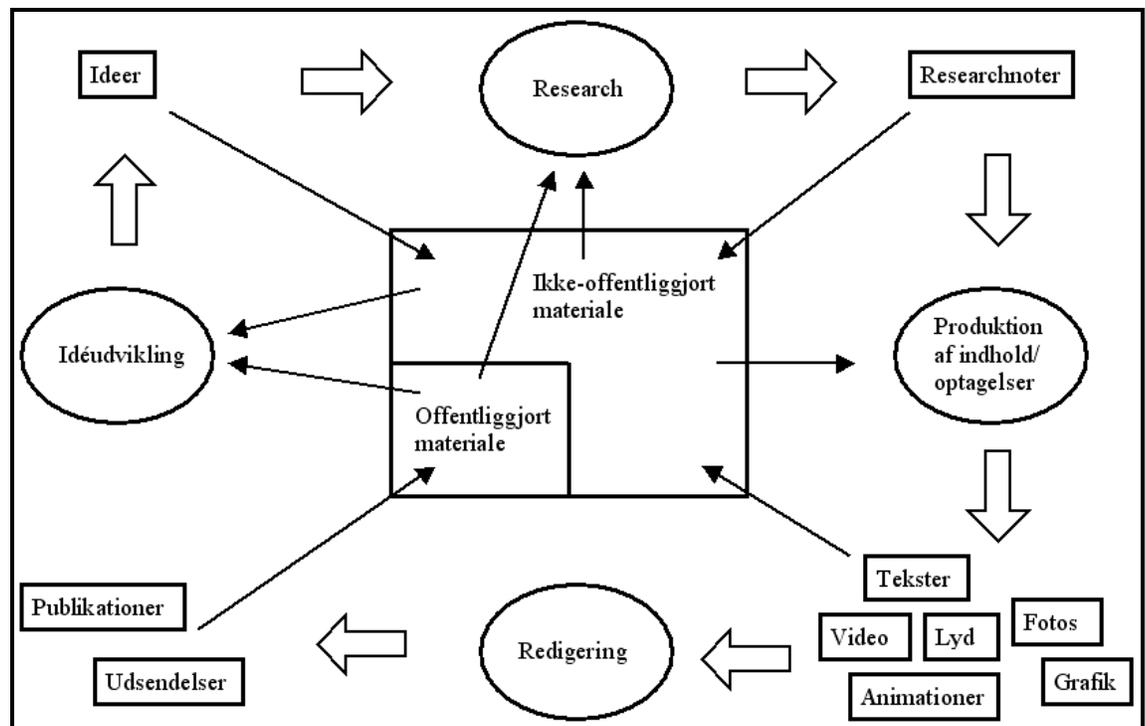


Fig. 4: Den journalistiske videncyklus, som den kan tage sig ud på et medie med videnstyring. Begynd ved kl. 9. De firkantede bokse markerer materiale, mens cirklerne illustrerer arbejdsprocesser. Pilenes retning skifter hele vejen rundt. Snart henter journalisten noget ud fra systemet, snart lægger vedkommende noget ind.

Desuden er det relevant at inddrage planlægning, som (forhåbentlig) indgår i alle de øvrige faser. Dog må det formodes, at planlægning spiller en større rolle ved indledningen af arbejdet med det enkelte journalistiske produkt end senere i forløbet.

Ved herefter at kombinere planlægning med idéudvikling og research fremkommer en opdeling, der matcher de IT-systemer, som enten findes på eller tilbydes til medierne i dag (se fig. 5).

De fire hovedfaser i den journalistiske produktion set med videnstyringsøjne				
	Fase	Discipliner	Systemtype	Systemopgaver
1	Idéudvikling, planlægning og research	Videnstyring herunder Idea Management	Researchsystem/ Planlægningssystem	Kontaktpersoner Begivenheder Idéer Opgaver
2	Produktion (af indhold og optagelser)	Videnstyring herunder Content Management	Indholdssystem	Skrivning og håndtering af tekster/ Lagring og håndtering af optagelser
3	Redigering	Videnstyring herunder Content Management	Produktionssystem/ Afviklingssystem	Redigering og færdiggørelse til udgivelse på en given medietype
4	Produkt	Videnstyring herunder Digital Asset Management (DAM)	Arkivsystem	Lagring af publicerede og ikke-publicerede tekster, fotos, grafik, lyd, video og animationer

Fig. 5: De redaktionelle faser og deres tilhørende discipliner og IT-systemtyper.

Fig. 5 forsøger så vidt muligt at være medieuafhængig. Blandt andet derfor kaldes indhold både for tekster og optagelser.

Som nævnt s. 11 fokuserer denne rapport på videnstyring i forbindelse med idéudvikling, planlægning og research, altså fase 1 i fig. 5. Under denne fase er der for første gang nævnt eksempler på konkrete funktioner, som et videnstyringssystem kunne indeholde – nemlig fælles databaser med kontaktpersoner, idéer, begivenheder og opgaver.

Den første af de fire faser i fig. 5 har desuden den egenskab, at det journalistiske arbejde på dette tidlige tidspunkt i det redaktionelle forløb ikke i særlig høj grad afhænger af, om produktet skal publiceres via radio, tv, web eller papir. Målretningen mod mediekanal sætter først for alvor sit præg, når selve produktionen går i gang.

Denne omstændighed giver den enestående mulighed, at IT-systemer til videnstyring i forbindelse med idéudvikling, planlægning og research uden særlige tilpasninger kan anvendes af alle fire medietyper og af mediehuse, som udkommer på flere medier.

For fuldstændighedens skyld skal det fremhæves, at det undertiden kan være svært at trække en klar grænse mellem indholdssystemer og produktions- og afviklingssystemer.

En tommelfingerregel kan være, at en artikel ligger i indholdssystemet, fra den bliver sendt af den skrivende medarbejder, ind til den er redigeret, hvorefter selve layouten foregår i produktionssystemet. På de æterbårne medier kan et bud være, at råoptagelser

Nutidens knowhow er lige så forgængelig som dagens avis. Prøv at sælge den i næste uge og se, hvor mange kunder du får.

3-B-3

Indledningen s. 13

hører til indholdssystemet, og at redigeringen af de enkelte optagelser til indslag foregår i produktionssystemet for derefter at havne i afviklingssystemet.

Dertil kommer, at avisproduktionssystemer ofte fungerer som indholds- og produktionssystemer på én gang, mens tv-verdenen rummer integrerede systemer, som spænder over både indhold, produktion og afvikling. Desuden kan det være svært at afgøre med bestemthed, om de to nye videnstyringssystemer, NewsGate og SAXoPLAN (læs mere om disse s. 49) kun er research- og planlægningssystemer, eller om de også rummer et element af indholdssystemer.

2. Den afdelingsopdelte videnstyring på medierne

Med udgangspunkt i kapitel 3.1 (se s. 21) kan der laves en meget generel og meget forenklet skitse af, hvordan informationer og viden typisk håndteres på et medie, hvor afdelingerne i vid udstrækning har deres egne databaser (se fig. 6), samt hvilke "management" der er i sving.

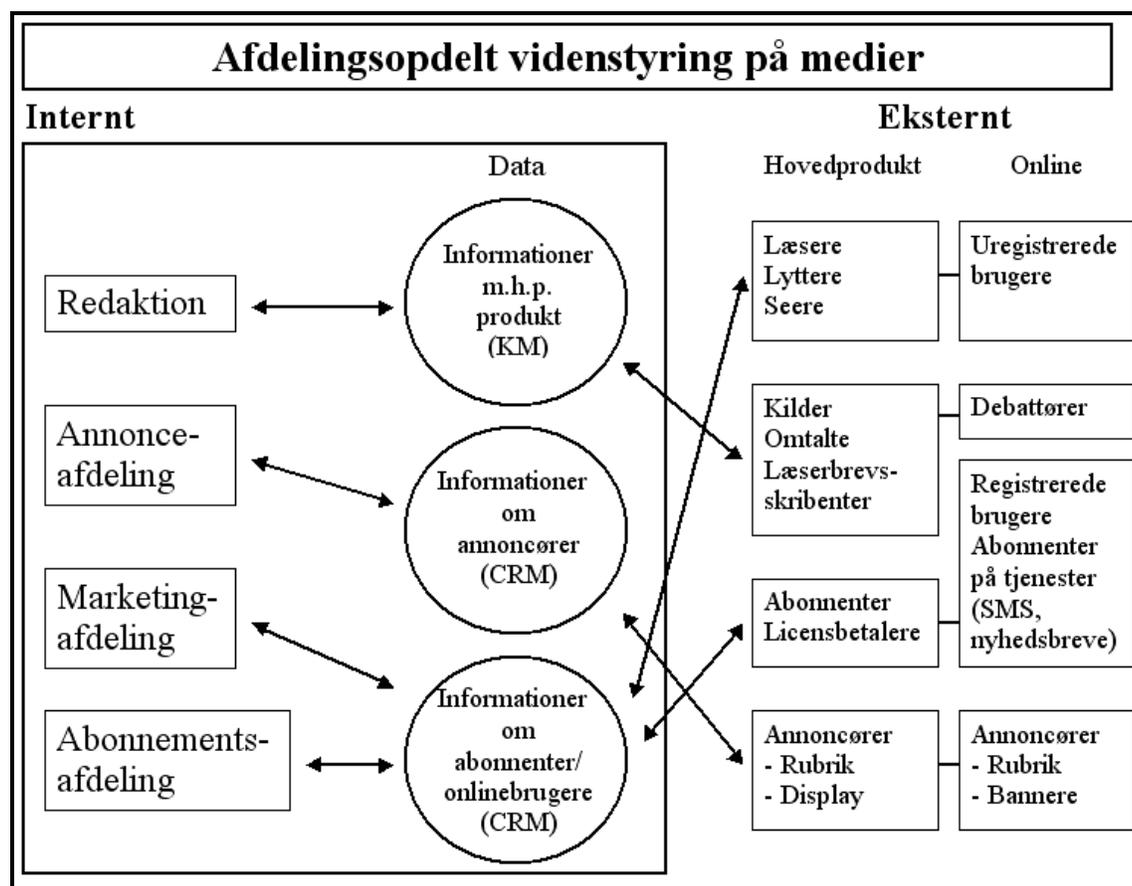


Fig. 6: Et forenklet røntgenbillede af videnstrømmen på et medie, hvor de kommercielle afdelinger til en vis grad gemmer deres kundeoplysninger i separate databaser, og hvor redaktionen gemmer sine informationer i sit eget system.

Modellen i fig. 6 fokuserer på grupper af interessenter/brugere/kunder. De beslægtede roller, som brugerne kan have i forhold til hovedmediet og onlineudgaven er sat over for hinanden.

Helt i forlængelse af CRM-tankegangen kan en enkelt person optræde i flere roller samtidig. Som abonnent, læser, annoncør, læserbrevsskribent, kilde, modtager af nyhedsmail etc. Udover de viste relationer i figuren kan den pågældende også være leverandør, ansat, ejer eller forhandler af det pågældende medie (*2-B-1 s. 72*).

Fig. 6 forsøger at illustrere både, hvordan mediets medarbejdere selv lægger oplysninger ind om kunderne (enten på eget initiativ eller på basis af kontakter med de pågældende), lige som der kan være tale om oplysninger, som brugeren selv har ”lagt ind” (for eksempel ved at udfylde formularer på mediets websted).

Som det ses, havner informationerne om og fra hver enkelt bruger med denne organisering af oplysningerne i separate databaser alt afhængig af, hvilken afdeling personen har haft kontakt med. Sandsynligvis findes der oplysninger om den samme person i flere systemer, som blot ikke kan ”snakke sammen”.

3. Inddragelse af CRM og de andre afdelinger

Kundestyling eller Customer Relationship Management (CRM) er en disciplin, der akkurat som Knowledge Management kan opdeles i blandt andet tænkemåder, metoder og database-systemer. Og medierne kan akkurat som andre typer af virksomheder ”plukke” i disciplinen og anvende præcist det, som de finder hensigtsmæssigt.

Den ”bløde” version

At indføre den tænkemåde, at ”kunden er chef” for nu at sige det lidt firkantet – og indrette mediets udvikling, dækning, markedsføring og salg på dette, kunne være én måde at indføre disciplinen på. Dette kalder på statistiske undersøgelser af folks opfattelser af mediet og dets dækning, læserundersøgelser og fokusgrupper, som eventuelt kommer til at danne grundlag for ændringer af mediets ”design” og ”opbygning” (for nu at udtrykke det medieneutralt) eller endda ændringer i prioritering af stoffet og selve journalistikken.

I denne ”bløde” form fokuserer CRM i bund og grund på kunderne som en samlet størrelse, der kan segmenteres (deles op), men ikke som enkeltpersoner. Formen berører og inddrager p.t. både mediernes redaktionelle og kommercielle afdelinger (marketing, salg og annoncer), og den er blevet omtalt som ”redaktionel marketing”. Se eksemplerne s. 99.

Den ”hårde” version

I den anden ende af skalaen har vi de stort anlagte CRM-databasesystemer, som efter litteraturen at dømme kun – med enkelte undtagelser (2-R-3 s. 10) – finder anvendelse i mediernes kommercielle afdelinger.

I denne ”hårde” version af CRM er målet blandt andet at samle så mange oplysninger som muligt om hver enkelt kunde og sammenkoble dem med alle oplysninger om korrespondance, telefonsamtaler etc. med vedkommende. Til sidst fås et såkaldt ”Single customer view”, hvor man får et overblik over alle informationer og transaktioner i forhold til den enkelte – og på det grundlag kan tilrettelægge en personorienteret service-, tilbuds- og prisstrategi.

Aftenposten i Oslo (se s. 68) er det eneste kendte eksempel på en avis, der har integreret de forskellige annonce-, abonnements- og andre databaser så meget, at man har opnået et egentligt ”single customer view”. Helsingborgs Dagblad er også kommet et godt stykke på området (se s. 94). En lang række andre eksempler er også beskrevet (1-B-1 s. 90-105, 2-R-1, 2-R-3 og 2-R-5).

Europæiske aviser er faktisk generelt længere fremme med CRM end aviserne i resten af verden (2-B-1 s. 90).

Hvorfor tænke i CRM?

Det er ikke svært at finde eksempler på folk, der mener, at medierne som helhed bør interessere sig for CRM.

- Vi ser produkt og markedsføring som en sammensmeltet enhed. Til gengæld er traditionelle direct-mail kampagner neddrolet, fortæller ansv. chefredaktør Egon Tøttrup, Fyens Stiftstidende (2-A-7).

Teknologi er nødt til at spille en større rolle end nogensinde før på aviser.

Anders Gyllenhaal
Ansvarshavende
redaktør
News & Observer
Raleigh, USA
1-B-1
S. 11

- I dag drejer det sig ikke længere om, at udgivere skal beslutte, hvilke informationer de vil udgive. For at få succes er der også brug for CRM og data mining, understreger Roberto Liscia fra ANEE (1-A-27).
- (CRM giver) forbedret viden på avisredaktionen om læsernes behov gennem bedre kommunikation, feedback og svar på det, som angår læserne (2-R-3 s. 5).
- (CRM giver) nye muligheder for at udvikle nye avisprodukter gennem bedre analyser af kundernes behov og bedre muligheder for at ramme udvalgte grupper (2-R-3 s. 5).
- Der kan i hvert tilfælde argumenteres for, at den avis, som bygger de bedste relationer med sine interessentgrupper, har det bedste udgangspunkt for at levere de bedste historier i det mest tiltalende produkt (2-R-3 s. 51).

Hvorfor udveksle CRM-informationer med andre afdelinger?

Udtalelserne bliver mere blandede, når talen falder på udveksling af informationer mellem redaktionen og de kommercielle afdelinger.

På den ene side karakteriseres organisationsstrukturen på aviserne som rigid (1-R-1 s. 10).

- CRM vil bidrage til at nedbryde barrierer eller siloer inden for dagbladsvirksomheden (2-R-3 s. 7).

På den anden side skal annoncesælgerne heller ikke stikke deres næser i for meget:

- Eksempelvis vil det måske ikke være helt ønskeligt for alle udgivere, hvis en annoncesalgsagent handler på basis af viden om planlagt redaktionelt indhold (1-R-1 s. 10).

Hvorfor have en fælles CRM-database på tværs af afdelinger?

Men også udveksling af informationer mellem forskellige databasesystemer kan være problematisk:

- Mange aviser har adskillige systemer og databaser, som hver især understøtter specialiserede handlinger i forskellige afdelinger. Det er selvfølgelig naturligt, eftersom hver afdeling har sine egne behov og formål. Dette betyder, at data i disse afdelingsbaserede databaser for det meste er utilgængelige for andre. Denne form for datahåndtering skaber ekstra arbejde på grund af udefinerede koncepter, forskellig navngivning, konverteringer og usammenhængende data. Disse ufleksible systemer har for ofte dikteret, hvordan nye løsninger, arbejdsgange og endda forretningsgange var nødt til at blive opbygget (1-R-4 s. 14).

- Brug principperne om deling af data på tværs af hele virksomheden (1-R-4 s. 7).

Løsningen på problemet vedrørende udveksling af informationer kan være at sammenkoble i det mindste en del af de redaktionelle og kommercielle databaser. Hermed opnås også den indlysende teknisk/økonomiske fordel, at vedligeholdelse, drift og udvikling af et database-system alt andet lige bliver enklere og dermed billigere, end hvis der er tale om flere systemer.

Kilderne fremhæver i stedet de journalistiske fordele ved at sammenkoble redaktionelle og ikke-redaktionelle databaser:

- Det bidrager i høj grad til udviklingen af journalistiske historier og indholdstjenester, der kan sælges som nye produkter (2-R-3 s. 10).
- Forbedret produktkvalitet gennem feedback på læsernes behov (2-R-3 s. 14).
- Mere interaktion med læserne (2-R-3 s. 14).
- Bedre relationer med kilderne (2-R-3 s. 14).
- Bedre muligheder for at opsamle historier (2-R-3 s. 14).
- Bedre registrering af personers kontakter med mediet (2-R-3 s. 14).

I en verden med langt mere information, end den kan omsætte, er journalister de vigtigste omsættere, vi har.

1-B-1
S. 8

- Kvalitetskontrol, målinger af folks attituder og præcise historier (2-R-3 s. 14).
- Større viden hos journalisterne om læsernes behov, interesser og holdninger (2-R-3 s. 14).
- Hver afdeling får adgang til information, som tidligere befandt sig i en anden afdelings domæne (2-R-3 s. 63).

En central database med CRM-informationer kan give journalisterne meget bedre informationskilder - herunder:

- En opkobling til annoncørdatabasen giver adgang til detaljer om hver virksomhed (2-R-3 s. 52).
- Den kan bruges som udgangspunkt for en registrering af de journalistiske kontakter (2-R-3 s. 52).
- Adgang til marketinginformation til brug for salg af annoncer kan give et fantastisk baggrundsmateriale for historier (2-R-3 s. 52).

Til alle de personer, hvis navne figurerer i en historie, kan avisen sende et spørgeskema for at finde ud af, om historien var nøjagtig og komplet. Dette giver redaktøren og ledelsen i det hele taget et dagligt indtryk af kvaliteten af dækningen. Og lige så vigtigt: Man fortæller personen i historien, at avisen bekender sig til god kvalitet og akkurate. Desuden er det en god kilde til nyhedshistorier (2-R-3 s. 14).

4. En helhedsorienteret videnstyring på medierne

Med udgangspunkt i tankegangen fra kapitel 3.3 (se s. 26) kan der opstilles en model for, hvordan håndteringen af viden kunne foregå på et medie, hvor afdelingernes databaser og informationer ikke blot bliver udvekslet med hinanden men til en vis grad er samlet i ét og samme databasesystem (se fig. 7).

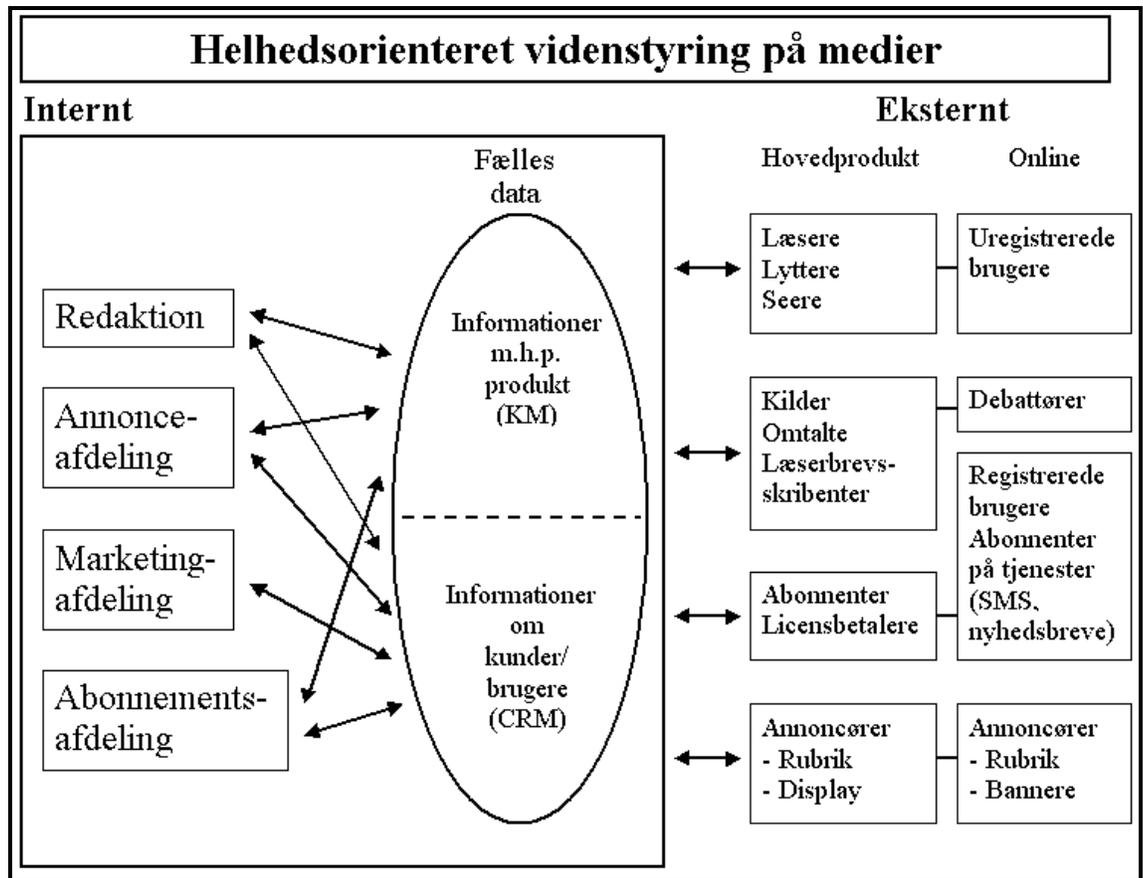


Fig. 7: I et helhedsorienteret videnstyringssystem havner alle informationer i princippet i samme databasesystem, uanset hvem der leverer dem. Som den stiplede linie i "ægget" markerer, indebærer dette ikke nødvendigvis, at brugerne i de forskellige afdelinger (eller inden for de enkelte afdelinger) har ret til at læse, skrive og redigere i de samme typer af dokumenter.

Som det fremgår af fig. 7 havner informationerne fra og om mediets brugere nu i et og samme databasesystem. Den stiplede linie i "ægget" markerer, at KM- og CRM-informationerne ikke nødvendigvis er blandet sammen, og at adgangen til de to dele kan være forskellig fra de forskellige afdelinger.

Pilene fra afdelingerne til "ægget" illustrerer, at der i denne organisering er forskellige adgangsrettigheder for medarbejdere i forskellige afdelinger til de to hovedtyper af informationer. Journalisterne er udstyret med adgang til informationerne om både produkter og kunder, mens for eksempel marketingfolkene kun har adgang til informationerne om kunderne. Det kan selvfølgelig skrues sammen på andre måder.

Idéen med at opstille dette videnstyrings-"utopia" for et medie er at anskueliggøre både fordele og ulemper – til inspiration for etableringen af nye og udviklingen af eksisterende videnstyringssystemer på medierne.

5. Mediejuridiske problemstillinger

Flere udgivere – det nævnes ikke hvor – gør allerede noget af det, som er skitseret i kapitel 3.3 og 3.4 (2-R-3 s. 10). Men det vil være et brud med den høje grad af adskillelse mellem redaktionelle og ikke-redaktionelle informationer på i hvert fald danske medier.

Desuden rejser både udvekslings- og sammenkoblings-scenariet en lang række både etiske og juridiske spørgsmål.

De etiske vil ikke blive behandlet her, men de juridiske vil blive opsummeret. Og der kan gøres temmelig kort proces – i hvert tilfælde for Danmarks vedkommende.

De danske medier har typisk ladet deres redaktionelle databaser registrere, fordi det giver en række fordele, som falder uden for rammerne af denne rapport. Men registrering som en redaktionel database medfører nogle begrænsninger (I-A-33):

- A. Den skal ”udelukkende bruges til journalistisk og redaktionelt arbejde”
- B. Den skal ”udelukkende være tilgængelig for mediets journalister og andre redaktionsmedarbejdere”.
- C. ”Andre medarbejdere ved mediet må ikke få adgang til oplysninger, og de må ikke overføres til administrative systemer, f.eks. databaser med abonnenter. Dette forbud gælder også for banale oplysninger som navne, adresser, stillinger og lignende.”

A og B må anses for at udelukke, at de redaktionelle og de ikke-redaktionelle databaser slås sammen, eftersom det samlede formål og adgangen i så fald ikke længere vil være tilstrækkelig snæver(t).

C må tolkes således, at der ikke kan overføres informationer overhovedet fra de redaktionelle til de ikke-redaktionelle databaser. Tilbage står tilsyneladende kun, at overførsel godt kan ske i den modsatte retning – altså fra de ikke-redaktionelle til de redaktionelle databaser.

Dette inspirerer til en advarsel om, at redaktionelle databaser med person- og stedoplysninger ikke bør oprettes uden sammenhæng med mediets øvrige person- og sted-databaser, hvis sådanne findes. De faste unikke numre, som personer og steder ofte har i den slags databaser – og vedbliver at have selv om personer og steder skifter navn, kan med fordel nedarves til redaktionens database.

Hermed muliggøres en simpel og fejlfri overførsel af yderligere oplysninger fra den kommercielle database til brug for redaktionel markedsføring – og evt. en fuldstændig sammenkøring, hvis det en gang skulle blive tilladt.

Sammenkobling og/eller overførsel af informationer mellem databaser på forskellige medieafdelinger er ikke det eneste scenarie, som rejser nogle mediejuridiske problemstillinger. Det gælder også, selv om videnstyringen forbliver inden for redaktionen.

Hvorvidt journalister bør lade være med at lægge fortrolige oplysninger ind i mediernes videnstyringssystemer af hensyn til faren for politiransagning, er en anden.

En tredje er spørgsmålet om ophavsretten/udnyttelsesretten til informationer, som en medarbejder har lagt ind i et medies videnstyringssystem. Hvordan skal denne udlægges i forbindelse med materiale, som medarbejderen har skjult for andre i systemet, eller som en medarbejder ønsker at få slettet eller med sig ved sin fratrædelse?

LÆS MERE**KAPITEL 3.5 – MEDIEJURA**

Om redaktionelle informationsdatabaser	<i>I-A-33</i>
Om deling af fortrolige oplysninger i et videstyringsystem	<i>I-A-2 og I-A-34</i>
Om ophavsretten/udnyttelsesretten til ikke-offentliggjort materiale	<i>I-A-35</i>

4. Beslutning - videnledelse

Det er hastigheden og måden, hvorpå tingene forandres, der bestemmer opbygningen af videnledelse.

3-B-3

Indledningen s. 12

At indføre videnstyring kan anskues som en proces, der udspiller sig i tre faser: beslutning, implementering og drift. Skal et system senere ændres eller udvides, kan dette opfattes som om, at endnu en proces ruller af stabelen.

I dette kapitel og de to næste kapitler belyses nogle af de centrale problemstillinger, som medier kan have fordel af at forholde sig til i forbindelse med en beslutning om eventuelt at indføre videnstyring. Kapitlet har fået titlen ”Beslutning – videnledelse”, fordi det er bekræftet i stort set hele litteraturen, at selve beslutningen om eventuel videnstyring bør træffes på toplederniveau – dvs. det niveau, som udfører videnledelse.

På tilsvarende vis hedder næste kapitel ”Implementering – videnstyring” (se s. 40), fordi det er rapportens påstand, at ansvaret for implementeringen først og fremmest hører hjemme på det taktiske niveau.

Kapitel 6 med titlen ”Drift – videndeling” (se s. 45) knytter driften sammen med den konkrete deling af viden jf. fig. 1 (se s. 10).

1. Hvorfor videnstyring?

Enkelte kilder besvarer spørgsmålet næsten filosofisk – uden at give nogen konkret begrundelse:

- Knowledge Management har eksisteret i nogle år efterhånden, og dagblade synes nærliggende til at optage den filosofi (*1-A-26*).
- Det synes logisk, at hvis nogen funktion burde mestre det at udtrække viden fra en massiv informationsmængde, så må det være en redaktion. Det er derfor, at der er en signifikant stigende interesse på mange redaktioner over hele verden lige nu i at komme i gang med Knowledge Management, skriver Kerry Northrup, IFRA's teknologiredaktør (*1-A-11 s. 1*).
- Redaktionens medarbejdere er nødt til at forstå og overføre principperne fra Knowledge Management for at udføre deres job. (*1-B-1 s. 5*).
- Vi indsamler enorme mængder af rått nyhedsmateriale og gemmer kun den lille del, som bliver offentliggjort, mener Kerry Northrup, teknologiredaktør ved IFRA (*1-A-11 s. 2-3*).

En enkelt kilde argumenterer endda for, at erfaringerne om videnstyring kan overføres ikke blot til videnvirksomheder men til virksomheder inden for alle brancher (*1-R-4 s. 7*).

De fire p'er

Men de fleste vil nok gerne have nogle helt bastante argumenter på hånden, inden de investerer et større beløb i videnstyring.

Hvad angår grundene til at styre informationerne om kunderne er svaret allerede givet i kapitel 3.3 (se s. 25 og frem – herunder især s. 25).

Hvad angår informationer om indhold og produkt, så kan grundene overordnet formuleres som fire p'er (produkt, produktivitet, planlægning og penge).

- A. Bedre *produkt* og bedre journalistik (via deling af research, kilder etc.)
- B. Højere *produktivitet* (via bedre udnyttelse af medarbejdernes tid)
- C. Bedre *planlægning* (via fælles systemer til styring af idéer)
- D. Flere *penge* i kassen (via forbedret og eksempelvis mere personrettet markedsføring).

P'erne kan desuden systematiseres yderligere, idet forhold vedrørende produkt og penge i kassen har et eksternt sigte, mens produktivitet og planlægning har et internt sigte.

Ad A – Produkt)

Forbedringerne af produktet kan være i form af bedre - og evt. flere - historier. Bedre historier kan blandt andet blive resultatet, hvis man laver en redaktionel statistikdatabase, som gør det muligt at dokumentere udviklinger i (lokal)samfundet over en længere årrække (se s. 122). Desuden kan en systematisk håndtering af med- og modspillet fra kilder/brugere/abonnenter resultere i bedre historier.

Prioriteringen af historier foregår ofte på redaktionsmøder, men den enkelte stofområdemedarbejder udfører reelt også en for-prioritering, som afgør, hvad den pågældende melder ind med. En fælles database med idéer giver mulighed for at få et overblik over alle historiekandidater. Dermed kan prioriteringsprocessen skæres ned til ét trin, samtidig med at der åbnes for en prioritering, som går mere på tværs af stofområder.

En fælles database med researchnoter kan blive en kilde til nye (og bedre) historier som følge af det, der hedder serendipitet. Det vil sige, at man ved søgninger i researchdatabasen tilfældigvis finder noget, som man i virkeligheden slet ikke var på ud-kik efter, men som gav en ny idé.

En fælles database med idéer, personoplysninger og research giver journalisterne mulighed for bedre at bakke hinanden op på en kvalificeret måde ved ferie, fravær eller sygdom. De fleste kender vel til at modtage et "ferietestamente" fra en kollega. Men det er ikke til nogen nytte, når det uventede sker på stofområdet, og stofområdemedarbejderen er på vandretur i Lapland. Det samme gør sig gældende, hvis en kollega pludselig bliver alvorligt syg og ikke kan komme med gode råd pr. telefon hjemmefra.

Andre muligheder for at forbedre produktet er nævnt i forbindelse med omtalen af grundene til at kikke nærmere på CRM (se s. 25).

Kilderne fremhæver desuden:

- Knowledge Management er vigtigt for medievirksomheder, fordi de er nødt til at blive informationsbaserede organisationer for at kunne konkurrere i informationstidsalderen. Det handler om at forbedre den faglige praksis og hjælpe journalisterne med at lave bedre journalistik (*I-B-1 s. 3*).

- Resultatet af et intranet kan blive, at kvaliteten af historierne eller antallet af fotografier kan stige, fordi der er lettere adgang til baggrundsinformation om opgaverne. Og det kan være, at der kan skæres ned på antallet af møder mellem medarbejderne på tværgående historier... (*I-R-1 s. 13-14*)

- Det værste for en redaktør er at finde ud af, at du har offentliggjort noget, der var forkert eller ufuldstændigt... Den eneste ting, der er værre, er, hvis han eller hun finder ud af, at den korrekte information eller den vitale manglende information allerede fandtes på redaktionen (*I-A-30 s. 23-24*).

- Vi har en tendens til at gøre de fejl igen og igen, når vi dækker den samme nyhed fra gang til gang, fordi vi glemmer mange af de gode idéer og ting, vi lærte sidste gang, mener Kerry Northrup, teknologiredaktør ved IFRA (*I-A-11 s. 2-3*).

Det aktuelle spild mellem den information, en journalist samler, og hvad han/hun rent faktisk bruger i en artikel i den daglige avis, er enormt.

Kerry Northrup
Teknologiredaktør
IFRA
1-B-1
S. 20

Ad B – Produktivitet)

Omkostningerne kan holdes i ave, hvis der oprettes en fælles database til researchnoter. Her kan research, som endnu ikke er offentliggjort men alligevel har betydning, lægges ind og genbruges ved en senere lejlighed – og evt. af en anden medarbejder. Herved mindskes researchspildet, lige som dobbelt-research kan forebygges.

Endelig kan deling af viden mellem journalisterne minimere ”tabet af viden”, når en medarbejder forlader mediet.

Kilderne nævner desuden:

- Vi beskæftiger trænede journalister i hobetal og tapper kun en brøkdel af deres kollektive nyhedsforståelse og ekspertise, mener Kerry Northrup (*1-A-11 s. 2-3*).
- Vi kommunikerer så dårligt, at det er almindeligt at have to nyhedsdeske til at jage den samme historie uden at vide det, eller at en fotograf dukker op til en opgave, som er blevet aflyst, eller at en vigtig fax bliver overset på bordet hos en, som er på ferie, mener Kerry Northrup (*1-A-11 s. 2-3*).
- Når en journalist pludselig forlader arbejdspladsen, må afløseren starte helt forfra, fordi det meste af redaktionens viden om emnet og de tilhørende kilder forlod bygningen sammen med den rejste medarbejder, mener Kerry Northrup (*1-A-11 s. 2-3*).

Ad C – Planlægning)

Bedre planlægning kan blive resultatet, hvis der indføres et videnstyringssystem med fælles adgang til idéer og opgaver, som igen giver ledere og redaktionssekretærer et bedre overblik over, hvilke historier der er på vej. Derved kan hele den journalistiske arbejdsgang blive mere effektiv.

Kilderne fremhæver desuden:

- Det er svært at finde nogen, der har det fuldstændige overblik over, hvilke historier der er på vej hvorhen i næste udgave – eller ved hvordan prioriteringerne er, hvis vi fik behov for hurtigt at omdirigere ressourcer for at optimere vores bestræbelser. Bryd dig ikke om at spørge, om der er nogen, der allerede har tænkt på næste uges aviser, mener Kerry Northrup (*1-A-11 s. 2-3*).
- Redaktører sidder på redaktionsmøder og læser op af lister for hinanden, som om det var højt-læsningstime på børnebiblioteket. Åbenbart uden at vide noget om den tidligere dækning prøver de at træffe beslutninger baseret på informationer, der opstår her-og-nu, har overskredet sidste salgsdag eller er ufuldstændige, mener Kerry Northrup (*1-A-11 s. 2-3*).

Ad D – Penge)

I det omfang videnstyring resulterer i bedre historier, har den også mulighed for at give mediet et større publikum og dermed forøgede indtægter. Muligheden for at skaffe flere indtægter er desuden nævnt i forbindelse med omtalen af grundene til at kikke nærmere på CRM (se s. 25).

Kilderne nævner desuden:

- En seriøs indførelse af knowledge management vil føre til en seriøs forrentning af investeringen, siger Kerry Northrup (*1-B-1 s. 129*).

2. Hvilke medier egner sig bedst?

Som nævnt i kapitel 3 (se s. 22) henvender videnstyring sig i lige høj grad til medier inden for radio, tv, trykte medier og web og til mediehus, der producerer til flere medier.

Af og til dukker dog den indvending op, at videnstyring er at skyde gråspurve med kanoner på små medier, og hvis alle journalister sidder på samme adresse.

- Vi er jo ikke flere, og vi sidder jo ikke længere fra hinanden, end at vi kan gå ind til hinanden og få klaret det, der nu skal klares. Hvorfor så sidde og kommunikere via en upersonlig skærm, lyder det.

Pointen er ikke svær at følge rent logisk. Det samme gælder dens logiske følgeslutning: nemlig at større medier – og især medier, som spreder sig på flere eller mange adresser – må anses for at have de største indlysende fordele ved at opsamle viden og planlægningsinformationer systematisk som et alternativ til e-mails og telefonsamtaler i hobetal. Og den bakkes op af en kilde:

- Flere hoveder tænker bedre end ét. Men jo større organisation, desto mindre er folk tilbøjelige til at dele deres idéer (*I-B-I s. 95*).

De fem store cases (se s. 49) og de fem mindre cases (se s. 88) i denne rapport både understøtter og imødegår pointen. Størrelsen på de medier, som er nævnt, spænder vidt – fra Computerworld og TV 2/BORNHOLM med i størrelsesordenen 25-35 redaktionelle medarbejdere til DR Nyheder med 700. På den anden side ligger tyngdepunktet omkring de mellemstore medier med cirka 100 redaktionelle medarbejdere og derover.

Det skal derfor ikke afvises på det foreliggende grundlag, at større og fysisk spredte medier alt andet lige vil have større udbytte af at indføre videnstyring end mindre og fysisk samlede medier. Det må praksis vise, når/hvis flere medier vælger at gå i gang med videnstyring.

3. Hvilken viden skal styres/deles?

Vigtige parametre

Lige bortset fra de ”billige staldtips” i kapitel 9 om ”Starthjælp til videnstyring” (se s. 124) er videnstyring som regel en forholdsvis bekostelig affære, og mediernes økonomi i disse år inviterer ikke ligefrem til økonomiske eksperimenter. Denne opfattelse udgør grundlaget for alle anbefalinger i denne rapport. Der lægges derfor op til en hård prioritering, hvor selv halvgode forslag og muligheder sikkert ikke får alle de pæne ord med på vejen, som de i virkeligheden fortjener. Sagt på en anden måde: Hvornår kan det forventes, at udbyttet (opfattet som viden eller penge) overstiger indsatsen (opfattet som tid eller penge)?

Et andet vigtigt parameter er, om mediet nu også får det forventede ud af investeringen og anstrengelserne. Med andre ord: Scorer projektet tilstrækkeligt på de fire p’er – produkt, produktivitet, planlægning og penge (se s. 31).

Et tredje vigtigt parameter er, om journalisterne også får noget ud af et givet projekt.

Det er med andre ord ikke nok, at et projekt scorer højt på alle fire p’er, hvis journalisterne ikke kan se fordelene for deres vedkommende, for så vil de før eller siden holde op med at bruge det. Utallige velgennemtænkte, veldesignede og velimplementerede

videnstyringsprojekter har lidt en stille død, fordi virksomheden i brugernes øjne også var den eneste, der fik noget ud af projektet.

Risikoen for, at journalisterne ikke vil være så tilbøjelige til at kaste sig over et nyt videnstyringsværktøj, vurderes til at være højere end for medarbejdere i andre virksomheder på grund af mediernes særlige karakteristika (se s. 15). Her tænkes især på den korte produktionstid (se punkt 4 i fig. 3 s. 17) og argumentet om, at journalister generelt betragtet ikke er mindede for at samarbejde (se s. 19).

Begynd med need-to-know

At der i denne rapport er valgt at fokusere på den del af en virksomheds viden, som er need-to-know (se s. 6), må godt opfattes som et svar på, hvilke typer af informationer og viden, et medie får størst fordele ud af at lægge ind i et videnstyringssystem.

Det skal med andre ord være informationer/viden, som journalisten har brug for i det daglige arbejde. Ikke nice-to-know informationer/viden som personalepolitikker eller de seneste års formandsberetninger – hvor gode de end måtte være.

Begrundelserne er, at:

- nice-to-know videnstyring kun giver et relativt beskedent bidrag til de fire p'er (se s. 31)
- det meste nice-to-know viden i forvejen findes i andre former – typisk på papir (journalisterne får altså ikke noget ekstra ud af bestræbelserne)
- alle journalister kommer til at bruge systemet og blive fortrolige med det relativt hurtigt, hvis de er nødt til det for at kunne udføre deres job (med sporadisk brug af et system vil rutinen hurtigt gå fløjten, hvorefter journalisterne finder andre måder at søge eller aflevere deres viden på)

Hvilken viden er det mest hensigtsmæssigt at dele?

Valget af fokus for et videnstyringsprojekt er helt afgørende for, om det ender med at blive en succes eller det modsatte. En anbefaling på dette område må derfor være maksimalt underbygget.

Som en konsekvens deraf tager anbefalingerne udgangspunkt i de fem eksempler på danske og norske medier med videnstyring, som i alt omfatter 27 grundigt beskrevne projekter (se s. 49).

Disse projekter er ikke en gang enkeltvis resultatet af flygtige idéer eller enkeltpersoners periodiske overbevisninger. Nødvendigheden af dem, livskraften i dem og troen på dem hos andre har trods alt været så stor, at de er blevet gennemført, og at de er i drift den dag i dag.

Summen af projekterne må derfor – om noget – give et godt indtryk af, hvilke projekter der har de bedste chancer for at stå distancen midt i et hektisk redaktionsmiljø. Derfor bringes de 10 projekttyper, som de 27 projekter fordeler sig på, uden tøven videre som et godt tip til alle medier (se fig. 8).

10 typer af igangværende videnstyringsprojekter på fem danske og norske medier		
	Videntype	Beskrivelse
1	Begivenhedslist	Oversigter med begivenheder i dækningsområdet (typisk sorteret på dato), som er kandidater til en journalistisk behandling. Giver et input til den redaktionelle prioritering.
2	Idéer	Oversigter med journalisternes egne idéer (enten tidløse eller knyttet til et bestemt tidspunkt). Giver et input til den redaktionelle prioritering.
3	Stedoplysninger	Søgbare dokumenter med telefonnumre, adresser og andre kontaktinformationer om virksomheder, institutioner, myndigheder, foreninger m.m. i dækningsområdet.
4	Personoplysninger	Søgbare dokumenter med telefonnumre, adresser, arbejdsplads og andre kontaktinformationer om personer i dækningsområdet. Kaldes ofte et kilderegister, men for at undgå forveksling med ordet kilde i betydningen ”dokument” benytter rapporten altid betegnelsen ”personoplysninger”.
5	Interne kilder	Interne kilder opfattes i denne rapport som samlinger af halv- eller helpubliceret materiale fra mediet selv. Det kan foreksempel være bearbejdet researchmateriale en gros, som stilles til rådighed for alle journalister på mediet. Det kan også være smarte adgange til materiale, som mediet tidligere har offentliggjort. Almindelig arkivadgang er ikke medtaget her.
6	Eksterne kilder	Eksterne kilder kan være lister med webadresser på ofte brugte eller tematiserede eksterne tjenester og databaser.
7	Researchmateriale	Researchmateriale er kort og godt notater. Altså materiale, som bruges undervejs i den journalistiske proces, men ikke offentliggøres.
8	Fotobestillinger	Elektronisk bestilling af fotos. Planlægningsfacilitet.
9	Ressourcestyring	Elektroniske kalendere som viser, hvilke medarbejdere der er på arbejde, og hvilke ikke. Kan også vise, hvem der er ude på opgave hvor, hvornår og hvor længe. Planlægningsfacilitet.
10	Opgavestyring	En opgave er næsten altid en artikel, der skal skrives, eller et indslag, der skal laves. Redaktionssekretæren kan typisk se opgaverne, og hvem der skal udføre dem, i en dagsoversigt, mens journalisten har mulighed for kun at se de opgaver, som han eller hun selv er involveret i. Planlægningsfacilitet.

Fig. 8: Beskrivelse af 10 typer af videnstyringsprojekter, som kører i dag på fem danske og norske medier.

4. Hvem skal have adgang til hvor meget?

Det er naturligvis en ledelsesbeslutning, hvilke journalister der skal have adgang til at læse, skrive og redigere hvor meget i et redaktionelt videnstyringssystem. Men vi taler trods alt ikke om at tilføje ledelsesinformation (Business Intelligence), hvor det vil være helt på sin plads at spørre af for de sikkert afslørende statistikker om produktion, produktivitet m.m.

Dertil kommer mediernes egenart som særligt kreative videnvirksomheder med særligt kreative medarbejdere (se s. 15), der stort set altid kommunikerer på ligefrem, uhøjtidelig og ligeværdig vis. Det passer slet ikke til at skjule informationer og lave højtidelige systemer, hvor brugerne ikke er ligeværdige.

Derfor må det som udgangspunkt frarådes at bruge store mængder tid på at udtænke sindrige hierarkier af persongrupper, som har adgang til lidt mere end dem, der ligger et trin længere nede ad rangstigen.

Endelig kan et anføres, at nutidens færdige pakker af videnstyringssystemer til medier (se s.104) overhaler problemet med centrale adgangsrettigheder indenom ved at lade det være op til den enkelte bruger selv at bestemme, hvem der skal have adgang til et givet dokument.

Denne opfattelse støttes af erfaringerne med systemet Newsjoiner på Nordjyske Medier i Frederikshavn, hvor især de yngre journalister har været indstillet på en høj grad af åbenhed om – og dermed også deling af – deres arbejde (1-A-16).

Så giver det mere mening at tale om, hvilke typer af journalister der vil gøre mere eller mindre brug af forskellige indgange til et videnstyringssystem. Her tegner den tydeligste skillelinie mellem skrivende/producerende journalister og redaktionssekretærer/redigerende medarbejdere på den anden side (udtrykket ”producerende” knytter sig udelukkende til det at producere fra grunden og skal på ingen måde opfattes som en kritik af redaktionssekretærernes arbejdsindsats!).

Redaktionssekretærer og redigerende medarbejdere i det hele taget har i stort omfang brug for samlede oversigter over materiale, der er lavet eller er på vej til at blive det, hvor de skrivende/producerende medarbejdere har et langt større behov for at fokusere på de opgaver, som kun de skal udføre. Også dette tager videnstyringssystemerne til medier højde for i dag (se s. 104).

- At påføre begrænsninger i adgang til data svarer til at påføre begrænsninger på kvaliteten af journalistikken (1-A-29).

5. Skal organisationsplanen justeres?

En enkelt kilde argumenterer for, at videnstyring næsten i sig selv kaster en bombe under organisationsplanen.

- Det ville være bedre for ledere ikke at sætte et intranet (også en form for videnstyring, red.) i gang på avisen end at starte et og derefter på uskøn vis lukke det ned igen, fordi de ikke bryder sig om de organisationsændringer, der blev resultatet (1-R-1 s. 12).

- De mere almindelige grunde til, at intranet slår fejl er manglen på engagement fra top-ledelsen i de afledte organisationsændringer, utilstrækkelig netværks infrastruktur

Ifølge Malcolm Balbridge Foundation mener 88% af de administrerende direktører i Fortune 1000-virksomheder (USA's 1000 største virksomheder), at forbedret videnledelse er en vigtig brik i virksomheden, men kun 23% betegner sig selv som virkelig kvalificerede ledere af viden.

3-B-3

Indledningen s. 15

og et overstyret arbejdsmiljø, som ikke tillader medarbejderne at interagere personligt – og heller ikke elektronisk (*1-R-1 s. 12*).

- Knowledge management konsulenter fastholder, at flade ledelsesstrukturer fremmer udvekslingen af informationer og deling af idéer (*1-B-1 s. 106*).

- For enhver avis... kan et intranet vise sig at være et relativt simpelt første skridt til at nedbryde de organisatoriske mure og fjerne unødvendige mellemledere (*1-R-1 s. 10-11*).

Udsagnene passer muligvis på store udenlandske medier målt med international målestok, hvor der eventuelt findes nogle højre hierarkier med mange mellemledere, som beskæftiger sig med den kommunikation og koordination, som et system til videnstyring i et vist omfang giver de involverede mulighed for selv at klare.

Men det er umiddelbart svært at se, hvordan redaktionel videnstyring i dag skulle betyde organisatoriske omvæltninger på medier af den størrelse, som danske medier har.

Til gengæld er det let at få øje på, at en fusion af alle afdelingsdatabaser på et medie (se s. 26) i højere grad vil åbne for en omorganisering af eller ændret jobindhold for visse medarbejdere. Det er dog svært at forestille sig på grund af journalisters højt specialiserede arbejdsfunktioner, at justeringerne vil komme til at krydse kridtstregen mellem redaktionen og resten af mediet.

6. Ansvar og beslutningsproces

Man taler ofte om top-down eller bottom-up beslutningsprocesser, hvor top-down er en ledelsesstyret proces, mens bottom-up betegner det, at beslutningerne så at sige vokser op nedefra.

Nu kan videnstyring i nogens ører lyde som noget meget blødt og ”socialt” noget, og en enkelt kilde taler da også for en slags blød ”prøven-sig-frem” tilgang til indførelse af videnstyring (*1-R-1 s. 11-12*).

Men så vidt vides anbefaler alle øvrige kilder, som ligger til grund for denne rapport, at beslutningsprocessen i forbindelse med videnstyring køres top-down.

Bemærk dog endelsen i ordet beslutningsprocessen. Toplederen skal på ingen måde træffe en diktatorisk beslutning, bevilge de nødvendige penge, nedsætte en projektgruppe og dermed slut. Så risikerer mediet, at journalisterne ikke bruger systemet.

Den samme risiko gælder i øvrigt, hvis IT-afdelingen alene får lov at bestemme mål og midler i processen sådan som det ofte foregik for år tilbage.

- ...En af lektionerne fra andre brancher, som har erfaringer med CRM i det seneste årti er, at man skal undgå at gøre CRM til en sag om teknologi. Det vil i bakspejlet sige, at de ville have holdt deres IT-afdelinger væk fra lederskabet af bestræbelserne (*1-B-1 s. 81*).

Der ligger tværtimod det i anbefalingerne, at brugerne i høj grad bør tages med på råd og være til stede i – ja, måske endda lede – projektgruppen. Mange kilder anbefaler også, at ildsjæle fra forskellige dele af organisationen inddrages, så de kan være bannerførere for projektet. Men det anføres ofte som mindst lige så vigtigt, at toplederen står inde for projektet – eller endnu bedre: engagerer sig i det.

Hvis toplederen derimod udviser tegn på ligegyldighed overfor projektet, og hvis den pågældende for eksempel ikke selv bruger det nye system, selv om det forventes af alle andre, så vil de øvrige brugere også falde fra, lyder utallige advarsler.

Conrad Thompson, som er videnledelseskonsulent hos IBM... påstår, at videnledelse er nødvendigt for organisationer, som skal være innovative, samtidig med at de forøger effektiviteten.

3-B-3
S. 80

7. Særlige forhold vedrørende mediekonvergens

Videnstyring har som sådan ikke nogen relation til begrebet mediekonvergens. Som nævnt i kapitel 3 (se s. 22) er de tidlige faser af den redaktionelle proces forholdsvis upåvirkede af, hvilket medie der i den sidste ende produceres til, og samme videnstyringssystem kan i princippet bruges til idéudvikling, planlægning og research til alle medietyper.

Alligevel har de to ting rent teknisk det til fælles, at det blandt meget andet drejer sig om at gemme så meget materiale som muligt på en harddisk, hvor alle journalister i princippet har adgang til det.

I et mediehus, der udgiver til flere medier, vil det således være nødvendigt at lægge lydfiler, videofiler, tekstfiler m.m. på en harddisk, så filerne kan samles i forskellige pakker og sendes videre til redigering op mod hver sit medie. Dette er i virkeligheden allerede videnstyring i denne rapport's brede forstand (se s. 9), men det ses der bort fra i denne omgang.

Videnstyring set med denne rapport's smalle optik (idéudvikling, planlægning og research) kan herefter med lidt god vilje ansues som en udvidelse af i hvert tilfælde "harddisk"-aspektet ved mediekonvergens. Ifølge denne tankegang er videnstyring en slags mediekonvergens på "speed".

Men slægtskabet mellem de to "buzz-words" viser sig langt tydeligere i praksis, hvor mediekonvergens tilsyneladende skaber et behov for bedre videnstyring. Det er læren på Nordjyske Medier (*I-A-36*), hvor produktionen til flere medier skaber et ekstra behov for overblik og planlægning, og på De Bergske Blade i Holstebro, hvor medarbejderne på en række nyetablerede radiostationer har behov for at vide, hvad der kommer i avisen, allerede i planlægningsfasen – altså længe før det er skrevet.

- Knowledge Management er nødvendigt for at få indført den redaktion, som behøves for at lave journalistik til flere medier (*I-B-1 s. 33*).

Medievirksomheder bør ikke tænke dagblad ELLER internet, dagblad ELLER TV, men snarere dagblad OG internet, dagblad OG TV. Dette betyder, at udgivere må forlade fokus på forskellige produkter i henholdsvis redaktions- og produktionsmiljøer, der bruger deres egne ikke-integrerede systemer. Knowledge Management er påkrævet, så udgiverens aktiver kan blive håndteret på en effektiv og økonomisk måde, argumenterer Günther Böttcher, CEO i IFRA (*I-A-27*).

5. Implementering - videnstyring

1. *Selvudvikling, bestillingsarbejde eller færdig pakke*

De ansvarlige for implementeringen af et videnstyringsprojekt vil ofte være en projektgruppe bestående af journalister og/eller IT-folk. Uanset hvem der end får overdraget ansvaret, skal der – hvis det ikke er sket på forhånd højere oppe i systemet – træffes beslutning om anskaffelsesmåden.

Der kan i hvert tilfælde nævnes tre:

1. En helt igennem selvudviklet løsning – formuleret internt og udført af mediets IT-afdeling
2. Projektgruppen, IT-afdelingen eller andre fastlægger kravene til systemet, hvorefter en leverandør uden for huset købes til at udvikle selve systemet.
3. Køb af en færdig løsning, som leverandøren allerede har udviklet (se eksemplerne s. 104).

Der er, som det fremgår af fig. 9, fordele og ulemper ved alle tre modeller. Helt generelt kan det hævdes, at der er størst chance for, at selvudviklede/selvformulerede løsninger gør ”det rigtige” – dvs. opfylder de behov, som det enkelte medie har. Omvendt vil de færdige løsninger generelt have størst chancer for at gøre ”det rigtigt” – dvs. effektivt og sikkert at få et system op at køre.

En enkelt kilde anbefaler, at medierne selv udvikler systemet – med et vigtigt forbehold:

- Det kan være den bedste løsning for et medie selv at stå for opbygningen af et system til videnstyring. Men det kræver, at man internt råder over kvalificerede medarbejdere, og at man er nogenlunde sikker på, at de ikke når som helst stikker af til et bedre betalt job, lyder argumentationen fra George Landau fra leverandøren af avissystemer NewsEngin (*1-A-26 s. 24*).

En anden hælder vel nærmest til (med CRM som et sammenligneligt eksempel), at medierne bør placere opgaven uden for huset:

- Fald ikke i den fælde at tro, at aviser er anderledes. Udviklere af CRM-systemer har beskæftiget sig med langt mere komplekse og usædvanlige brancher end vores egen (*2-R-3 s. 66*).

Mulige fordele og ulemper ved forskellige måder at anskaffe videnstyring på:					
		Selvudvikling/bestilling		Indkøb af samlet løsning	
	Faktor	Fordele	Ulemper	Fordele	Ulemper
1	Tidsforbrug		Beslutningsprocessen bliver længere, hvis man selv ønsker at fastlægge funktioner og design. Udviklingstid må også indregnes.	Beslutningsprocessen kan forkortes, idet der "kun" skal foretages et valg mellem et antal løsninger. Udviklingstiden har allerede fundet sted, men der skal måske afsættes lidt tid til tilpasning.	
2	Fejl		Man er selv den første til at bruge systemet, så man bliver også selv ramt af samtlige fejl.	Fejl, som andre købere har opdaget forinden, er typisk luget ud af systemet.	
3	Opfyldelse af behov	Når man selv udvikler eller fastlægger kravene til et system, har man mulighed for at ramme behov og design 100 pct.			Større eller mindre dele af pakken kan være unødvendige set i forhold til ønskerne. Designet kan også ramme mere eller mindre ved siden af. Tilpasninger kan dog kompensere for dette, lige som færdige pakker kan rumme funktioner "man ikke på forhånd var klar over, at man havde behov for".
4	Mulighed for større tilpasninger	Man er selv herre over hvornår og hvordan, hvis systemet er selvudviklet. Hvis det er købt ude i byen, står og falder "hvornår" med leverandøren.			Hvad angår større tilpasninger og forbedringer, er man afhængig af, at leverandøren og de øvrige kunder vil "samme vej".

Fig. 9: Skematisk visning af fordele og ulemper ved selvudvikling/bestillingsarbejde contra køb af færdig pakke i forbindelse med videnstyring.

2. Projektstyring og -størrelse

Selv det største bibliotek er ikke så brugbart, hvis det er ude af funktion, som et lille bibliotek, der virker...

Arthur Schopenhauer
3-R-4
S. 506

Tiderne, hvor IT-projekter blev kørt udelukkende af IT-afdelinger, er tilsyneladende uigenkaldeligt forbi.

For det første peger kilderne stort set samstemmende på, at beslutningsprocessen skal fastlægges af topledelsen (se s. 38). For det andet skal IT-afdelinger heller ikke spille en dominerende rolle i den projektgruppe, som ofte får ansvaret for implementeringen af projektet.

- Sæt en betroet, computer-ørn af en journalist i spidsen for et (*videnstyrings-, red.*) projekt. Før kan I ikke regne med, at systemleverandørerne vil komme op med den rigtige løsning for jer, lyder anbefalingen fra George Landau fra leverandøren af avissystemer NewsEngin (*I-A-26 s. 24*).

- Ansvar for et IT-projekt bør altid placeres på den forretningsmæssige side, ikke hos IT afdelingen. Et IT-projekt team bør have repræsentanter fra både forretningsiden og IT siden (*I-R-4 s. 7*).

- Involver på et tidligt tidspunkt i projektet personer fra forretningsiden (*I-R-4 s. 7*).

Med hensyn til størrelsen af det brød, der sættes i ovnen, kan der også videregives et enkelt råd:

- Vær realistisk med hensyn til omfanget af projekter. Det er bedre at sætte størrelsen ned og få det ud til brugerne end at skabe store, monstrøse projekter, som aldrig slutter (*I-R-4 s. 7*).

LÆS MERE

KAPITEL 5.2 – PROJEKTSTYRING

Om projektstyring på dagblade

I-R-6

3. Metadata og taxonomier

Hvordan et videnstyringssystem på et medie kan struktureres og designes med hensyn til brugerflade, typer af dokumenter og sammenhængen mellem dokumenterne, gives der en lang række eksempler på i case-historierne (se s. 49 og s. 88) samt i beskrivelsen af SAXoPLAN og NewsGate (se s. 104).

Derfor skal der kun fremhæves et enkelt forhold, som kræver opmærksomhed, hvis et videnstyringssystem skal være så let som muligt at udbygge eller så let som muligt at sammenkoble med/få til at udveksle informationer med andre systemer.

Metadata

For det første kan kategoriseringen af materialet i høj grad være en overvejelse værd. Dette kaldes metadata, som kan oversættes med ”data om dataene”. Det er oplysninger, som ikke bruges direkte ved publiceringen, men som for eksempel kan gøre søgninger og oversigter mere præcise.

Et eksempel kan være, om researchnotater og idéer skal adskilles, og om det skal kunne markeres, hvilken publikation eller medietype de er rettet mod?

Denne slags kategoriseringer er vigtige nok, men de er møntet på enkelte typer af dokumenter eller særlige faser i den journalistiske proces.

Endnu vigtigere – især på det lidt længere sigt – er det at tage stilling til en tværgående kategorisering af, hvad de forskellige typer af dokumenter handler om rent emnemæssigt.

Det kan være fristende at lade den enkelte journalist skrive søgeord ind efter eget valg på dokumenterne. Men det er af gode grunde lidt tilfældigt, hvad man lige kommer i tanker om i den pågældende situation. Og hvis den, der senere skal søge dokumentet frem, forbinder det med nogle andre begreber, finder vedkommende måske aldrig det pågældende materiale.

Derfor anbefales det i litteraturen at fastlægge en pulje af emneord, som gælder i alle sammenhænge, og som alle kender betydningen og rækkevidden af. Også selv om det tager tid, og selv om det kan føles besværligt i indtastningsøjeblikket.

Hvis en tværgående kategorisering er fastlagt på forhånd, forebygges desuden tilløb til forskellige typer af faste kategorier på forskellige typer af dokumenter – herunder betegnelser, der overlapper hinanden, eller dækker over det samme og så alligevel ikke helt.

Resultatet bliver, at journalisterne sjældnere kommer i tvivl om, hvilke ord de skal koble på deres dokumenter, og at søgninger på – og oversigter om – de pågældende emner bliver mere fyldestgørende.

I det lange løb indebærer en vedtaget tværgående kategorisering, at det bliver lettere at opdage og vise sammenhænge mellem ellers vidt forskellige dokumenter. Nemlig dem, som har påført de samme kategorier. Fordelen minder lidt om den, der opstår ved angivelse af citerede eller omtalte personer, sådan som det vil være oplagt at gøre, hvis man ønsker en mere personorienteret indgang til dokumenterne – a la CRM (se s. 8).

Et centralt spørgsmål kan lyde, om de faste kategorier skal afspejle den organisatoriske opdeling, som findes på redaktionen og/eller den struktur, som findes i selve publikationen/udsendelsen?

Og skal dokumentet for eksempel påføres emneord som sport, indland, byråd, amtsråd, socialudvalg, medicinalindustri etc., eller er det mere hensigtsmæssigt med en mere grovmasket opdeling, hvor medicinalindustri betragtes som erhverv, og hvor socialudvalget ”aflives” til fordel for en placering på byråd amtsråd eller Folketing?

Taxonomier

Diskussionen om metadata kan hurtigt komme til at dreje sig om, hvorvidt nogle emneord hører under andre – dvs. om de skal arrangeres i hierarkier. Dette kaldes taxonomier.

Resultatet for journalisten kan blive, at vedkommende efter et valg af et eller flere overordnede ord får adgang til at vælge nogle tilhørende under-ord.

Hvad enten der vælges taxonomier eller en flad struktur med forholdsvis mange faste kategorier, er fordelene, at de detaljerede og præcise ord kan udnyttes til at gøre søgninger og oversigter meget præcise. Det er noget, som ikke betyder alverden i begyndelsen men det betyder noget, når videnstyringssystemet kommer op på at rumme mange tusinde dokumenter.

The Age i Melbourne, Australien, som hver dag producerer alt mellem 48 og 120 broadsheet sider syv dage om ugen, offentliggør måske én procent af alle de nyhedsdata, der kommer ind i bygningen.

1-B-1
S. 21

4. Et eller flere systemer

Ved indførelse af videnstyring – eller udvidelse af den videnstyring et medie har i forvejen – er der ingen vej uden om at tage stilling til, i hvor høj grad de forskellige funktioner og informationer skal hænge sammen.

I princippet er det muligt at lave samtlige funktioner i hver sit isolerede system, uden at brugeren opdager adskillelsen, fordi vedkommende får stillet alle funktioner til rådighed på det samme skærm billede. I denne situation er det ofte relativt kompliceret eller måske endda helt umuligt (senere) at udveksle informationer mellem systemerne eller sammenkoble dem.

Dette bliver typisk scenariet, hvis funktionerne får lov at knopskyde efter behov. Aftenposten i Oslo kan fremhæves som et eksempel på et medie med et meget opdelt videnstyringssystem (se s. 61).

I den anden ende af skalaen kan man diskutere, om det er tilstrækkeligt, at systemerne kan udveksle informationer med hinanden, eller om de reelt bør være et sammenhængende system, som er udviklet på den samme platform/i det samme program.

Research- og Planlægningssystemet (R&P) på DR Nyheder kan nævnes som et eksempel på et videnstyringssystem, som netop er ét system (se s. 50).

Generelt må det som udgangspunkt anbefales, at systemerne som minimum kan bringes til at udveksle informationer uden større problemer. Herved opnås den største sikkerhed for, at systemerne også matcher eventuelle skærpede krav og ønsker, som måtte opstå en gang i fremtiden.

Men selv om det er tilfældet, vil udbyttet af udvekslingen ikke blive særligt stort, medmindre informationerne rummer nogle fælles og ensartede metadata – for eksempel om emner (se s. 42) eller om personer/steder (se s. 29).

En fundamental ting ved en smart redaktion er ”at vide hvad man ved” (...). Dette betyder i et redaktionelt miljø, at man skal opfange ikke bare de informationer, der bliver udgivet, men også de informationer, som udvikles gennem forberedelsen af historien.

Hvis en reporter for eksempel vender tilbage efter at have dækket et møde på rådhuset, har hun måske ikke blot en 20 cm historie med hjem til publikationen – men også kopier af forskellige dokumenter, som blev omdelt på mødet, navne på adskillige nye kilder, baggrundsudtalelser fra borgmesteren om nogle helt andre emner og et par historieidéer fra tilhørerne.

Den smarte redaktion vil ikke ønske at miste eller glemme disse informationer, ligesom den heller ikke vil have, at de kun kan gøre nytte hos den ene medarbejder (...). Så der vil blive indført systemer til lagring af disse forskellige ressourcer – noget som man måske kunne kalde en redaktionel videnbase.

Kerry Northrup
Teknologiredaktør
IFRA
1-A-25
S. 39

6. Drift - videndeling

1. Det går jo meget godt uden videndeling!

Som nævnt i kapitel 2 (se s. 15) har journalister nogle særlige karakteristika i forhold til andre videnmedarbejdere, som må forudses at spille en rolle. Blandt andet er journalistik traditionelt – og stadig i vidt omfang – præget af en individualistisk arbejdsmetode. Hvor andre videnarbejdere ofte – måske endda som hovedregel – leverer indhold, der skal indgå i og tilpasses større produkter, så kan den enkelte producerende journalist i princippet stå for hele processen fra idéudvikling til artikel/indslag uden indblanding.

Det har nogle umiddelbare følger for nødvendigheden af videnstyring. Hvis planlægning og herunder fordeling af opgaver foregår i videnstyringssystemet, er alle journalister naturligvis nødt til at gøre brug af den del for at gennemføre deres arbejde. Men bortset fra det vil ikke alle journalister føle noget stort behov for at søge inspiration i systemet eller lægge materiale ind til inspiration for andre.

Mediet som helhed kan have nogle andre interesser, og det samme kan kollegerne. Men hvis ikke den enkelte journalist føler, at vedkommende får noget ekstra ud af at bruge videnstyringssystemet i højere grad, kan man i virkeligheden slet ikke fortænke vedkommende i at sige:

- Det går jo meget godt uden!

Eller som en kilde udtrykker det:

- Implementering af IT-systemer er et tilbagevendende praktisk problem. Med forekomsten af IT-baserede videnssystemer er denne problematik kommet højt op på den videnskabelige dagsorden. Utallige organisationer har anskaffet og idriftsat sådanne systemer, men den egentlige implementering i organisationen udebliver (3-A-2).

2. Motivationsfaktorer

Som nævnt i beskrivelsen af det tredje af de opstillede parametre til vurdering af videnstyringsprojekter i kapitel 4 (se s. 34) er medarbejdernes motivation altafgørende for, om selv det mest velgennemtænkte, veldesignede og velimplementerede videnstyringsystem overhovedet formår at ”lette fra jorden”. Den ultimative betingelse for succes er selvfølgelig, at systemet bliver brugt i det forudsatte omfang.

Det er til syvende og sidst et anliggende for ledelserne på medierne at få skabt de rammer i bred forstand, der skal til, for at journalisterne bliver motiverede til at bruge videnstyringssystemet. Alligevel er overvejelserne placeret i dette kapitel om det operationelle niveau, fordi brugerne er helt i centrum.

Følgende motivationsfaktorer kan opstilles:

Walk the talk

Ledelsen og ledende medarbejdere skal gå foran og selv anvende videnstyringssystemet i betydelig grad (se også s. 38).

Frivillighed

At medarbejdere i en abonnementsafdeling ikke kan undslå sig for at bidrage til den fælles viden i abonnementsystemet med de avisbestillinger, der ligger i indbakken, må naturligvis accepteres. Men i forbindelse med de fleste ”blødere” former for videndeling på et medie, må enhver form for tvang afskrives som en mulighed på forhånd.

Funktioner i et videnstyringssystem kan udvælges og designes, så de er både nærliggende, praktiske og udbytterige. Men direkte at tvinge journalister til noget, som ikke ses at være strengt nødvendigt for at lave det ønskede produkt, vil være i alt for kraftig modstrid med deres kreative natur. Det vil der ikke komme noget godt ud af.

Tillid

Journalisterne skal som det måske allervigtigste have tillid til, at de oplysninger, de lægger ind i systemet, bliver værdsat – og ikke brugt imod dem. Blandt andet er det vigtigt at iagttage god ”netikette”, som er en række anvisninger på, hvordan man bedst kommunikerer på internet, men som også kan overføres på interne systemer.

Videnstyringsystemer er blandt andet oppe mod, at kritik har det med at tage sig mere alvorlig ud på skrift, end hvis den bliver serveret ansigt til ansigt over en kop kaffe og ledsaget af smil, skulderklap og lune bemærkninger.

Tid

Det hjælper ikke, at ledelsen opmuntrer journalisterne til at dele deres viden i et videnstyringssystem, hvis ikke de føler, at den daglige produktion af indholdet levner tid til at ”efterbehandle” researchmateriale af hensyn til fremtiden.

- Redaktionelle ledere bør forlange, at reporterne dokumenterer deres arbejde – i stedet for at smide arbejdet væk. Men lederne skal også give dem tiden til at gøre det, så det ikke bliver endnu en opgave ved arbejdsdagens slutning (*I-B-1 s. 182*).

Videndeling som jobfunktion

Mediernes ledelse kan droppe ethvert tilløb til løftede pegefingre og vælge en offensiv strategi, hvor videndeling betragtes som en jobfunktion. Det at bidrage med idéer og researchnoter kan gøres til et element i alle journalisters – eller en del af journalisters – jobbeskrivelser, som det fremgår af en kilde.

- Andre foreslår, at der laves aftaler med bestemte journalister om at bestride bestemte knowledge management roller med ledelsesstøtte på redaktionen (*I-B-1 s. 183*).

Den vidtgående løsning, som DR Nyheder (se s. 50) og Aftenposten (se s. 61) har valgt, er at afsætte et antal medarbejdere til udelukkende at lave research en gros – dvs. bearbejde materiale og stille det til rådighed for kollegerne via en slags intern offentliggørelse.

Ulempen med den vidtgående løsning er at den koster penge. Fordelen er, at videnstyringssystemet altid bliver ”fodret”, hvorved journalisterne generelt kan se et større formål med at bruge det.

Videndelingskultur

Ledelsen sørger for at skabe en kultur, hvor det at dele viden er reglen og ikke undtagelsen. Jf. den særlige karakteristika, at journalister traditionelt ikke samarbejder i særlig høj grad (se s. 19), og at ikke alle vil have en indre fornemmelse af nødvendigheden i videnstyring (se ovenfor).

- Det er sværere at lave om på kulturen end at introducere ny teknologi. (...) Du er nødt til at få folk til at byde ind, gøre dem begejstrede, siger John Beeston, news director på CNN.com's Asien-Stillehavs-nyheder (*I-B-1 s. 38*).

- For at alt dette (*videnstyring, red.*) skal virke, er redaktionelle ledere nødt til at være modeller for og opmuntre til (viden)deling, og redaktionerne må indføre en kultur, hvor folk er villige til at dele informationer. For mange journalister arbejder i den modsatte kultur. De samler på kontakter og viden i overbevisning om, at det lige præcis er eksklusiviteten i disse ting, der gør dem værdifulde. Disse holdninger er forståelige i et industrisamfunds-miljø men må laves om i informationsalderen (*I-B-1 s. 98*).

Klare retningslinier for ejerskabet til det fælles materiale

En del journalister vil sikkert fundere over, om de for evigt har sagt farvel til ejendomsretten over deres idéer og researchnoter, når de lægger dem ind i et fælles redaktionelt system. Omstændighederne omkring ophavsret/udnyttelsesret til ikke-offentliggjort materiale på medierne – i det mindste i Danmark – forekommer uafklarede. En afklaring kan formentlig fjerne en del skepsis over for at dele sin journalistiske viden (*I-A-35*).

Kritisk masse

En kritisk masse af brugere opnås, hvorefter de øvrige journalister oplever, at videnstyringssystemet giver dem mere, end det "tager" rent fagligt.

- Hvis journalisterne ikke bidrager til historie-diskussionerne på den virtuelle redaktion eller gør nøgle-informationer tilgængelige for kollegerne ved at digitalisere dem eller taste dem ind, har de heller ikke en chance for selv at drage nytte af kollegernes bidrag, forslag og kritik (*I-A-30 s. 23*).

Metadata er en fordel ved søgninger og oversigter

Som omtalt i kapitel 5 (se s. 42) er det vigtigt, at et videnstyringssystem har en fast pulje af emneord (metadata), som journalisterne kan påføre deres dokumenter m.h.p. bedre søgninger og oversigter.

Men det kan forekomme unyttigt for nogen at tilføje emneord til dokumenter, uden at emneordene bliver brugt direkte i det færdige indhold. Som det hedder i en kilde:

- (*Journalisterne, red.*) kunne godt lide, at de var i stand til at se metadataene om de forskellige medier (rettigheder, anvendelse, klausuler om offentliggørelsestidspunkter, sted etc.), men de brød sig virkelig ikke om at være dem, der skulle lægge metadataene ind (*I-A-31 s. 44*).

Derfor må fordelene ved metadata nok markedsføres med mellemrum, ind til antallet af dokumenter i systemet bliver så store, at de fleste kan se, at der skal nogle emneord til for at begrænse de svulmende søgeresultater.

- På trods af automatikkerne bliver journalister, fotografer og andet kreativt personale nødt til at overveje de forskellige anvendelser af deres materiale lige fra begyndelsen. Det betyder, at det er nødvendigt at tilføje en vis mængde metadata (klassifikationer, emneord, (...) resumeer) til artiklerne inden offentliggørelsen (*I-B-1 s. 156*).

Og der er ingen andre, der kan gøre det bedre:

- Forfatterne bør skabe så stor en del af metadataene som muligt, fordi de har førstehånds information om indholdet og dets natur (*I-R-5*).

Belønningssystemer

Afregning ved kasse 1 pr. idé eller bidrag er ikke ukendt i forbindelse med videnstyring. Metoden kendes dog ikke fra medier. Men den skal nok ikke afskrives på forhånd, selv om nogle vil fremføre, at akkordaflønning ikke hører hjemme i et så kreativt miljø som det journalistiske.

Mange journalister gennem tiderne har således arbejdet på liniebetaling, lige som freelancejournalister i princippet modtager betaling pr. produceret enhed, så akkordtankegangen er på ingen måde fremmed for medieverdenen.

Til gengæld har metoden den indbyggede svaghed, at den næsten inviterer til en stor kvantitet af idéer og bidrag, hvor det måske mest er kvalitet, der efterspørges.

LÆS MERE

KAPITEL 6.2 – MOTIVATIONSFAKTORER

Om betydningen af brugernes motivation og engagement i forbindelse med videnstyring 3-R-3 og 3-A-6

7. Case-historier

1. Udvælgelse, metode og fokuspunkter

De følgende 10 case-historier er udvalgt på basis af flere års notater fra alle mulige sammenhænge om, hvilke medier der kunne tænkes at have indført videnstyring.

I sommeren 2003 blev alle relevante kontaktpersoner kontaktet telefonisk eller pr. e-mail for at finde ud af, om der var noget om snakken på netop deres medie. Hvis ikke det var tilfældet, blev stort set alle spurgt, hvilke andre medier de kunne pege på som kandidat til en case-historie.

Herefter var en mindre lavine-effekt sat i gang, som i løbet af sommeren og efteråret resulterede i knap 300 e-mails og notater til/fra/om i alt 45 medier fra Danmark, Norge, Sverige, Storbritannien, Nederland, Belgien, Tyskland og Østrig.

Det var på forhånd hensigten at beskrive de fem om ikke største – så i det mindste mest lærerige – cases. Tilbagemeldingerne var dog så mange og så positive, at det endte med at blive til 10 cases, hvoraf de fem største er beskrevet mest udførligt med særskilt fokus på hvert enkelt videnstyringsprojekt.

Case-historierne kan ses som en slags forløber for den empiriske undersøgelse af videnstyring på danske medier, som er næste planlagte etape af CFJE's projekt "Videnstyring på medier" (I-A-37). Men case-historierne er ikke så systematiske i deres tilgang. Blandt andet er der ikke lavet interviews med brugerne af systemerne om deres erfaringer.

Alligevel bærer de fem store case-historier præg af et fokus på følgende spørgsmål om hvert enkelt projekt:

- Hvad var målet?
- Hvem var med i udviklingsprocessen?
- Hvor lang tid tog beslutningsprocessen og implementeringen?
- Hvornår blev det sat i værk?
- Hvilke afdelinger benytter systemet, og hvor mange brugere er der?
- I hvor høj grad lever resultatet op til den oprindelige målsætning?
- Hvilke funktioner virker (ikke) – rent teknisk?
- Hvilke funktioner virker (ikke) – i praksis (dvs. bliver de brugt?).
- Har det været investeringen og besværet værd?

Projekter til brug af interne kilder (artikelarkiv m.m.) er kun medtaget, hvis de har haft specielle funktioner.

2. Udvalgte cases inden for videnstyring på medier

- A. Danmarks Radio. Her sættes ikke fokus på alle systemer til videnstyring og indholdsstyring. I stedet fokuseres der på det stort anlagte research- og planlægningssystem (kaldet R&P), som DR Nyheder anvender.

- B. Aftenposten (Oslo). Fælles databaser med personoplysninger, stedoplysninger, eksterne kilder og idéer.
- C. TV 2/BORNHOLM. Erfaringer med ENPS m.m.
- D. Dagens Næringsliv (Oslo). Fælles kildekartotek og opgaveliste.
- E. Computerworld, Danmark. Fælles personregister, stedregister og opgaveliste.

A. Research- og planlægningssystemet (R&P), Danmarks Radio

DR Nyheders R&P i korte træk					
			Webadresse: http://www.dr.dk		
	Funktion	Videntype	Antal brugere	Antal dokumenter	I drift
1	Begivenhedsliste	Begivenhedsliste Researchmateriale	600	Gnsn. 70 pr. dag	Marts 2001
2	Planlægningsliste	Opgavestyring Researchmateriale Idéer	600	Under 5 i gnsn. foruden hvad der hentes i Begivenhedslisten	Marts 2001
3	Kildearkivet	Personoplysninger Stedoplysninger	600	6000	Marts 2001
4	Temapakker	Researchmateriale Personoplysninger Stedoplysninger Interne kilder Eksterne kilder	600	353	Marts 2001
5	Internetvejviseren	Eksterne kilder	600	2000 links	Marts 2001
6	Nekroteket	Personoplysninger	600	200	Marts 2001
7	R&P intranet-portalen:	Eksterne kilder Interne kilder Opgavestyring	600		Marts 2001

GRUNDLAG	KAPITEL 7.2 – DR NYHEDER
Interview med researchredaktør Thomas Hedin, DR.	17-9-2003, 24-9-2003 og 31-10-2003

Forhistorie:

DR Nyheders Research- og Planlægningssystem (R&P) er en videreudvikling af et tidligere intranet kaldet DR Nyheder Research Informationssystem. Her skrev medarbejderne i researchenheden en række informationer ind ved hjælp af webeditoren Frontpage, hvorefter indholdet var tilgængeligt for alle redaktionelle medarbejdere. Informationerne blev gemt i ”flade” HTML-filer, og det blev efterhånden et omfattende arbejde at vedligeholde de mange links på kryds og tværs. Desuden havde DR Nyheder Research

Informationssystem den store ulempe, at bruger ikke kunne søge informationer på den i fritekst.

R&P er et database-baseret system udviklet i samarbejde med WM-data, og det blev taget i brug i sin nuværende form i marts 2001. En stor del af materialet fra DR Nyheder Research Informationssystem er overført til R&P.

Fremtid/perspektiver:

Hensigten er, at R&P skal rulles ud i resten af DR. Østjyllands Radio bliver blandt de første afdelinger uden for København – med planlagt indførelse november 2003.

Formål:

Bedre udnyttelse af research. Bedre journalistiske produkter. Understøttelse af medie-konvergensen i form af, at det samme materiale skal kunne danne grundlag for udgivelse på både radio, tv og web (I-A-6, I-A-10).

- Vi håber meget, at vi med det nye system aflaster de journalistiske medarbejdere, så de bliver i stand til at bruge mere tid på det, som det hele handler om – at lave nyheder, har nyhedsdirektør Lisbeth Knudsen udtalt (I-A-10).

Målgruppe:

R&P benyttes af alle afdelinger under DR Nyheder (dvs. TV-Avisen, Radioavisen, P3 Nyheder, Deadline, Orientering på P1, DR Nyheder Online m.fl.). I alt 600 medarbejdere har adgang til systemet.

Generel beskrivelse:

R&P er først og fremmest et værktøj til redaktionel planlægning. Fokus ligger på deling af informationer om begivenheder og overblik over, hvem der dækker hvilke begivenheder. Systemet rummer også en omfattende registrering af kontaktoplysninger i forbindelse med personer og organisationer/steder, og så er det centrum for deling af research i form af såkaldte temapakker og weblinks til eksterne kildedokumenter.

Systemet er en bærende del af den såkaldte R&P intranet-portal, som hovedparten af medarbejdernes browsere har som startside.

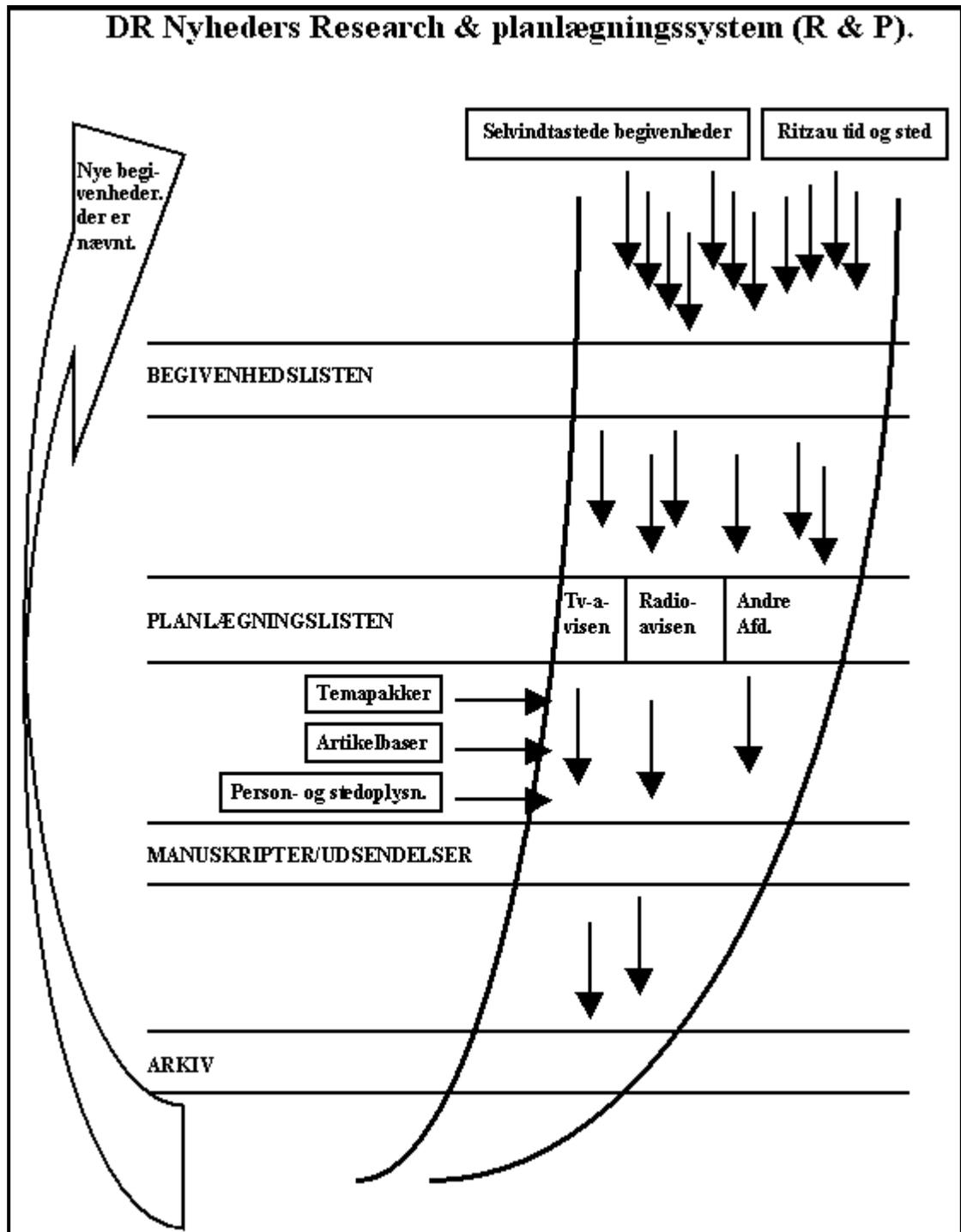


Fig. 10: Skitse af informationernes vandring i R&P.

1. Begivenhedslisten

Begivenhedslisten er første led i den "informations-fødekæde", som R&P sætter i system. Den er "motoren", som researchredaktør Thomas Hedin udtrykker det. Listen rummer en central registrering af begivenheder og andre idéer til ting, der skal følges op på bestemte datoer. Listen er "objektiv" på den måde, at beskrivelsen af begivenhederne på ingen måde lægger op til bestemte journalistiske vinklinger.

Begivenheder fra Ritzaus tid & sted ryger automatisk ind i Begivenhedslisten uden frasortering, mens andre bidrag klippe-klisteres ind fra e-mails, faxer etc. efter en grov-sortering, hvor blandt andet meget lokale begivenheder sorteres fra.

DR Nyheders Researchenhed, som p.t. tæller otte medarbejdere, har det som en fast aktivitet at spotte begivenheder og tilføje dem til listen. Nogle bruger hele dagen på det. Begivenhederne opsnuses dels fra e-mails i DR Nyheders fælles postkasser – dels i søgninger på datoer i manuskripter fra Content Management Systemet Newsstar.

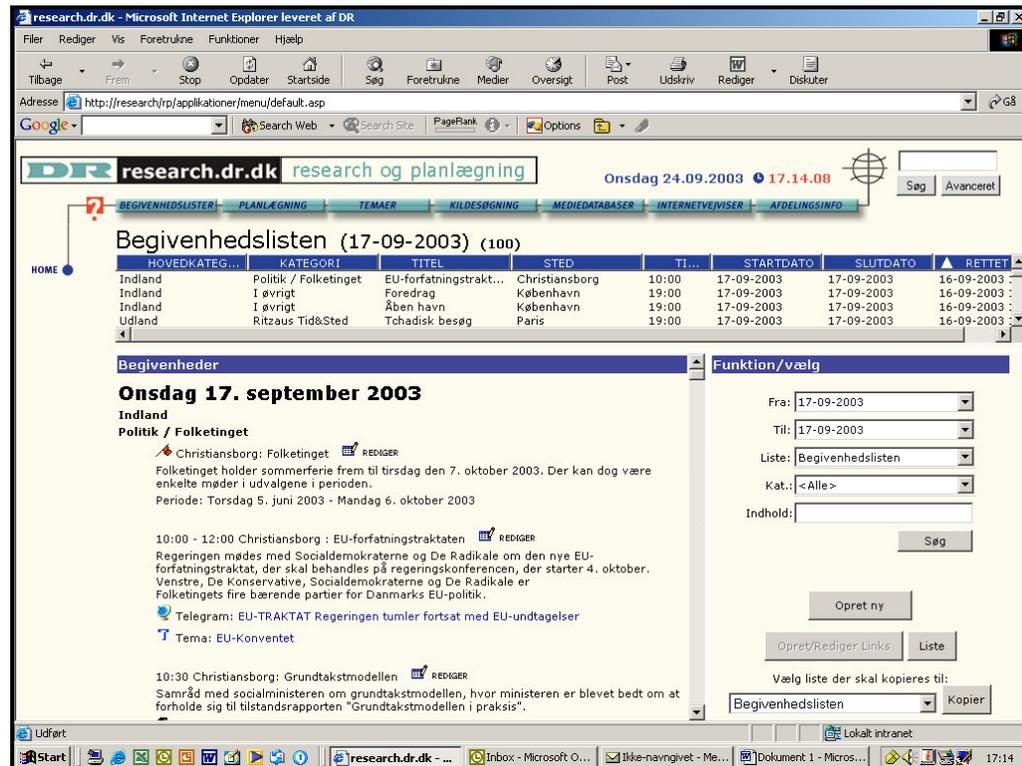


Fig. 11: Sådan kan Begivenhedslisten se ud.

Alle begivenheder er kategoriseret - typisk efter Ritzaus kategorier plus nogle ekstra, som DR Nyheder anvender. Dette giver mulighed for mere præcise søgninger.

Alle 600 brugere har mulighed for at læse og tilføje dokumenter på listen, men de kan ikke rette direkte i begivenheder. Det er forbeholdt medarbejderne i Researchenheden, som Thomas Hedin er chef for.

Alligevel tilføjer de almindelige brugere heller ikke ret mange begivenheder, selv om de har muligheden for det. I praksis går de næsten altid hen til en af medarbejderne i Researchenheden for at få lagt tingene ind. Enkelte planlægningsredaktører gør det dog selv.

En Begivenhedsliste indeholder gennemsnit 70 begivenheder pr. dag. I nyhedstunge perioder når antallet op over 100 pr. dag, mens det for eksempel i sommerperioder falder til under 50.

2. Planlægningslisten

Fra Begivenhedslisten kan udsendelsesledere, nyhedsredaktører og andre planlægningsansvarlige i hver enkelt afdeling kopiere begivenheder og idéer, som de ønsker at arbejde videre med, over i en Planlægningsliste.

I samme arbejdsgang kan de skrive den historievinkel, som de har tænkt sig at bruge i dækningen, hvilken udsendelse historien skal bringes i, samt initialerne på de medarbejdere der er koblet på opgaven.

Mens Begivenhedslisten er central og kan bruges af alle, så er Planlægningslisten decentral/afdelingsopdelt. TV-avisens Planlægningsliste hedder for eksempel ”Den Gule Liste”, fordi den tidligere blev skrevet på gult papir.

Kopieringen over i Planlægningslisten foregår ikke ved klippe-klistre. Den er derimod ”intelligent” og udløser en sammenkobling, som udnyttes til en række automatik-ker både i kopieringsøjeblikket og senere.

Når en planlægningsansvarlig kopierer en begivenhed eller tidsbestemt idé over i Planlægningslisten for sin egen afdeling, sker der således et ”write back” til Begivenhedslisten, så de andre afdelinger kan se, at den pågældende begivenhed bliver dækket, samt de øvrige oplysninger, som der måtte være noteret.

Føjes der senere ekstra researchmateriale til som vedhæftninger på en opgave i en afdelings Planlægningsliste, skrives også denne research automatisk tilbage i Begivenhedslisten, så de andre afdelinger kan få glæde af oplysningerne.

Balancen i R&P mellem central og decentral viser sig også, når en afdeling trækker en begivenhed, som allerede er ”optaget”, over i deres Planlægningsliste. Systemet forhindrer ikke denne ”dobbelt-booking”, men der gives en advarsel om, at andre også dækker begivenheden.

R&P forhindrer med andre ord ikke dobbeltdækning, men systemet sørger for, at de pågældende afdelinger er klar over, at det sker. Det er op til afdelingerne selv at afgøre, om de i givet fald vil droppe en dækning, køre den med en anden vinkel eller køre den med samme vinkel.

Desuden har de planlægningsansvarlige mulighed for at sætte ting ind på deres egne planlægningslister, som ikke kan ses af de andre afdelinger, lige som redaktørerne kan redigere teksterne, uden at de skrives tilbage til Begivenhedslisten.

Thomas Hedin anslår, at cirka 30-40 procent af de registrerede opgaver i Planlægningslisterne kommer fra afdelingerne selv – altså uden om Begivenhedslisten. Men det svinger meget fra program til program.

Endelig er der – modsat Begivenhedslisten – mulighed for at lægge tidløse idéer ind i Planlægningslisten. De tidløse idéer har dog ikke fundet vej til R&P i særlig høj grad. De flourer mest uden for systemet.

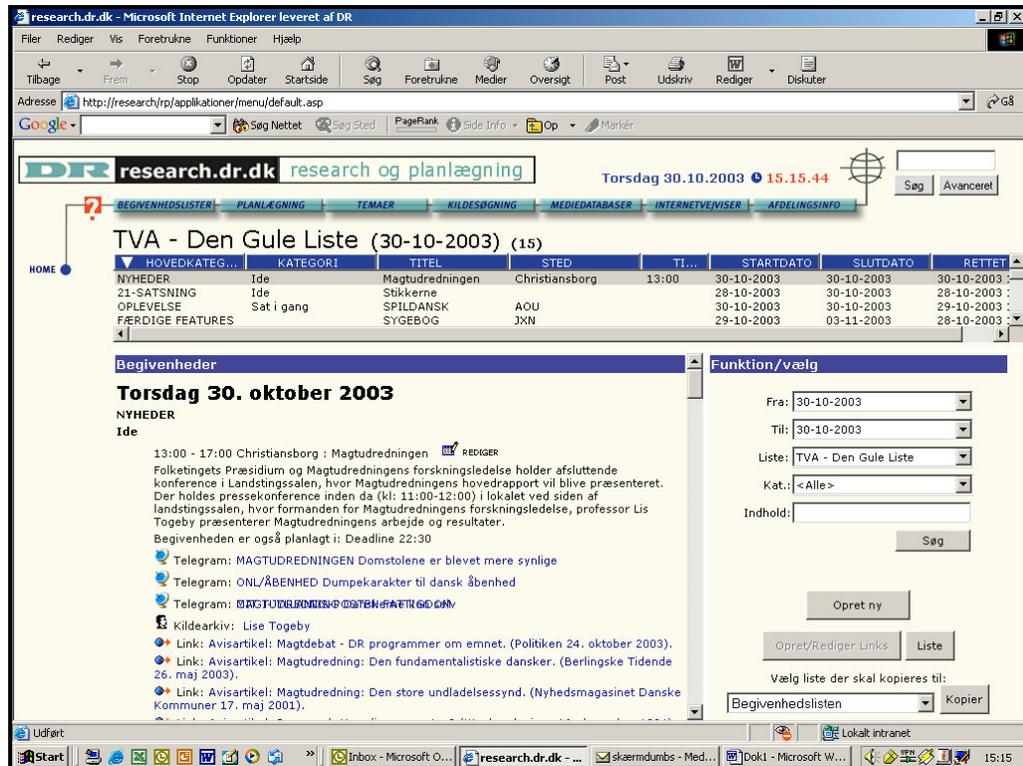


Fig. 12: Skærmbillede af TV-avisens gule liste.

Planlægningslisten er først og fremmest et arbejdsredskab for de redigerende medarbejdere. De producerende journalister kan ganske vist se, hvilke opgaver de er sat på, og finde dem ved at søge på deres initialer. Men sådan bruges systemet ikke. Den konkrete fordeling af opgaver foregår på møder og ansigt til ansigt. At en opgave i Planlægningslisten har tilknyttet en medarbejder, benyttes mest som en information til de kolleger, som ikke er sat på den pågældende opgave.

Planlægningslisten har samme gennemgående design som Begivenhedslisten, men i Planlægningslisten kan redaktøren oprette sine egne kategorier, som opgaverne herefter kan tilknyttes og sorteres på. Disse kategorier kan være udsendelsestidspunkt, udsendelsestype og/eller opgavens status – om den lige er påbegyndt, godt i gang eller fuldført.

Thomas Hedin nævner en enkelt anvendelse, som R&P ikke understøtter så godt i øjeblikket. Det er ugemagasiner, som stort set ikke bruger systemets planlægningsfunktion i dag, fordi der er for besværligt.

Systemets planlægningslister er fokuseret på datoer. Hvis udsendelsen for eksempel kun udsendes én gang om ugen om torsdagen, skal brugeren, hver gang den pågældende åbner en liste, først finde nærmeste udsendelsesdag. Listerne åbner nemlig på dags dato. Kopierer redaktøren fra Begivenhedslisten, bliver begivenheder automatisk kopieret til samme dato i Planlægningslisten. Herefter skal vedkommende flytte begivenhederne fra de enkelte datoer til udsendelsesdagen for overhovedet at have et overblik.

Men der arbejdes på en løsning. Næste udvidelse af systemet indebærer, at brugerne kan have Planlægningslister som åbner på en uge, en måned eller et år. Uanset hvilken dag, vedkommende åbner en planlægningsliste, vil den altså vise den relevante periode, og redaktøren vil slippe for at flytte rundt på datoer i store mængder dokumenter.

3. Kildearkivet

Når begivenheden er udvalgt og opgaven defineret, tilbyder R&P hjælp til selve researchen i form af et fælles Kildearkiv for alle medarbejdere på DR Nyheder. Kildearkivet rummer blandt andet dokumenterne og oplysningerne fra et 5-6 år gammelt kildearkiv, som var placeret på ”flade filer”.

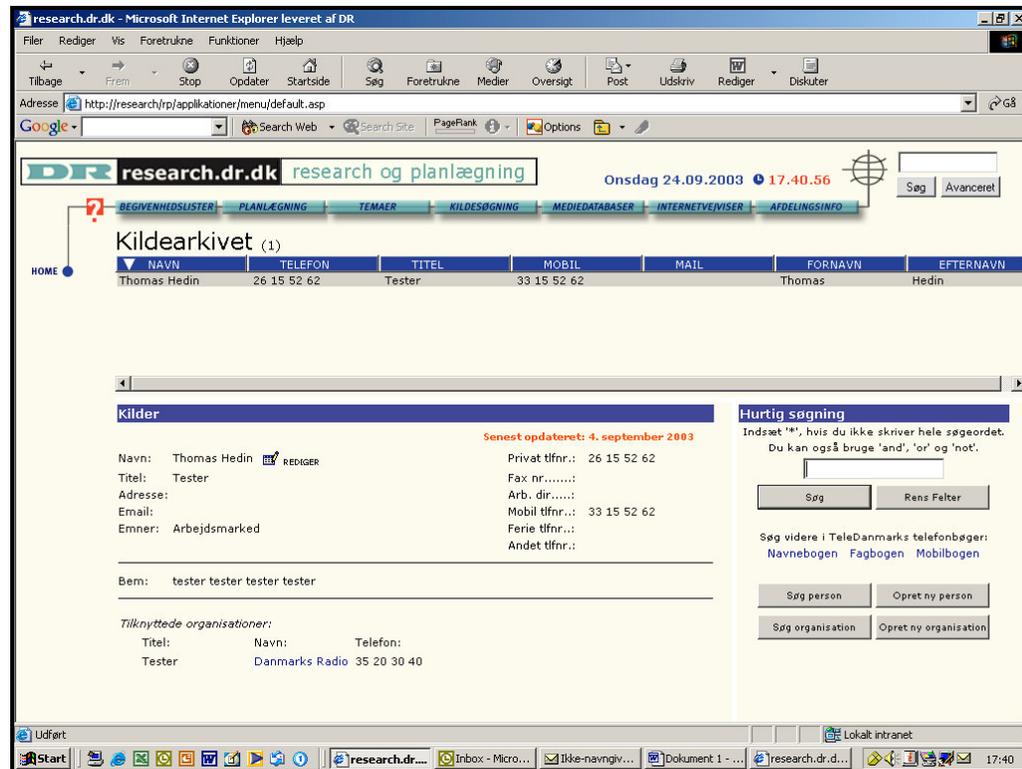


Fig. 13: En post i R&P's Kildearkiv.

I oktober 2003 indeholdt Kildearkivet oplysninger om 6000 personer og organisationer/steder – efter en større oprydning og udlugning fra et niveau på cirka 9000. Hovedvægten ligger på kontaktoplysninger i form af telefonnumre og e-mail adresser. Desuden er der mulighed for at kategorisere personernes og stedernes kompetencer, så relevante kilder inden for et bestemt område kan søges frem.

Personer og organisationer/steder linkes i systemet, og det er udnyttet på to måder. Dels kan brugerne fra personkortet med et enkelt klik hoppe til beskrivelsen af det sted, som personen er tilknyttet. Dels viser en stedbeskrivelse automatisk de tilknyttede personer, som også nås med blot et enkelt klik. Det kan f.eks. være et dokument om et parti, som viser alle partiets folketingsmedlemmer og byrådsmedlemmer.

Der genereres dog ikke automatiske links på person- eller stedkortene til andet materiale, som den pågældende person eller det pågældende sted er omtalt eller citeret i. Hvis der er behov for at linke fra person- og stedkort på til andre relaterede dokumenter i af R&P, så kan det dog gøres ved manuelt at skrive linkene i HTML. Denne mulighed bliver dog ikke brugt ret meget.

Alle brugere har mulighed for at tilføje og redigere i Kildearkivet, men for at sikre en ensartethed i den måde oplysninger optræder på, sættes samtlige tilføjelser og ændringer i kø. En ændring eller en tilføjelse træder først i kraft, når Researchenheden har godkendt den.

Dog kan brugerne tilføje private eller fortrolige personer til arkivet, hvis de ikke ønsker, at andre brugere skal kunne se de pågældende oplysninger. I så fald går kortet uden om køen (og Researchenhedens blikke) for at havne direkte i databasen. Ved søgninger får en bruger vist sine private/fortrolige kontaktpersoner blandet op med de fælles kontaktpersoner, mens brugeren naturligvis ikke kan se andres private/fortrolige kontaktpersoner.

- Det er dog meget få som anvender denne facilitet, og vi har heller ikke gjort det store nummer ud af muligheden, fortæller Thomas Hedin.

Men får journalisterne så lagt nye personer og organisationer/steder ind i arkivet?

- Journalisterne opdaterer kilder en del. Men ikke nok, lyder svaret fra Thomas Hedin.

4. Temapakkerne

I sin research har den enkelte journalist på DR Nyheder desuden adgang via R&P til nogle såkaldte temapakker om en række emner, som må forudses at have en tilbagevendende aktualitet. Et eksempel er mordet på Sveriges udenrigsminister Anna Lindh.



Fig. 14: R&P's temapakke med grundresearch og relevante kilder om mordet på Sveriges udenrigsminister Anna Lindh. Bemærk den automatisk opdaterede spalte med de seneste Ritzau-nyheder om sagen.

En temapakke giver adgang til en slag en gros research inkl. relevante personer, steder, dokumenter, artikelhenvisninger til Infomedia mv. samt links om emnet.

Alle DR Nyheders medarbejdere kan læse og redigere i temapakkerne.

5. Internetvejviseren

Fra R&P intranet-portalen har DR Nyheders medarbejdere adgang til en internetvejviser, som på mange måder minder om det kendte emneindeks Yahoo! på nettet. Her har Researchenheden samlet en lang række links af særlig relevans for journalister – opdelt på emner, som i højere grad end Yahoo!s er brugbare i forbindelse med journalistisk research.

Internetvejviseren er først taget i brug for nylig, og den er faktisk ikke blevet rigtig introduceret for journalisterne endnu. Vejviseren indeholder p.t. 2000 links, og journalisterne har mulighed for selv at føje nye links til.

Systemet tjekker selv for døde links, hvorefter Researchenhedens medarbejdere kan gå ind i et særligt modul og tage stilling til, hvad der skal ske med de døde links.

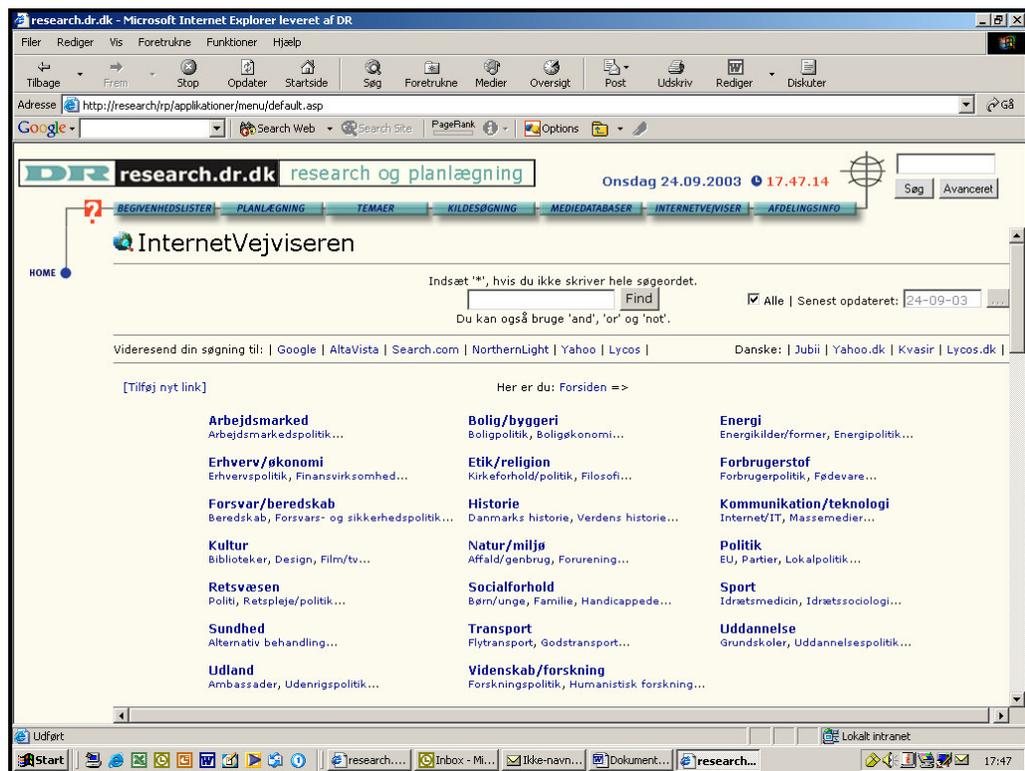


Fig. 15: Internetvejviseren er R&P's bud på et emneregister a la Yahoo!

6. Nekroteket

Her samler og vedligeholder Researchenheden portrætter af kendte danskere, så researchen står klar i det øjeblik, en af dem dør og skal omtales. Desuden bruges indholdet i forbindelse med omtaler af kendte danskeres fødselsdage.

Der er p.t. oprettet 200 personbeskrivelser. Alle journalister kan læse og redigere. Dog indeholder basen tre rettighedsniveauer, således at for eksempel redaktører kan se uddybende oplysninger – blandt andet om ”hvad gør vi, hvis den og den dør”. De øverste chefer kan se oplysninger som er særligt følsomme. Systemet styrer selv hvilke rettigheder, den enkelte bruger har, og hvor meget vedkommende kan se.

7. R&P intranet-portalen

R&P intranet-portalen er det skærbillede, som møder DR Nyheders medarbejdere, når de skal arbejde med R&P. Foruden funktionerne i R&P er der desuden adgang til en række funktioner, som ligger uden for R&P. På den måde er mange journalistiske værktøjer og informationer samlet på ét sted.

Kort fortalt leverer portalen yderligere hjælp til den redaktionelle planlægning og den journalistiske research.

Manus:

R&P og Newsstar skulle oprindeligt have været mere sammenkoblede, men det blev for dyrt. I stedet kan DR Nyheders journalister nu fra portalen søge fritext i manuskripter, som ligger i Newsstar. Desuden kan de klippe-klistre tekst fra Newsstar til R&P.

Artikeldatabaser:

Journalisterne på DR Nyheder har fra intranet-portalens adgang til at søge i en række eksterne databaser såsom artikelbasen Infomedia, virksomhedsregistret Greens samt Lademanns og Gyldendals leksika m.fl.

Intern information:

Desuden er der fra R&P intranet-portalens links til en række interne informationer, som findes i andre systemer. Det gælder typisk informationer, som ikke er nødvendige for at lave sin research men som er rare at kunne finde.

Eksempler er info fra ledelsen, vagtplaner, udsendelsesrapporter og debatfora.

Det må være ganske vist, at viden som et begreb langt fra lader sig styre. Selv ikke i dens mest konkrete udtryk. Viden som et aktiv er bare noget, vi kan måle. Alligevel tror vi, at vi kan anvende styringsteknikker på den. For at gøre noget ved det har jeg forsøgt at erstatte begrebet (*knowledge management, red.*) med *knowledge orchestration*.

Ronen Hirsch
3-R-4
S. 505

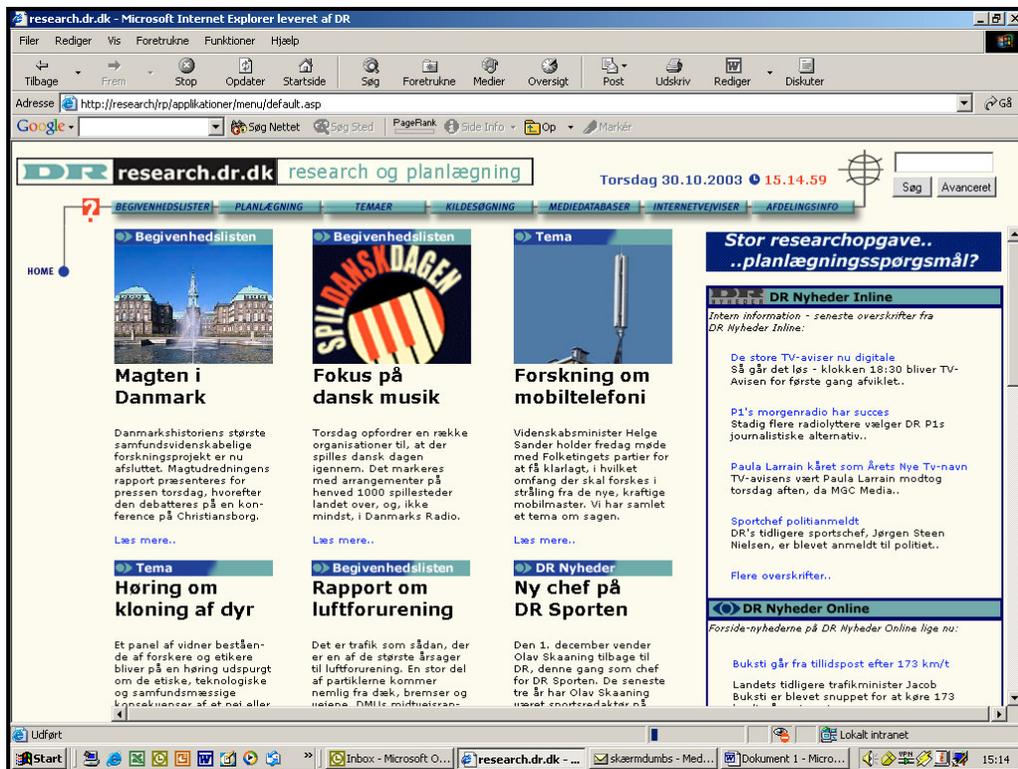


Fig. 16: Forsiden til R&P intranet-portalens med den automatisk genererede højrespalte med nyheder fra andre DR kilder.

Forsiden:

Forsiden til R&P intranet-portalen er et helt kapitel for sig. Højrespalten rummer automatiske udtræk fra andre DR kilder, mens resten redigeres af Researchenheden med høj prioritet.

- Vi gør meget ud af forsiden. Forsiden skal pege fremad. Det er fælles historier mellem forskellige redaktioner, der får høj prioritet, fortæller Thomas Hedin.

Desuden kan forsiden ses som et sjældent eksempel på disciplinen ”journalistik for journalister” – med sine helt egne nyhedskriterier.

- En god historie her er en, der kan spare andre for arbejde. Meningen med det hele er jo, at vi skal spare journalisternes tid, lyder det fra researchredaktøren.

LÆS MERE

KAPITEL 7.2 – DR NYHEDER

Kilder om R&P

1-A-6, 1-A-7 og 1-A-10

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

B. Aftenposten, Oslo

Videnstyringen på Aftenposten i korte træk					
			Webadresse:	http://www.aftenposten.no	
	Funktion	Videntype	Antal brugere	Antal dokumenter	I drift
1	Skattedatabasen	Personoplysninger	380	27.000.000	1993
2	Intranet	Ressourcestyring	Ca. 800		1995
3	Værktøjsider	Personoplysninger Stedoplysninger Interne kilder Eksterne kilder	380	200	1996
4	Kilderegistret	Personoplysninger Stedoplysninger	380	11.000	1999
5	Database om de kongelige	Personoplysninger Idéer	380	10	2001

GRUNDLAG	KAPITEL 7.2 – AFTENPOSTEN
Interview med samt e-mails fra Alf Endre Magnussen, researcher og souschef på Aftenpostens Dokumentationscenter	13-8-2003 samt 31-7-2003 og 11-11-2003

1. Skattedatabasen

Skattedatabasen på Aftenposten er et resultat af, at medierne i Norge – modsat i Danmark – har adgang til hvert år at få informationer hos myndighederne om alle norske privatpersoners indtægts- og formueforhold. Oplysningerne offentliggøres af aviser landet over med stor interesse hos læserne.

Interessen er så stor, at flere netaviser – heriblandt Dagens Næringsliv (se s. 79) – har taget skridtet fuldt ud og gjort fortegnelsen tilgængelig for alle via internet. En udvikling som de norske myndigheder nu er begyndt at begrænse.

I 1992 fik Aftenposten for første gang de mange talinformationer i elektronisk form, og året efter oprettede dagbladet en redaktionel database med oplysningerne. Et af avisens første videnstyringsprojekter var født.



Fig. 17: En søgning på Norges statsministre i Skattedatabasen giver dette resultat. Formuen er opgjort som den likvide formue. Den reelle værdien af ejendomme tæller for eksempel ikke med.

Det er avisens IT-afdeling, som lægger oplysningerne ind, og de er tilgængelige for hele redaktionen. Allerede fra fødslen var databasen oppe på at rumme 3,7 millioner poster. I 2003 tæller den over 30 millioner.

At tallet vokser så kraftigt, peger umiddelbart i retning af, at det norske befolkningstal har overhalet Skandinaviens. Det er naturligvis ikke tilfældet. Forklaringen er, at hvert enkelt dokument ikke opdateres fra år til år. For hvert år oprettes der et nyt dokument for hver person. I 2003 rummer systemet således de seneste 10 års ligningsdata.

Databasen er programmeret som en del af Aftenpostens elektroniske tekstarkiv, der daterer sig helt tilbage til 1984. Derfor kan alle oplysninger søges i fritext. Hver post rummer blandt andet oplysninger om personens alder, adresse, ægtestand, fødselsdato, indtægt, skattebetaling og likvid formue. Den brede palette af personoplysninger gør databasen anvendelig til tjek af mange andre ting end lige personers økonomiske forhold.

Alf Endre Magnussen fra Aftenpostens Dokumentationscenter betegner da også Skattedatabasen som et særdeles nyttigt værktøj for de redaktionelle medarbejdere.

2. Intranet

Næste videnstyringsprojekt på Aftenposten er avisens intranet. I 1995 oprettede enkelte afdelinger egne intranet, som var tilgængelig fra en fælles forside.

Dokumentationscentrets intranet var i begyndelsen kun tilgængelig for egne medarbejdere. Senere blev centrets intranet tilgængelig for resten af redaktionen.

Dokumentationscentret kan betegnes som avisens researchafdeling og bibliotek.

I 1999 oprettede Aftenposten et intranet for alle avisens cirka 800 medarbejdere, som er i drift den dag i dag. Intranettet er hierarkisk opbygget i tre lag. Alle medarbejdere har adgang til "højeste niveau", som er et fælles område for alle avisens medarbejdere. Dernæst har alle redaktionelle medarbejdere adgang til et redaktionelt område. På samme måde har medarbejderne i annonceafdelingen adgang til deres eget område. Endelig har alle medarbejdere adgang til et område, som det kun er kollegerne fra samme afdeling, der kan komme ind på.

Redaktionen består af et dusin afdelinger – bl.a. økonomiredaktionen og udenrigsredaktionen. Deskredaktionen DN med 100 ansatte har sit eget område. Desuden har redaktørerne deres eget område.

På afdelingsområderne vil der ligge interne nyheder og dokumentation. For eksempel vagtlistes. Alle medarbejdere kan læse, skrive og redigere i deres eget område. Nogle er også udstyret med ret til at skrive på højere niveauer.

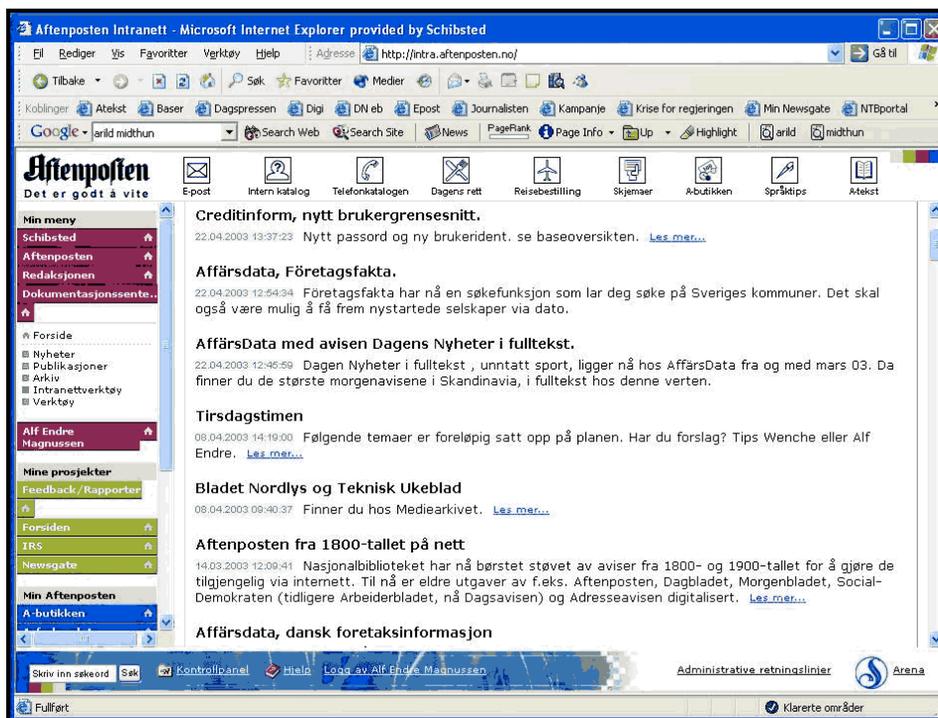


Fig. 18: Forsiden på Dokumentationscentrets intranet.

Intranettet giver mulighed for at oprette projekter, hvor brugerne selv kan styre, hvem der skal have adgang. Men denne funktion bliver næsten ikke brugt, fordi det kører for langsomt, når brugerne skal rette i et dokument. Det foregår nemlig ved at hente dokumentet ned på sin egen harddisk, rette i det og lægge det nye dokument tilbage på serveren.

Brugen af intranettet er meget forskellig fra afdeling til afdeling på redaktionen.

- Deskred. er storforbrugere af intranettet. De bruger det som et alternativ til at kopiere papirer. Andre redaktionelle afdelinger bruger det i mindre grad, fortæller Alf Endre Magnussen, som må konstatere, at intranettet – trods mulighederne for det - ikke spiller nogen afgørende rolle for Aftenpostens journalister i det daglige arbejde.

- Selv om intranettet indeholder nyttig information, er det ofte for vanskeligt at navigere og søge efter denne information. Derfor er intranettet ikke det journalistiske værktøj, som det kunne have været, vurderer han.

3. Værktøjside

I 1996 oprettede Dokumentationscentret en intranetside med links til de eksterne databaser og registre, som centret havde adgang til. Siden var forbeholdt Dokumentationscentrets medarbejdere.

Senere er siden blevet tilgængelig for Aftenpostens journalister, og den har nu udviklet sig til en egentlig værktøjside med links til en række søgetjenester og andre gode journalistiske kilder, som alle har adgang til.

Tilbage er dog en række tjenester, som kun Dokumentationscentret har brugernavn og adgangskode til samt i visse tilfælde de nødvendige kundskaber for at kunne gennemføre en kvalificeret søgning. Her skal journalisterne stadig henvende sig til Dokumentationscentrets medarbejdere for at få lavet en søgning.

Et eksempel på en sådan database er det norske Motorvognsregister, hvor man kan søge direkte efter motorkøretøjers registreringsnumre.

Erfaringer og informationer er ikke viden. De danner basis for viden. Viden er det spin, vi lægger oven i vores erfaringer og informationer...

John Woods
3-R-4
S. 507

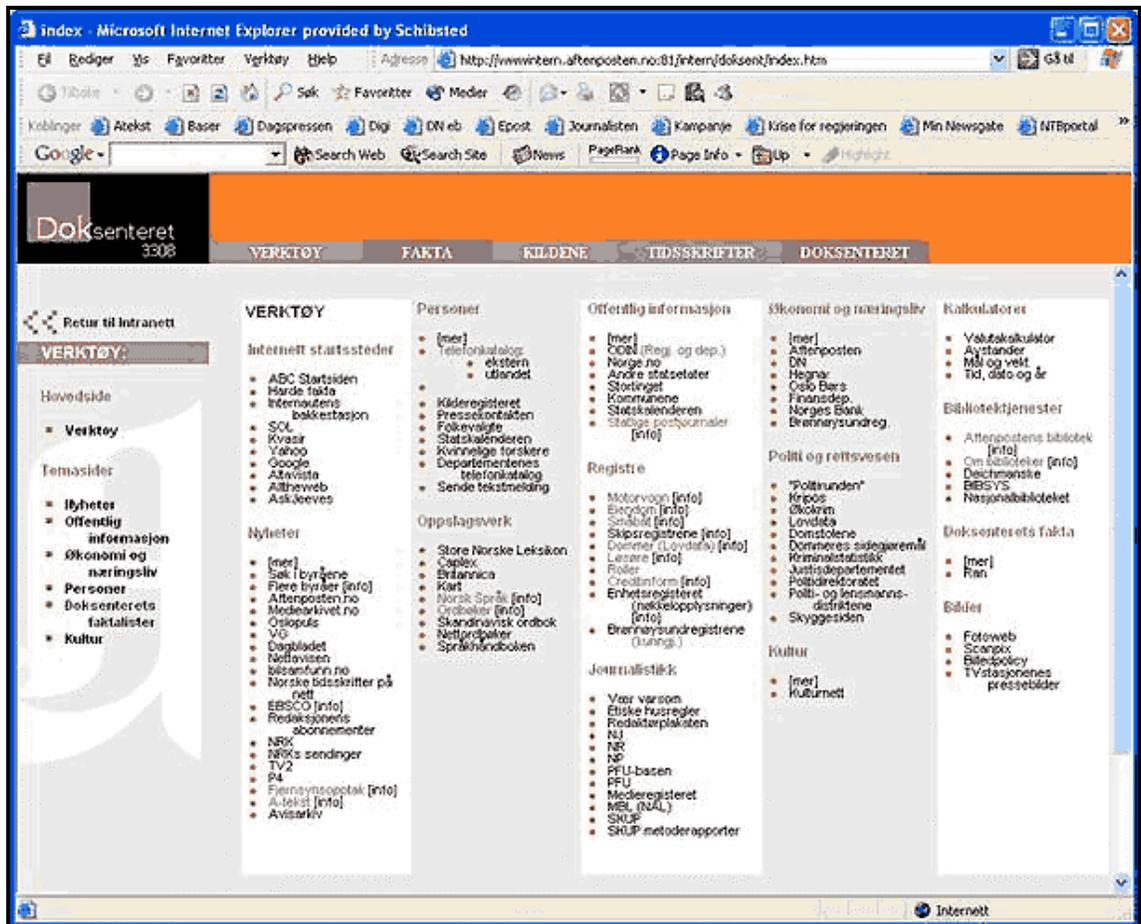


Fig. 19: Aftenpostens værktøjside med links til eksterne kilder og databaser.

4. Kilderegistret:

Aftenposten hadde tidligere et DOS-baseret kilderegister med personoplysninger. Det stod imidlertid klart på et tidspunkt, at systemet ikke ville overleve år 2000. Derfor blev

Dokumentationscentret bedt om at lave en specifikation til nyt system. Det skete i begyndelsen af 1999, hvor et eksternt firma blev tilknyttet for at programmere systemet.

Det var oprindelig hensigten at lave kilderegistret i programmet Microsoft Outlook, men det gik avisen bort fra på grund af lange søgetider ved søgninger i stort materiale.

Ifølge norsk lovgivning er det kun redaktionen, der må have adgang til redaktionelle personregistre, og sådan fungerer det også på Aftenposten. Til gengæld har journalisterne også adgang til at tilføje og ændre i oplysningerne.

Kilderegistret er web-baseret og rummer blandt andet kontaktinformationer, som ikke findes via telefonoplysningen eller andre offentlige databaser.

I efteråret 2003 tæller Kilderegistret cirka 11.000 poster med kontaktinformationer om personer og steder. Som et supplement til registret vedligeholder Dokumentationscentret en fælles liste med telefonnumre på politivagter. Her er det kun Dokumentationscentrets medarbejdere, der har adgang til at rette og tilføje.

The screenshot shows a web browser window titled "Redaksjonens Kilderegister, Kildeform - Microsoft Internet Explorer provided by Schibsted". The address bar shows "http://www.intern.aftenposten.no:81/kilderegister/kontakt..". The browser interface includes a search bar with "Google" and various navigation buttons. The main content area is divided into several sections:

- Personalia:** A table with fields for "Etternavn" (Bondevik), "Firma" (Regjeringen), "Fornavn" (Kjell Magne), and "Stilling" (Statsminister). A "Kategorier" field contains "Politikk, Regjeringen".
- Telefon, mobil, m.m.:** A table with fields for "Telefon arb.", "Sentralbord" (22244000), "Telefaks arb." (22249500), "Telefon priv." (22610696), "Telefon priv 2.", "Telefaks priv.", "Mobiltelefon", "Mobiltelefon 2.", and "Person søker".
- Adresser:** A table with fields for "Firma adresse", "Privat adresse" (Kolbotn terrasse 9), "E-post" (kjell-magne.bondevik@stortinget.no), "E-post privat", "Firma web-side", and "Privat web-side".
- Diverse:** A table with fields for "Opprettet" (1999.11.11), "Opprettet av" (Outlook), "Endret" (2001.10.21), and "Endret av" (reledrag).
- Notater:** A text area containing "Stortingsrepresentant, Kr.F. Møre og Romsdal. Gift med Bjørg Bondevik, 3 barn."

At the bottom of the form, there are buttons for "Tilbake", "Hjelp", "Nytt søk", "Slette", "Endre", "Ny kilde", "Lagre", and "Avbryt". The browser status bar at the bottom shows "Fullført" and "Internett".

Fig. 20: En søgning på Norges statsminister i Aftenpostens Kilderegister giver dette resultat.

Alf Endre Magnussen anslår, at Kilderegistret på en gennemsnitlig dag bliver brugt af cirka 30 ud af redaktionens i alt 380 medarbejdere.

Det har været hensigten fra begyndelsen, at journalisterne selv skulle opdatere informationerne i Kilderegistret. Det er der en del, som gør, mens andre ikke gør.

Brugerne kan ikke skjule deres kontaktpersoner i systemet for andre. Private eller fortrolige kilder lægger brugerne typisk ind i deres egen personlige adressebog i Microsoft Outlook.

At det ikke er mere udbredt blandt journalisterne selv at opdatere Kilderegistret, tilskriver Alf Endre Magnussen blandt andet, at brugerne skal hakke mindst en jobkategori af, når de opretter en ny person i registret.

Desuden er der en række tekniske faktorer, som spænder ben:

- Det er et problem, at Kilderegistret ligger et andet sted på computeren end journalistens skriveprogram, og at det ikke er integreret i de andre elektroniske værktøj, som stilles til rådighed for journalisterne på Aftenposten. Desuden er det et problem, at brugeren ikke kan krydssøge i andre databaser, anfører Alf Endre Magnussen.

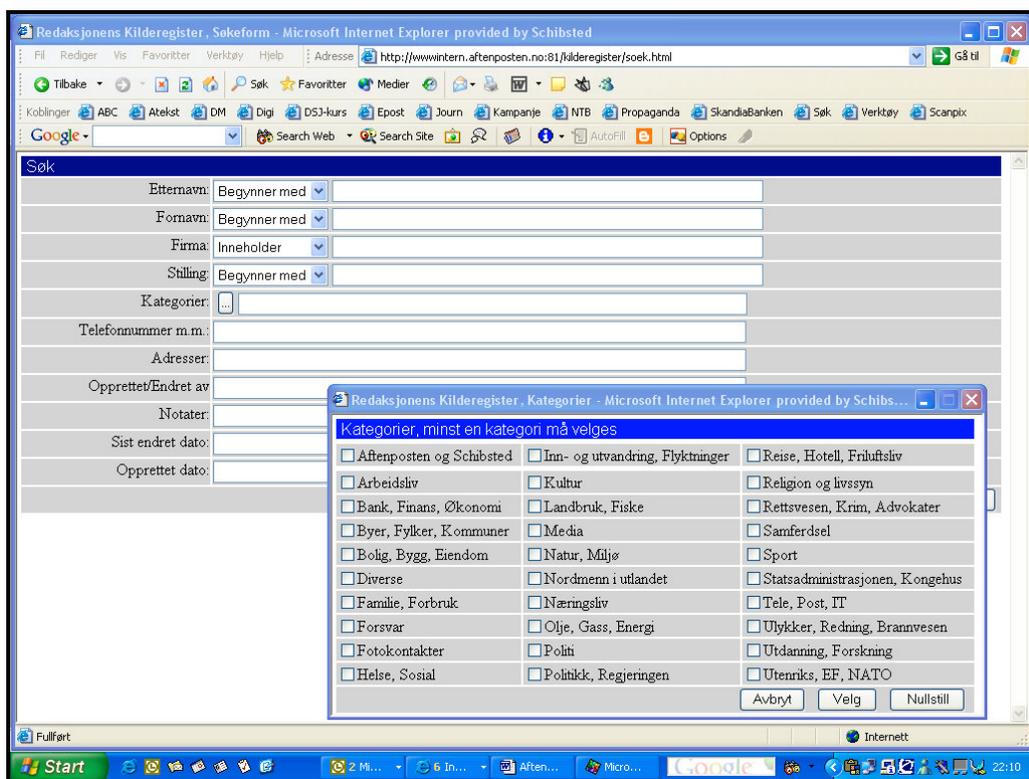


Fig. 21: Søgebildet til Aftenpostens Kilderegister inkl. de kategorier, som afskrækker en del af journalisterne fra at lægge nye personer ind.

5. Database om de kongelige

Det seneste skud på stammen af Aftenpostens videnstyring er en database med informationer og historieidéer om de norske kongelige. Dog er Aftenposten, som det fremgår af fig. 22 også ved at gøre klar til at følge den kommende danske dronning på tættest hold!

Idéen opstod for 2 1/2 år siden, hvor en medarbejder fra Dokumentationscentret tog initiativ til at oprette og vedligeholde databasen.

Informationerne er til en vis grad følsomme, så siden kan kun læses af medarbejderne på Dokumentationscentret samt Aftenpostens to journalister på det royale stof. Informationerne kan dog også bruges af afløserer og lignende på kongestoffet.

Det er fortsat kun den ene medarbejder fra Dokumentationscentret, der kan opdatere informationerne i databasen. Hvis de royale medarbejdere har et tip eller en oplysning til databasen, må de henvende sig til den ansvarlige.

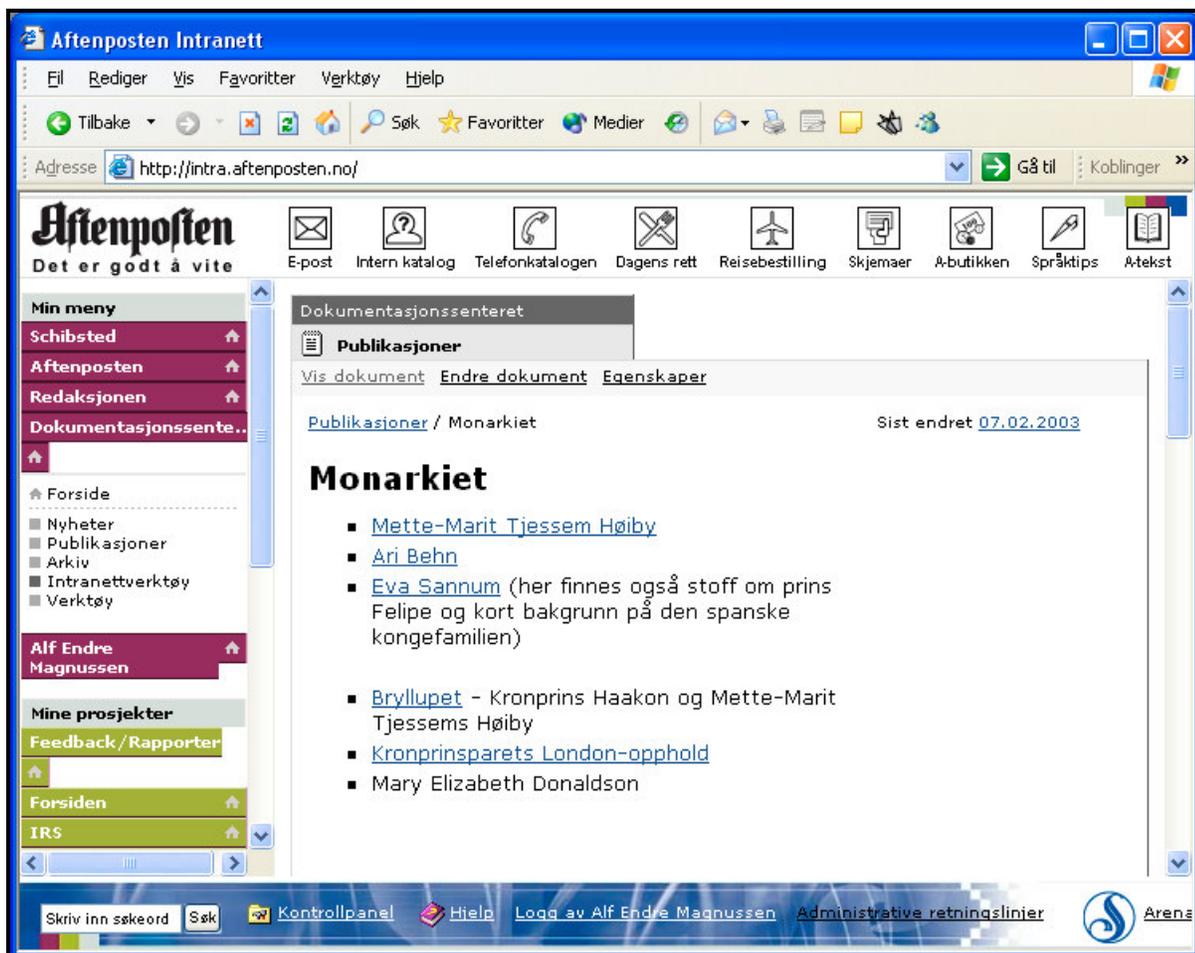


Fig. 22: Databasen om de kongelige fokuserer på det norske kongehus, men der er også blevet plads til enkelte oplysninger om andre europæiske kongehuse – og gjort klar til at følge den kommende danske dronning.

Generelt om videnstyringen på Aftenposten

Alf Endre Magnussen vurderer, at Aftenpostens initiativer inden for videnstyring har haft stor betydning for avisen:

- Især registrene har været vigtige. Vi havde helt klart mistet en række gode historier, hvis ikke vi havde haft dem.
- Nogle journalister påpeger, hvor uundværligt systemerne er. Vi får da ros, lyder det med et glimt i øjet.

Knopskydning er dog det ord, som bedst beskriver den måde, avisen har indført og udbygget sin videnstyring på. De fleste projekter er opstået i takt med behovene, og initiativtagerne har oftest været de personer, der først så behovene.

Det har altså sjældent været ledelsen, der har taget initiativet til et givet videnstyringsprojekt. På den anden side har ledelsen heller ikke modarbejdet videnstyringen på

Redaktionerne har hidtil identificeret indholdet af deres arkiver som deres videnaktiver, men arkiverne repræsenterer kun en lille del af den viden, som en redaktion skaber.

Gabriella Franzini
Director
EidoMedia
Italien
1-4-26
S. 26

Aftenposten. Slet ikke, anfører dokumentationsmedarbejderen, der også fungerer som journalistisk researcher på avisen.

- Vi har ikke altid haft evnen til at lave videnstyring. Men vi har altid haft viljen, som Alf Endre Magnussen udtrykker det.

Knopskydningen har dog også sin bagside, erkender han:

- Vi har mange forskellige systemer, som ganske vist er gjort tilgængelige via vores intranet. Men det er et problem i dag, at systemerne ikke "snakker sammen". Man må gå ind i en række forskellige systemer for at opdatere information, siger Alf Endre Magnussen.

NewsGate på trapperne

Det med knopskydningen bliver dog snart en saga blot, når vi taler om videnstyring på Aftenposten. Sammen med den amerikanske avis USA Today bliver Aftenposten det første dagblad i verden, der indfører medievidenstyringssystemet NewsGate (se s. 104).

Ibrugtagningen i fuld skala ser i skrivende stund ud til at ske i anden halvdel af 2004, og det vil ifølge Alf Endre Magnussen, som også er en af ankerpersonerne bag indførelsen af NewsGate, gøre en ende på ulemperne ved flere års knopskydning:

- Med NewsGate håber vi at få adgang til både opdatering og søgning efter information fra samme skærm billede, så man slipper for at hoppe ud af det, man er i gang med. Desuden regner vi med, at NewsGate kommer til at styre adgangskontrollen, så man slipper for hele tiden at skulle logge sig på forskellige systemer med forskellige brugernavne og adgangskoder, lyder håbet.

Videnstyringen på Aftenposten er beskrevet i en intern rapport

Aftenpostens betydelige interesse for videnstyring understreges bl.a. af, at avisens kundskabsprocesser er beskrevet i en intern rapport, som har titlen "Tenk om Aftenposten visste hva Aftenposten vet...". Rapporten er skrevet som en projektopgave på en management uddannelse om Knowledge Management af Trine Østlyngen, daværende udviklingsleder på Aftenposten og nu leder af den journalistiske forsknings- og efteruddannelsesinstitution Institutt for Journalistikk i Norge.

Satser også på CRM

Med til billedet af Aftenpostens bestræbelser inden for videnstyring hører også, at avisens kommercielle afdelinger har indført et omfattende system til kundestyring (CRM). Systemet er så omfattende, at det på en samlet og overskuelig måde kan vise alle oplysninger om - og korrespondance med - hver eneste af avisens privatkunder. Systemet er dog ikke på nogen måde koblet sammen med den redaktionelle videnstyring.

LÆS MERE

KAPITEL 7.2 – AFTENPOSTEN

CRM på Aftenpostens kommercielle afdelinger 2-R-1 s. 15-19

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

C. TV 2/BORNHOLM

Videnstyringen på TV 2/BORNHOLM i korte træk					
			Webadresse:	http://www.tv2bornholm.dk	
	Funktion	Videntype	Antal brugere	Antal dokumenter	I drift
1	ENPS: Kildedatabase	Personoplysninger Stedoplysninger	35	500-1000	1997
2	Dagbog	Opgavestyring	35	Et pr. dag	1997
3	Idéer	Idéer	60		2003

GRUNDLAG	KAPITEL 7.2 – TV 2/BORNHOLM
Telefoninterview med – samt e-mails fra – redaktionschef Peter Funch.	25-9-2003 og 14-11-2003

Generelt om ENPS:

TV 2/BORNHOLM's videnstyring sker blandt andet i Electronic News Production System (ENPS), som benyttes af radio- og især tv-stationer. ENPS er udviklet af Associated Press og benyttes bl.a. af engelske BBC, Sveriges Radio, TV2/Nord, TV2 Øst, TV2/Lorry samt dele af TV-Avisen på DR1. TV 2/BORNHOLM var det første medie uden for BBC, som tog systemet i brug. Det skete i 1997.

ENPS kan beskrives som et næsten altomfattende system til redaktionel videnstyring på TV og radio. Det stiller IT-værktøjer til rådighed for alt fra planlægning til afvikling, det vil altså sige styring af både planlægning, research, indhold (Content Management) og produktion.

Blandt andet bruger TV 2/BORNHOLM ENPS til at håndtere Ritzau-telegrammer, som hentes frem inde fra systemet. ENPS rummer også alt manus, alle oplæg og speaks samt beskrivelser af indslag på arkiverede råbånd. Alt er søgbart – også arkivet fra før 1990-97, som er importeret i ENPS.

Søgeresultatet giver ikke adgang til at se selve indslaget, men ved hjælp af oplysningerne fra søgeresultatet kan journalisterne gå i båndarkivet og finde indslaget der.

TV 2/BORNHOLM's hjemmeside på <http://www.tv2bornholm.dk> giver faktisk direkte adgang for alle seere og dermed selvfølgelig også stationens journalister til at søge og se samtlige indslag et år tilbage. Men der går ikke noget direkte link fra resultatet af en søgning i ENPS til indslaget på web, hvis det rent faktisk ligger på nettet. Arbejdet med at gøre dette muligt er vurderet at være for stort i forhold til udbyttet på en regional station.

Om TV 2/BORNHOLM's brug af ENPS:

TV 2/BORNHOLM har valgt kun at bruge en del af funktionerne i ENPS. Blandt andet har tv-stationen fravalgt at anvende Newsgathering, som er ENPS' værktøj til styring af deling af research og støtte til planlægning.

- Newsgathering-delen er for tung i den nuværende version af ENPS, og den her slags systemer skal for alt i verden være så lidt besværlige som muligt for medarbejderne at

arbejde med. Men hvis version 4.0 af ENPS falder i vores smag, så kan det meget vel være, at vi tager Newsgathering i brug, fortæller redaktionschef Peter Funch fra TV 2/BORNHOLM.

1. Kildedatabasen

Snerydning Amt		[*] 26. [DAGBOG September 2003 [01-09-
Oprettet af: Lars Rasmussen 06-01-03 09:05 Ændret af: Lars Rasmussen 06-01-03 09:06		
Navn	Snerydning Amt	Den ansvarlige for snerydning i område Amtsvæj.
Organisation	Bornholms Regionskommune	
Politisk parti		
Arb. adresse		
Arbejdstelefon		
Fax		
Mobiltelefon	3053 3050	
Privat adresse		
Privat telefon		
Privat fax		
Person søger		
Email		
Job Title		

Fig. 23: Posterne i TV 2/BORNHOLMS Kildedatabase er ikke opdelt på personer og steder. Til gengæld kan personer findes frem ved søgning på deres arbejdspladsnavn.

En del af ENPS, som TV 2/BORNHOLM bruger, er Kildedatabasen, som i efteråret 2003 rummede et sted mellem 500 og 1000 poster. Kort sagt: Alle dem man har brug for at snakke med på Bornholm.

Alle redaktionens medarbejdere har adgang til at læse, oprette og redigere oplysninger i Kildedatabasen. Desuden kan brugerne oprette kilder i "egne mapper", som ingen andre kan se. Alle opfordres dog generelt til at gøre deres kilder tilgængelige for alle i huset.

Systemet skelner ikke mellem en person og et sted, og der sker heller ingen sammenkædning mellem personer og steder. Til gengæld er al tekst søgbar, og ved søgning på et firmanavn kan flere personer dukke op.

- Kildedatabasen bliver brugt meget. Folk retter selv i oplysningerne, når noget er forkert. Blandt andet har vi nærmest haft et helvede med alle kommunale telefonnumre, efter at Bornholms kommuner og amt er blevet slået sammen til en Regionskommune, beretter Peter Funch.

2. Dagbogen

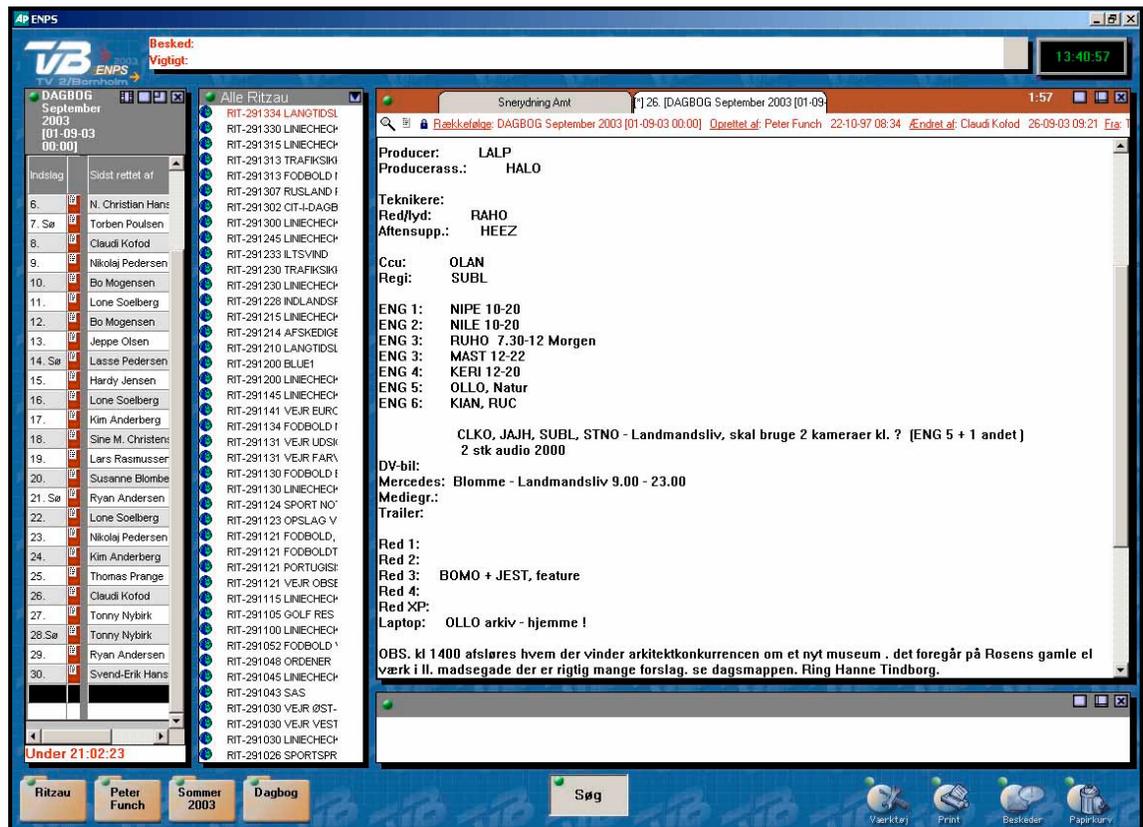


Fig. 24: TV 2/BORNHOLM's dagbog er skrevet som et "manus" med én side pr. dag og ligger i ENPS på samme måde som en udsendelse. Det er valgt fordi det skal være let for reportere og teknikere at finde og bruge.

Et andet vigtigt IT-værktøj for journalisterne på TV 2/BORNHOLM er Dagbogen, som ligger i ENPS med én side pr. dato – samlet måned for måned i en liste. Det beretter om alt fra, hvem der er på arbejde, over tidsbestemte idéer til, hvem der arbejder med hvilke historier og bruger hvilket udstyr.

Denne model er valgt, fordi det er genkendeligt for alle. Det er nemlig lavet i samme type skema, som bruges til hver udsendelse – hver dato er et "manus" – altså ikke et særligt system, men noget alle er vant til at arbejde i.

Samtidig er det vigtigt, at alt er i ét ark – altså at folk ikke skal klikke for meget rundt for at få overblik over dagens relevante produktionsoplysninger – og evt. idéer til dagen.

Det er mest redaktionssekretæren og planlæggeren, der skriver ind i dagbogen langt frem. Men lidt under halvdelen af de producerende journalister skriver også selv ind i dagbogen.

- Der kunne jo altid være flere, som skrev i dagbogen. Til gengæld fungerer dagbogen faktisk udmærket. Det er vigtigt, at man kan se det hele et sted, fortæller Peter Funch.

Fødekæden til stationens planlægning begynder faktisk på hjemmesiden, hvor øens foreninger m.m. har mulighed for selv at skrive begivenheder ind i en kalender, som er synlig for alle på hjemmesiden.

I redaktionens dagbog er der et link direkte til dagens opslag, som så åbner inde i ENPS, altså med ét klik.

3. Idéer

Mens TV 2/BORNHOLM venter på, at ENPS får en acceptabel Newsgathering-del, spekulerer man på stationen en del over, hvordan man kan få styr på den del af journalisters historie-idéer, som ikke knytter sig til nogen bestemt dato.

Stationen har taget lidt hul på en løsning med et fælles dokument i ENPS, hvor alle kan komme med idéer til sommerdækningen, og har op til de seneste kommunalvalg (2001 og 2002) i den tidlige fase haft et dokument inde i ENPS, hvor alle kunne skrive idéer og vinkler ind.

- Jeg ved ikke lige nu, om det vil være bedst at samle idéerne inde i ENPS, eller om det skal foregå på vores intranet. Det er noget vi overvejer lige nu, fortæller Peter Funch.

For at fremme udviklingen af historieidéer om andre emner har stationen netop lagt en "Undre-database" på intranettet. Den har til formål at involvere alle medarbejdere i arbejdet med at udvikle den daglige undren til gode historier. Det er et initiativ, som Peter Funch er meget spændt på at se resultatet af.

Undre-databasen har en også en fysisk pendant, idet der ved stationens dueslag er en opslagstavle, hvor medarbejderne kan sætte sedler op med løse og faste idéer. En redaktionssekretær har til opgave at kommentere folks idéer fra både væg og database, så idé-processen kan følges i databasen af alle.

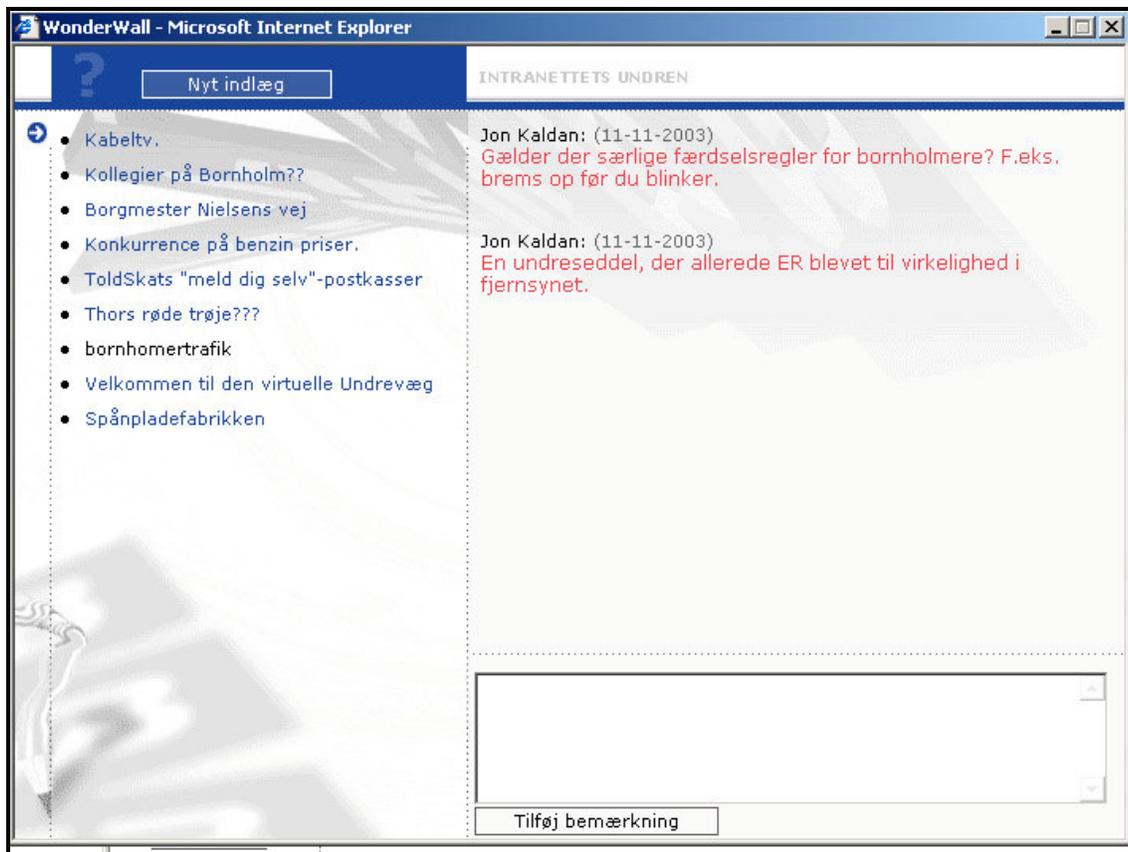


Fig. 25: Den almindelige undren er nu sat i system på TV 2/BORNHOLM, så den kan danne grundlag for en egentlig idéudvikling. Det foregår i tv-stationens nye "Undre-database".

TV 2/BORNHOLM's intranet rummer informationer om stationen, referater fra samarbejdsudvalgsmøder m.m. Alle medarbejdere kan lægge stof ind på intranettet, men ikke mange gør det bortset fra ledelsen. Intranettet bliver dog løbende udviklet.

D. Dagens Næringsliv, Oslo

Videnstyringen på Dagens Næringsliv i korte træk					
			Webadresse: http://www.dn.no		
	Funktion	Videntype	Antal brugere	Antal dokumenter	I drift
1	Opgaveliste	Idéer Opgavestyring Fotobestillinger	120	Ca. 50 pr. dag	2000
2	Autonomy	Interne kilder	80	350.000	2002
3	Kilderegister	Personoplysninger	120	9	2000
4	Skattelisten	Personoplysninger	120		

GRUNDLAG	KAPITEL 7.2 – DAGENS NÆRINGS LIV
E-mail korrespondance med produktionsredaktør Asgeir Sektnan	3-10-2003, 12-11-2003 og 13-11-2003

Generelt om videnstyringen på Dagens Næringsliv:

Det er et internt udviklet intranet, der danner rammen om videnstyringen på Dagens Næringsliv. Intranettet rummer blandt andet informationer om avisens medarbejdere samt en opslagstavle til interne meddelelser, men det er intranettets hjælpværktøjer i det daglige journalistiske arbejde – Opgavelisten og Kildedatabasen – som vil blive gennemgået i det følgende.

Desuden råder dagbladet over et værktøj til automatiske søgninger efter beslægtede artikler, som også vil blive beskrevet.

1. Opgaveliste

Formålet med Opgavelisten er at give et samlet overblik over de artikler, som bladets journalister forventer at producere – fordelt på dato. Det er altså et system til opgavestyring.

Opgavelisten benyttes også til fotobestillinger. Desuden er der mulighed for at lægge mere ”løse” idéer ind, som ikke er knyttet til nogen dato. Idéer uden dato flyttes blot med frem til næste dato, for hver dag der går. Derved får Opgavelisten et lille element af idéstyring.

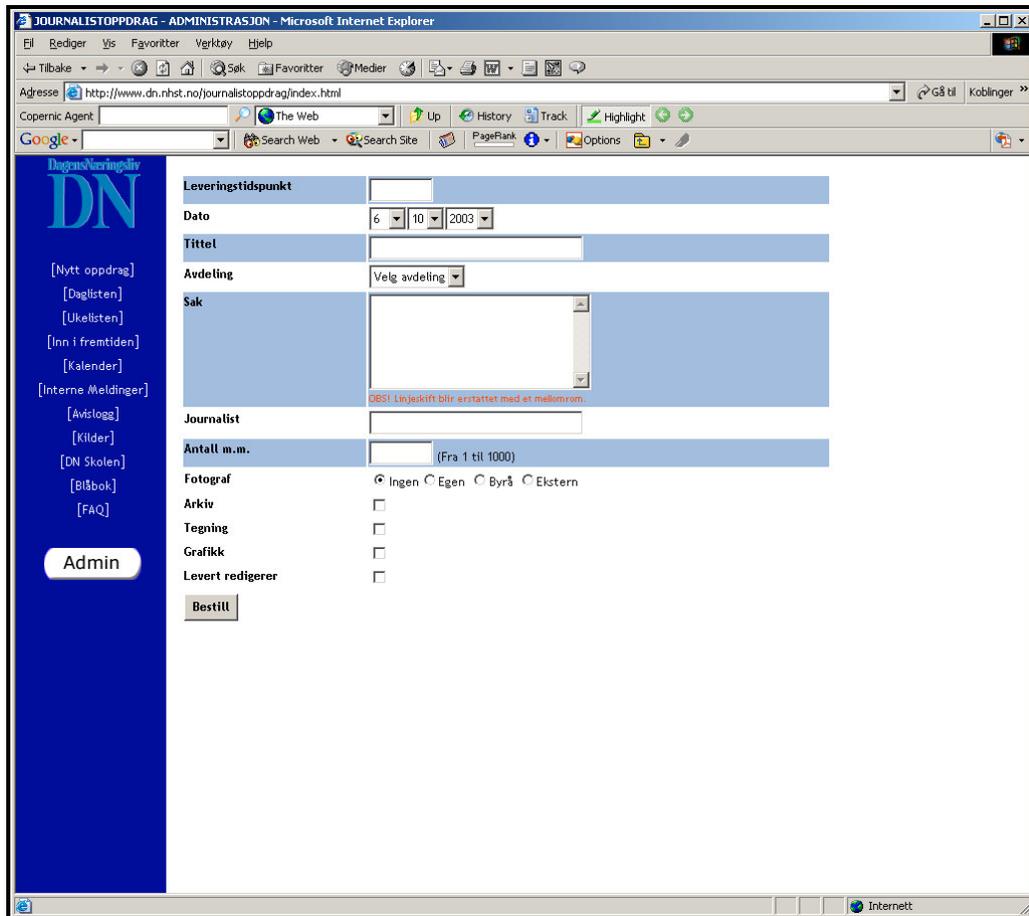


Fig. 26: Sådan skriver journalisterne på Dagens Næringsliv en opgave eller en fotobestilling ind på deres Opgaveliste.

Alle journalister på Dagens Næringsliv kan læse og skrive nye opgaver på listen. Herefter kan opgaverne ses af de redaktionelle ledere (afdelingsledere og nyhedschefer) afdelingsvis. Lederne har også mulighed for at prioritere opgaverne og få vist afdelingens opgaver sorteret efter prioritet.

Foruden at skrive opgaver ind kan ledende medarbejdere slette opgaver og idéer, men ingen af delene sker ret ofte. Stort set alle opgaver, og hvem der skal løse dem, er aftalt på morgenmødet i afdelingerne. Herefter er det de skrivende journalister, som lægger opgaverne ind i systemet. Opgavelisten er således mere et informationsværktøj end et styringsværktøj for afdelingsledere, nyhedschefer og redigerende medarbejdere.

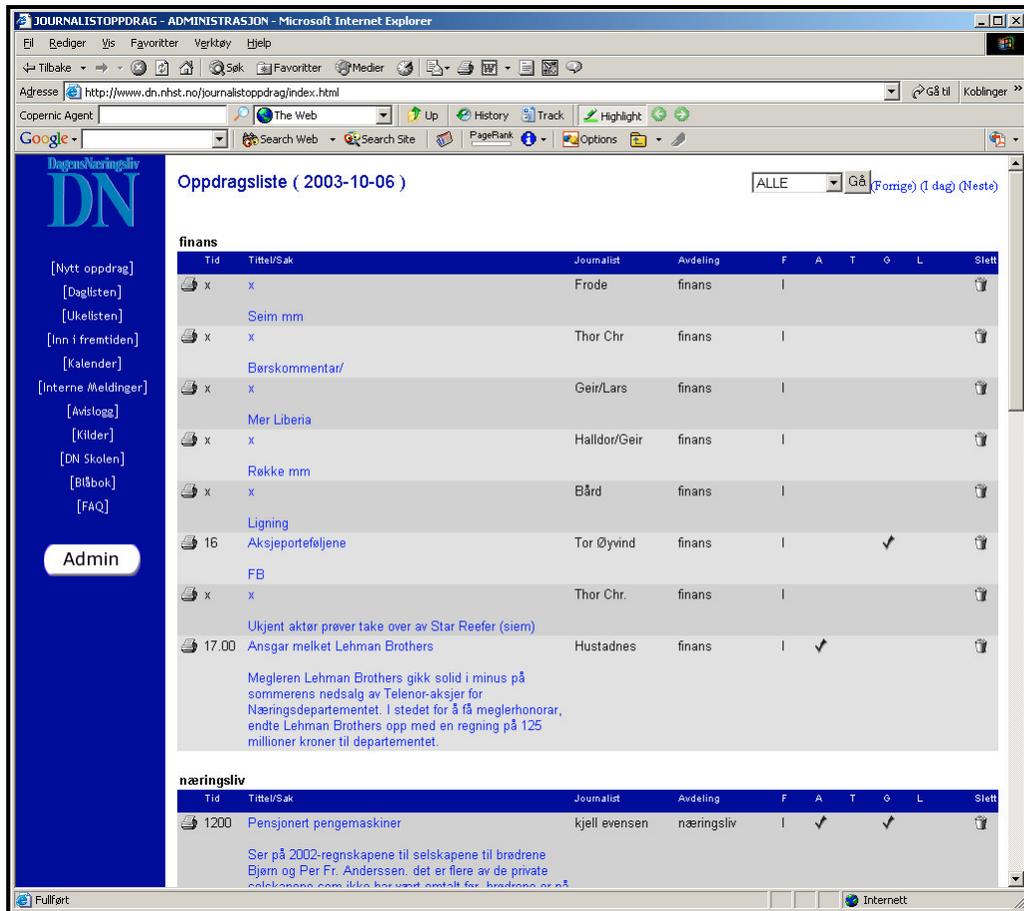


Fig. 27: Sådan kan Opgavelisten for finansstøffet se ud.

2. Autonomy

Autonomy (<http://www.autonomy.com>) er meget kort fortalt et edb-program, som kan analysere sig frem til, i hvor høj grad tekster handler om det samme. Analysen bygger dels på de ord, som optræder i teksterne, dels på ordenes placering i forhold til hinanden.

Autonomy kan et stykke ad vejen sammenlignes med søgeroboter på internettet. Her taster brugeren et eller flere søgeord ind, og ud kommer et søgeresultat med links til en række artikler – og måske endda en procentsats for, i hvor høj grad hvert enkelt af de fundne dokumenter matcher søgeordene.

En af forskellene er dog, at Autonomy vurderer slægtskabet mellem to dokumenter på baggrund af alle ordene i dokumenterne. En anden forskel er, at Autonomy kan sættes til hele tiden at søge efter relaterede dokumenter og vise de bedste match i en separat boks.

På Dagens Næringsliv udnyttes Autonomy for det første på avisens websted til hele tiden at vise de mest relevante dokumenter i forhold til det dokument, der bliver vist. For det andet benyttes Autonomy på redaktionen til at hente de mest relevante interne kilder frem på skærmen, mens journalisterne skriver deres historier.

Hos såvel net- som papirredaktionens journalister er Autonomy sat op til centralt at lede i færdige artikler fra begge redaktioner. Men systemet kan også sættes op til at kik-

ke i journalisternes egen e-mail og/eller dokumentmappe. Enkelte journalister har sat systemet til at kikke i egne dokumentmapper.

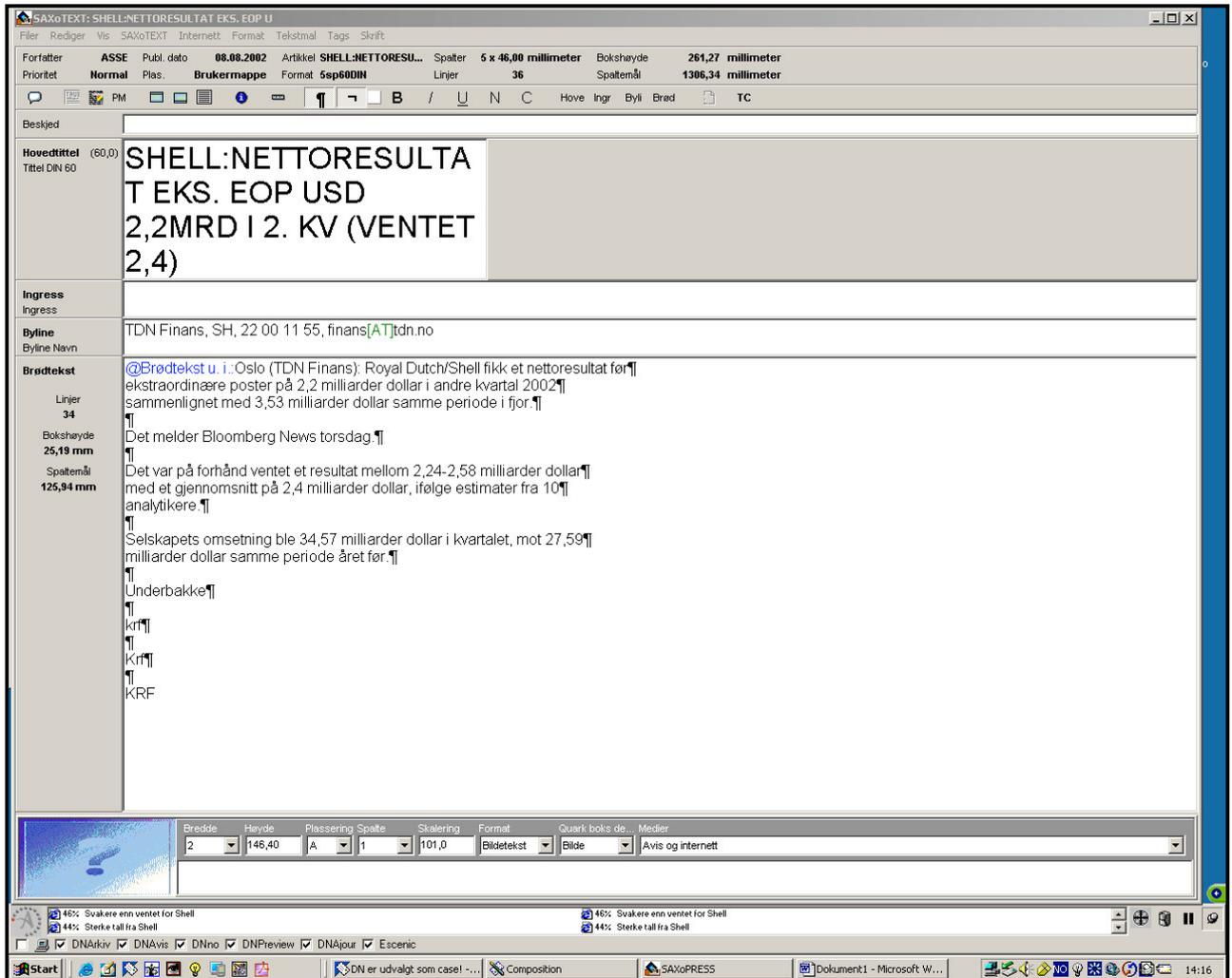


Fig. 28: Så snart journalisten har skrevet sine første ord, begynder Autonomy at vise de mest beslægtede artikler og andre dokumenter i bunden af skærbilledet.

- Tilbagemeldingen fra journalisterne er stort set, at Autonomy er god til at finde relevante dokumenter. Af og til viser den dog dokumenter, som ikke har noget med sagen at gøre. Men det var mest i begyndelsen. Autonomy fungerer bedre og bedre, efterhånden som den får flere og flere dokumenter at kikke i, fortæller produktionsredaktør Asgeir Sektnan fra Dagens Næringsliv.

Han mener simpelthen, at systemet sparer tid.

- Mit indtryk er klart, at journalisterne hurtigere end tidligere får adgang til relevant stof. De bruger mindre tid til at søge i arkivet, efter som det relevante stof dukker op automatisk undervejs, siger Asgeir Sektnan.

Som supplement til Autonomy's søgning i interne kilder er journalisterne på Dagens Næringsliv også udstyret med Gurunet og Copernic agenter samt en Google-søgebar på deres internet-browser. Alt sammen til søgning efter eksterne kilder på nettet.

- Vi har bestemt, at vi skelner kraftigt mellem vores egenproduktion og det, vi

finder på internet. Vores egne artikler anser vi for at være kvalitetssikrede, mens kilder på internet må dobbeltjekkes, fortæller Asgeir Sektnan.

3. Kilderegister

Kilderegistret på Dagens Næringsliv er til gengæld en historie om noget, der ikke er lykkedes.

Trods det at alle avisens journalister har fri adgang til at dele deres kilder, tæller Kilderegistret i efteråret 2003 siger og skriver ni personer!

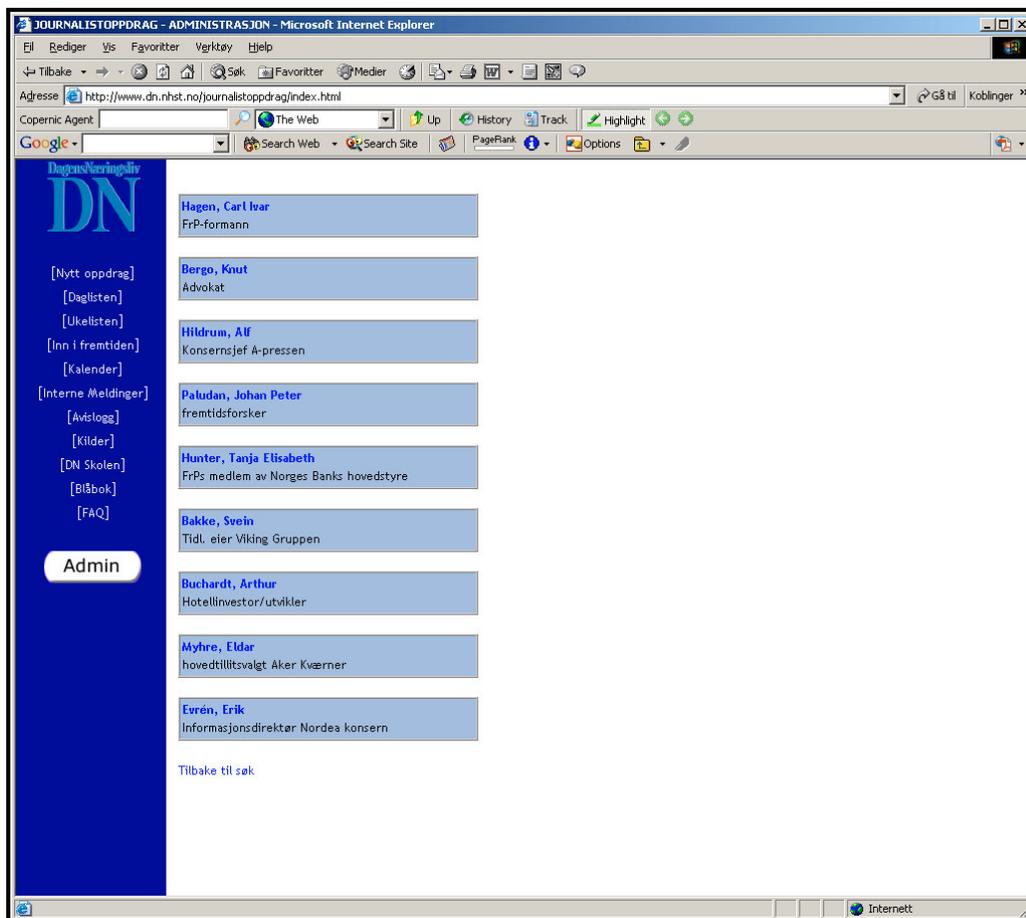


Fig. 29: Sådan ser Kilderegistret ud på Dagens Næringsliv. Helt bogstaveligt. Det rummer nemlig ikke mere end ni personer!

- Det er min erfaring, at journalisterne ønsker at værne om deres kilder ved at have deres helt personlige arkiver på dette område, lyder forklaringen fra Asgeir Sektnan.

4. Skattelisten

I lighed med Aftenposten (se s. 61) har Dagens Næringsliv også en skattedatabase ved navn Skattelisten. Modsat Aftenposten rækker listen kun tre år tilbage. Til gengæld findes den frit tilgængelig på nettet på <http://www.dn.no/skattelisten>.

Journalisterne på avisen har ikke direkte intern adgang til at søge i Skattelisten, så de benytter i vid udstrækning den offentliggjorte liste til søgninger efter personoplysninger.

Dagens Næringsliv råder dog over fem pc'er, hvorfra der er adgang til interne søgninger i Skattelisten. Den interne liste rummer en række ekstra informationer, som ikke lægges på internet. Det er blandt andet disse ekstra oplysninger, som journalisterne har brug for, når de vælger at bruge den interne adgang.

Akkurat som på Aftenposten får Skattelisten/Skattedatabasen ros med på vejen:

- Der er ikke tvivl om, at listen er et vigtigt researchværktøj for vore journalister, siger Asgeir Sektman.

Ved at indføre SAXoPLAN:

Selv om Dagens Næringsliv har gjort flere tiltag inden for videnstyring, så er det forholdsvist beskedent i forhold til, hvad avisen har besluttet sig for at gøre i den nærmeste fremtid.

I efteråret 2003 tager dagbladet hul på at implementere medievidenstyringssystemet SAXoPLAN. Læs mere om dette i kapitel 8 (se s. 104).

Når du prøver at ændre en persons paradigme, må du altid huske, at den pågældende kun hører dig gennem filtret i det nuværende paradigme.

Myron Tribus
3-R-4
S. 503

E. Computerworld, Danmark

Videnstyringen på Computerworld i korte træk					
			Webadresse:	http://www.computerworld.dk/	
	Funktion	Videntype	Antal brugere	Antal dokumenter	I drift
1	Stofliste	Opgavestyring			1998-1999 (1995)
2	Kilde-adressebog	Personoplysninger Stedoplysninger			Ca. 1995
3	Redaktionskalender	Ressourcestyring			

GRUNDLAG	KAPITEL 7.2 – COMPUTERWORLD
Telefoninterview med chefredaktør Arne Steinmark.	10-10-2003

Generelt om videnstyringen på Computerworld:

Videnstyringen på Computerworld foregår i en række databaser udviklet i dokumentstyrings-programmet Lotus Notes.

1. Stofliste

Stoflistens historie daterer sig helt tilbage til 1995, hvor meldingerne om, hvad der var på vej af artikler til de kommende numre, blev skrevet ind i et langt tekstdokument.

I 1998-99 blev Stoflisten overført til en Lotus Notes-database, og den er blevet udbygget løbende siden.

Det er typisk de skrivende journalister, der lægger meldinger om kommende artikler ind i stoflisten. Det sker ved at udfylde en såkaldt artikelseddel, der rummer oplysninger om alt fra offentliggørelsestidspunkt, udgave og placering til yderligere bemærkninger, oplysninger om billeder og navnet på det Word-dokument, som artiklen er skrevet i. Se fig. 30. Selve artiklen skrives nemlig ikke i Notes. Den gemmes i stedet på et fælles drev på serveren.

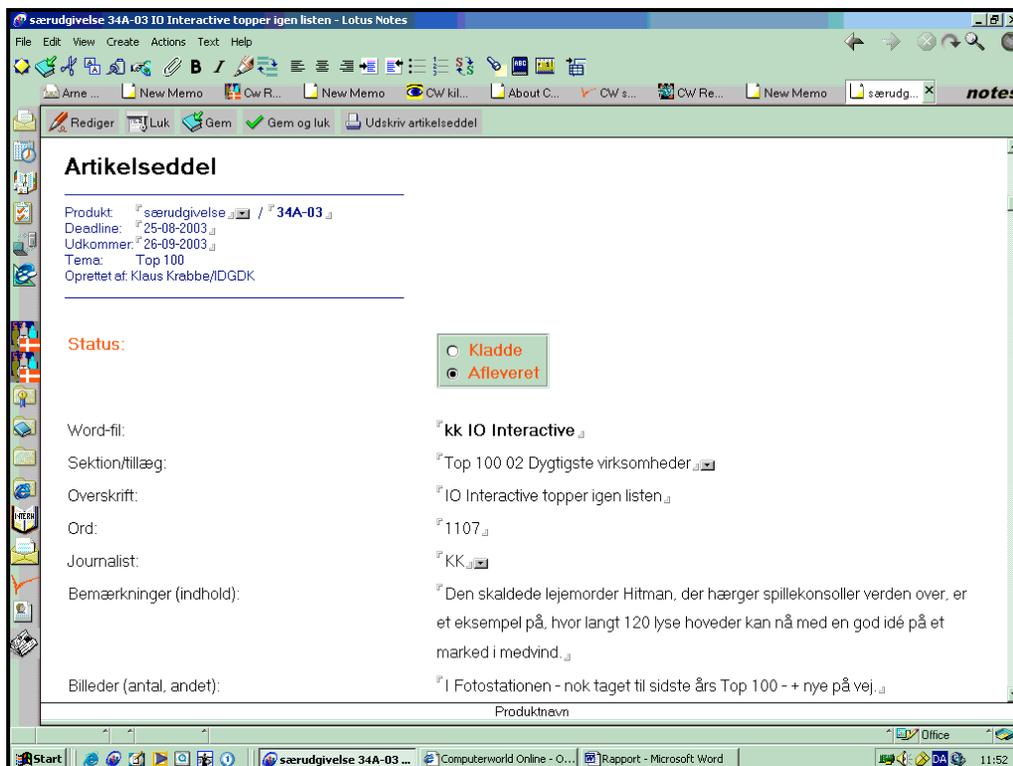


Fig. 30: Stoflistens artikelseddel rummer blandt andet oplysninger om navnet på det Word-dokument, som artiklen ligger i, samt den udgave af Computerworld, som den skal bringes i – inklusiv placering.

Ikke mindst statusknappen er vigtig. I samme øjeblik den skrivende journalist klikker på ”Afleveret”, skifter knappen ud for dokumentet i Stoflisteoversigten fra rød til grøn. Det betyder, at redaktionssekretæren nu må hente artiklen frem fra det fælles drev og begynde at redigere den.

Stoflisteoversigten – se fig. 31 - giver redaktionssekretæren et komplet overblik over, hvad der er på vej til de forskellige fremtidige udgaver, og hvor langt tingene er nået.

Stoflisten ender med at blive en liste over de bragte artikler i Computerworld. Men den er ikke et egentligt artikelarkiv med mulighed for at søge i fritekst, efter som journalisterne ”forlader” Lotus Notes i selve skrivefasen. Selve artiklerne skrives i Word og placeres på et fælles fil-mappe på serveren, hvorfra redaktionssekretæren henter dem frem til redigering og layout.

Efter udgivelsen ”vender fødekæden imidlertid om”, idet de skrevne Word-tekster overføres til en artikeldatabase i Lotus Notes, hvorfra alle journalisterne kan søge artikler frem helt tilbage fra de tidlige ’90’ere. Journalisterne kan også søge i søsterbladernes databaser i andre lande, men det har de meget sjældent brug for. Bladets fokus ligger på IT-udviklingen i Danmark.

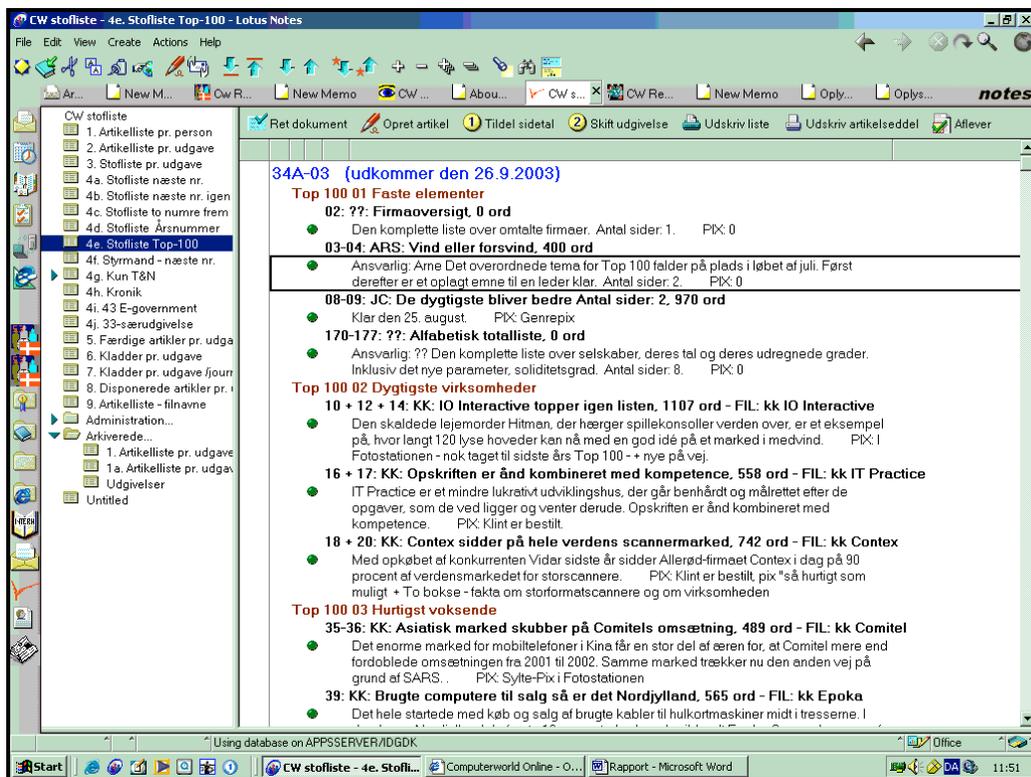


Fig. 31: På Stofflistens oversigtsside kan redaktionssekretæren klikke sig ind og se, hvad der er på vej af artikler til hver enkelt udgave. En grøn knap ud for selve artiklen betyder, at artiklen er afleveret og klar til redigering.

For chefredaktør Arne Steinmark er Stofflisten intet mindre end alfa og omega:

- Stofflisten er et centralt værktøj for os, hvor vi kan finde oplysninger om, hvad der er planlagt til kommende numre og særnumre. Vi kunne ganske enkelt ikke udkomme uden, erkender han.

Han mener dog, at den kan blive bedre:

- Jeg synes godt, at vi kunne produktudvikle stofflisten. Blandt andet få klarere for-nemmelse af, om artikel er forsinket. Og så er der brug for at tilpasse listen, så den bedre håndterer flere deadlines. Den kunne godt give mulighed for en bedre styring af produktionsprocessen, mener Arne Steinmark.

2. Kilde-adressebog

Computerworld's Kilde-adressebog blev oprettet i midten af '90'erne, og den er lige som Stofflisten lavet i Lotus Notes. Alle bladets journalister har adgang til at læse, tilføje og ændre i Kilde-adressebogen.

Kilde-adressebogen fokuserer på de kontaktinformationer (telefonnumre, e-mail adresser o.lign.), som journalister umiddelbart har brug for i det daglige arbejde. Desuden er der plads til at skrive nogle bemærkninger (se fig. 32).

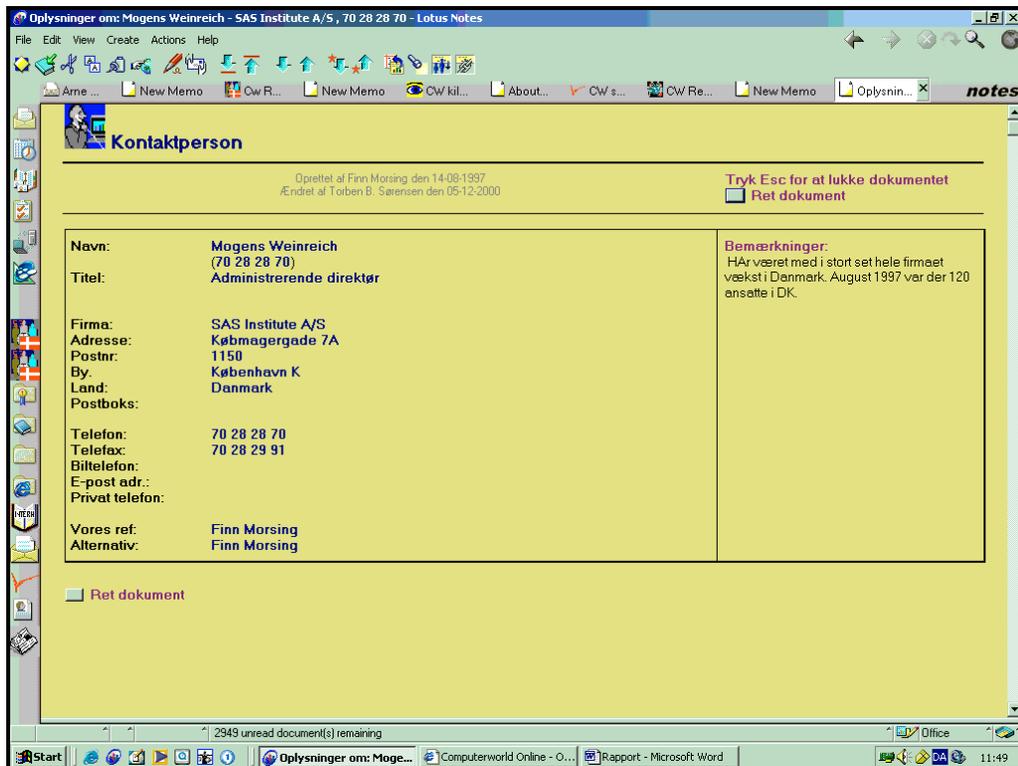


Fig. 32: På Kilde-adressebogens personkort er der god plads til at anføre forskellige telefonnumre og andre kontaklinformationer.

Arne Steinmark er blandt andet glad for, at adressebogen gør det muligt at knytte personer og steder, så man kan slå et sted op og hurtigt nedenunder få et overblik over, hvilke kontaktpersoner der findes på stedet (se fig. 33).

Kilde-adressebogen rummer dog ikke mulighed for, at man for eksempel på et personkort kan se, hvilke artikler den pågældende person har været omtalt eller citeret i.

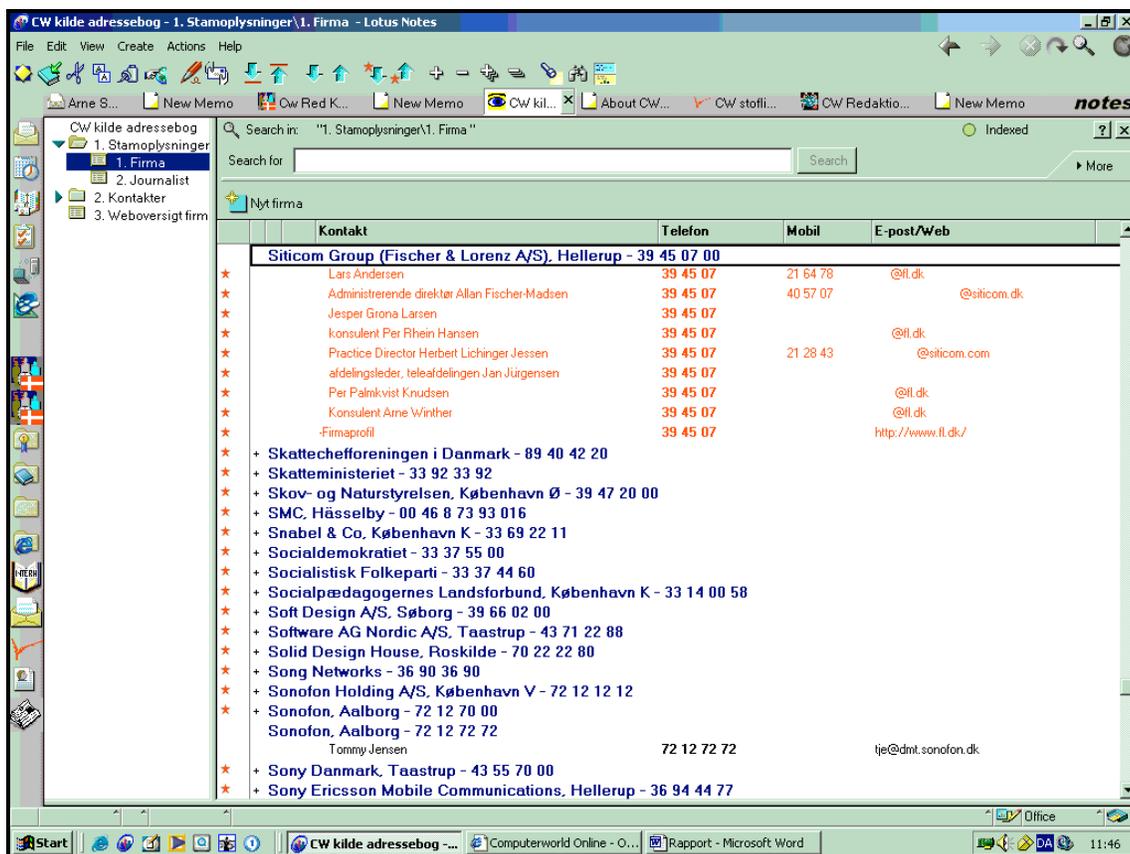


Fig. 33: Her ses en oversigt i Kilde-adressebogen, hvor det er muligt at se alle registrerede kontaktpersoner i den givne virksomhed (dele af personlige telefonnumre og e-mail adresser er visket ud).

Kilde-adressebogen bliver især brugt til at lægge særlige oplysninger – såsom private telefonnumre – ind fra visitkort, som bladets journalister får stukket i hånden, når de er på opgave. Stort set alle bladets journalister bruger Kilde-adressebogen af og til, og en del af oplysningerne i databasen bliver stadig opdateret. Men generelt bliver systemet ikke brugt ret meget.

- Det er ikke noget, jeg vil blære mig med, at vi bruger, som Arne Steinmark udtrykker det.

- Vi har ingen procedure for, at journalisterne skal opdatere oplysningerne, så nogle personer i systemet er opdaterede – andre ikke. Og en database er nu en gang ikke mere værdifuld end mængden af opdaterede data, tilføjer han.

For Arne Steinmark er der ikke den store tvivl om, at Kilde-adressebogen til en vis grad er blevet overhalet af internet:

- I dag forventer man jo, at virksomheder har opdateret deres websted med oplysninger om de personer, vi har brug for at tale med. Så i dag vil en søgning efter kilder typisk begynde på firmaets websted. Først hvis det glipper, vil man kikke i Kilde-adressebogen.

- Desuden kan en forklaring på den begrænsede brug være, at kilder til gode historier bliver holdt tæt til kroppen, tilføjer Arne Steinmark.

Chefredaktøren tør ikke sige, om Kilde-adressebogen er ved at uddø. Men han har ikke planer om at ”give aktiv dødshjælp”.

- Det tror jeg ikke, man skal tvinge igennem. Kilde-adressebogen er ikke ”need-to-have”, men den er ”nice-to-have”. Som et alternativ til søgning på internet, siger han.

3. Redaktionskalender

Endelig råder Computerworld over en redaktionskalender (også lavet i Lotus Notes). Den viser, hvem der er på arbejde i dag, og hvem der evt. er ude af huset på opgave. Samt ikke mindst: Hvornår.

Redaktionskalenderen går i virkeligheden ind på hver enkelt journalists egen personlige kalender, trækker de relevante informationer ud derfra og viser det samlede billede.

Arne Steinmark er selv en af dem, der er dårligst til at bruge den. Men generelt bliver redaktionskalenderen meget brugt – med det resultat, at folk hele tiden kan se, hvor deres kolleger befinder sig.

Opsamling på Computerworld's videnstyring:

Computerworld har tidligere haft en database til brug for redaktionel debat om, hvad avisen burde gøre, og hvad der var vigtigt for den. Men den har ikke overlevet, og Arne Steinmark oplever ikke, at behovet var stort nok:

- På Computerworld's redaktion har vi en mere fokuseret diskussion, som er forankret i tilstedeværelse. Vi mødes og træffer beslutninger.

- Desuden debatterer mange af medarbejderne alligevel elektronisk. Men de bruger typisk chat-programmet ICQ, som kan benyttes med en almindelig internet-adgang.

Fraværet af et internt diskussionsforum har heller ikke betydet, at gode idéer er gået tabt, mener Arne Steinmark:

- Dem holder folk sig på ingen måde tilbage med. De sender bare en mail, siger han.

Generelt om videnstyring:

Generelt og principielt er Arne Steinmark fortalende for, at medier bør interessere sig for videnstyring. Ikke mindst de lidt større medier:

- Hvis jeg sad på et dagblad med flere journalister end os, så ville jeg mene, at der var en ekstra grund til at anskaffe sig videnstyring. Det er for ærgerligt, når medarbejderne forlader et sted, at de tager værdifulde oplysninger med sig i deres Mayland-kalender, siger han.

Chefredaktøren mener dog ikke, at mediernes måde at tackle videnstyring på nogensinde vil blive helt som i en del andre videnvirksomheder a la store revisionsfirmaer.

- I mange andre videnvirksomheder er det meget struktureret, hvilke medarbejdere, der laver hvad og taler med hvilke kunder. Sådan vil det aldrig blive på medier. Men medier vil få en god gevinst af videnstyring, hvis de satser på værktøjer, som bruges i selve produktionsprocessen, mener Arne Steinmark.

Informationer er
noget temmelig
tyndbenet noget,
medmindre de blan-
des med erfaringer.

Clarence Day
3-R-4
S. 503

3. Konklusion på de fem case-historier

Et hurtigt blik ned over de små tabeller, som indleder de fem case-historier, afslører straks, at DR Nyheder har haft de største ambitioner med sit Research- og Planlægningssystem (R&P). Dels omfatter systemet syv funktioner, og det er det største tal blandt de fem case-historier. Dels breder funktionerne sig over de fleste videntyper. Som det ses af fig. 34, mangler R&P kun tre videntyper i, at alle typiske videntyper er dækket ind – nemlig fotobestillinger, ressourcestyring og evalueringer.

Men at sammenligne DR Nyheder direkte med de fire andre case-historier er heller ikke helt rimeligt.

Dels er R&P planlagt, udviklet og indført som ét system, hvor videnstyringsinitiativerne på de øvrige case-medier for en stor dels vedkommende er sket ved knopskydning og ved at gøre forskellige systemer tilgængelige for journalisterne.

Dels må R&P betegnes som et produkt på linie med, at det er en case. Efter udviklingen og ibrugtagningen på DR Nyheder er det nemlig aftalt, at leverandøren må sælge R&P – blot ikke i Danmark.

Derfor bør R&P i lige så høj grad sammenlignes med færdige videnstyringsprodukter som NewsGate og SAXoPLAN, der bliver gennemgået i kapitel 8 (se s. 104).

I dette skrappe selskab kan R&P i øvrigt godt deltage. R&P har en bedre håndtering af person- og stedoplysninger, mens det til gengæld ikke er så integreret med indholdsproduktion som SAXoPLAN og NewsGate.

Desuden adskiller DR Nyheder og Aftenposten sig fra de andre ved at have medarbejdere eller en hel afdeling til at ”fodre” deres videnstyringssystem med informationer og research. I DR Nyheder kan man lige frem tale om, at Researchenheden fungerer som en slags researchgrossist. Ved at putte denne ekstra ressource ind i videnstyringen forøges chancen for succes naturligvis, men disse ressourcer vil formentlig kun et fåtal af medier kunne afse – under de aktuelle økonomiske vilkår i mediebranchen.

Generelt må det betegnes som overraskende, at der i det hele taget findes så mange eksempler på videnstyring blandt skandinaviske medier. De fem medier i case-historierne skiller sig ud ved at have gjort en særlig stor indsats på området. Men endnu fem skandinaviske medier følger lige i hælene, og de bliver kort omtalt i næste afsnit.

For alle 10 medier gælder, at det er ildsjælene, der har taget et stort slæb. Og langt fra alle de opnåede resultater kan tilskrives, at både muligheder, evner og vilje har været til stede i rigt mål.

Ikke sjældent er videnstyringen blevet en realitet, alene fordi vilje og idealisme har opvejet manglen på tekniske og økonomiske ressourcer.

Overblik over videnstyringsprojekterne i de fem case-historier		
	Videntype	Medie/case
1	Begivenhedslist	DR / R&P
2	Idéer	DR / R&P Aftenposten TV 2/BORNHOLM Dagens Næringsliv
3	Stedoplysninger	DR / R&P Aftenposten TV 2/BORNHOLM Computerworld
4	Personoplysninger	DR / R&P Aftenposten TV 2/BORNHOLM Dagens Næringsliv Computerworld
5	Interne kilder	DR / R&P Aftenposten Dagens Næringsliv
6	Eksterne kilder	DR / R&P Aftenposten
7	Researchmateriale	DR / R&P
8	Fotobestillinger	Dagens Næringsliv
9	Ressourcestyring	Aftenposten Computerworld
10	Opgavestyring	DR / R&P TV 2/BORNHOLM Dagens Næringsliv Computerworld

Fig. 34: Typer af videnstyringsprojekter i de fem case-historier.

4. Andre cases fra Skandinavien

F. Nordjyske Medier (Newsjoiner/Servietten)

<http://www.nordjyske.dk>

GRUNDLAG	KAPITEL 7.4 – NORDJYSKE MEDIER
Interview med – og e-mail fra – chefredaktør Lars Jespersen	9-10-2003 og 23-11-2003

Nordjyske Medier benytter programmerne Newsjoiner og Servietten til videnstyring, og de er begge udviklet inden for mediefamiliens rækker.

Newsjoiner er oprindeligt udviklet af AM Production til at gøre det muligt for journalisterne på flere lokalradiostationer at se, dels hvilke indslag de andre stationer *har lavet*, dels hvilke indslag de andre stationer *har planlagt*. Som sådan benyttes programmet i dag af en række lokalradioer.

Nordjyske Medier er efterhånden kendt for sin banebrydende indsats inden for udgivelse til flere medier, og her bruges Newsjoiner i dag som det centrale bindeled, der samler alt færdigskrevet indhold og informationer og stiller det til rådighed for SA-XoPRESS og mediets produktionssystemer til radio og tv – på tværs af medietyper.

For så vidt angår internet og tekst-tv fungerer Newsjoiner endda selv som et egentligt produktionssystem, der konverterer til web/tekst-tv og følger indholdet helt i mål.

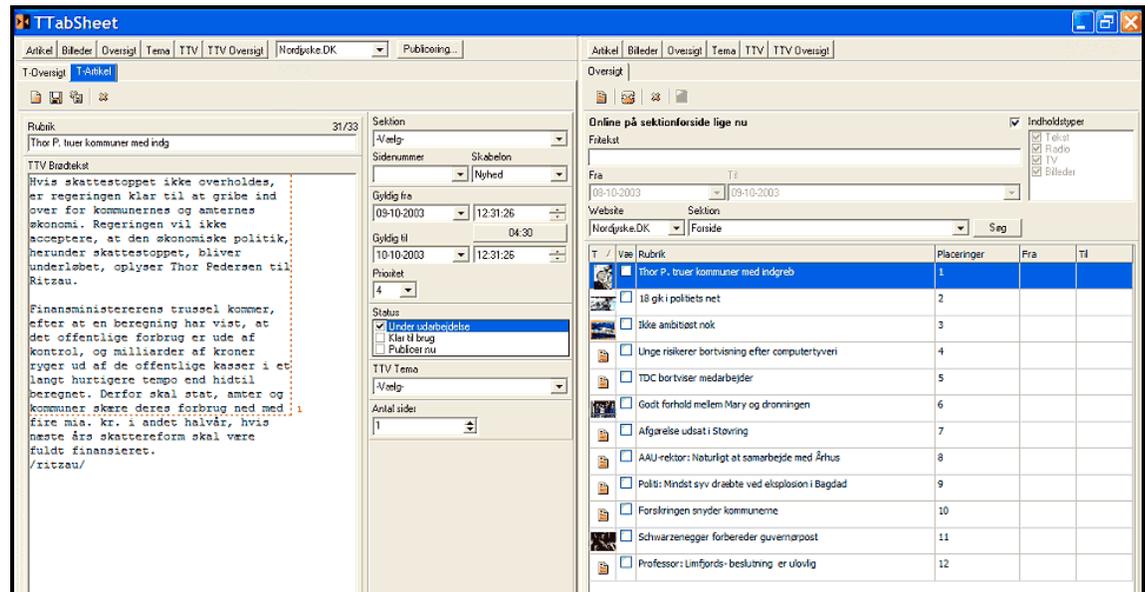


Fig. 35: Sådan skrives tekst-tv artikler i Newsjoiner. Det stiplede område viser, hvor meget der omtrent er plads til på fjernsynsskærmen.

Newsjoiner er måske først og fremmest stedet, hvor man kan få overblik over, hvor langt de planlagte historier er kommet. Man kan også lægge informationer om kilder

(personer) samt tips om opfølgninger på bestemte tidspunkter (tjeks) ind i systemet, men de funktioner bruger Nordjyske Medier ikke længere selv. I stedet har mediet nu udviklet programmet ”Servietten” til at tage sig af planlægningsdelen. Servietten har sit navn efter det, som dens indhold tidligere ofte blev skrevet på, og den gik i drift i august 2003.

Servietten bliver brugt af journalisterne til registrering af opgaver, tidløse idéer samt tjeks. Kildearkivet er udset til at blive næste fase i udviklingen af Servietten, og det bliver formentligt inspireret af det kildesystem, som Dansk Institut for Computer Assisted Reporting (DICAR) tilbyder (<http://www.dicar.dk>). De cirka 1000 personkilder, som p.t. befinder sig i Newsjoiners kildekartotek, skal på et tidspunkt overføres til Servietten.

Fig. 37: Eksempel på en beskrivelse af en planlagt historie i Servietten.

- Newsjoiners kildekartotek blev flittigt brugt. Vi venter lige lidt med at overføre den del til Servietten. Ellers lægger vi folk ned med fornyelse, og så bliver de nye ting ikke brugt til noget, lyder det fra Lars Jespersen.

Planen er, at brugerne skal kunne se på personkortene, hvilken historie personerne er omtalt eller citeret i. Desuden er der planer om tværgående links mellem dokumenter i Servietten og Newsjoiner.

Mens Newsjoiner er baseret på, at et program skal være installeret på brugerens computer, er ambitionen med Servietten, at den skal kunne køres udelukkende ved brug af en internet-browser

LÆS MERE

KAPITEL 7.4 – NORDJYSKE MEDIER

Beskrivelser af Newsjoiner

1-A-15, 1-A-16, 1-A-17 og 1-A-18

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

G. Dagbladet, Oslo

<http://www.dagbladet.no>

GRUNDLAG	KAPITEL 7.4 – DAGBLADET
Telefoninterviews med administrativ redaktionschef Lars Marius Valstad	26-6-2003 og 10-9-2003 samt 15-9-2003 og 18-9-2003

Dagbladet i Oslo bruger Lotus Notes som system til kreativitetsstyring og indholdsstyring, dvs. alt til og med skrivning af artikler, hvorefter artiklerne overføres til produktionsystemet CCI NewsDesk.

Dagbladet bruger Lotus Notes til en række videnstyringsaktiviteter, som dog hovedsageligt er afdelingsopdelte. Det gælder blandt andet daglige opgavelister og redaktørevalueringer af avisens indhold (EVA-logger), fotobestillinger, personoplysninger og erfaringer ”best practice”, lige som visse af avisens afdelinger har udvidet brugen til også at omfatte en begivenhedsliste (dagsorden/hendelser).

Det var meningen, at alle disse planlægningsfunktioner skulle være taget i brug i 1991 på tværs af hele redaktionen, men journalisterne vægrede sig ifølge Lars Marius Valstad ved at udfylde planlægningsdokumenter forud for skrivningen af artiklerne. Derfor kom kun dele af systemet i brug – og i forskellig grad fra afdeling til afdeling.

Til gengæld planlægger Dagbladet i øjeblikket indførelsen af et opgraderet Lotus Notes-system, hvor alle de nævnte ting plus en række ekstra funktioner bliver fuldt integrerede på hele redaktionen. Og denne gang får journalisterne mulighed for at skrive idéer, begivenheder, artikler, opgaver og fotobestillinger i lige præcis den rækkefølge, de ønsker!

En gennemgående ting ved det nye system bliver, at journalisterne skal have mulighed for at gøre alle deres dokumenter tilgængelige på tre niveauer: mine, vores (afdelingens/gruppens) og alles. Desuden overvejer Dagbladet kraftigt, om ikke det skal gøres muligt for brugerne at konvertere e-mails til idé- og begivenhedsdokumenter uden klippe-klistren.

H. Norrköpings Tidningar (Nyhetsprojektet)

<http://www.nt.se>

GRUNDLAG	KAPITEL 7.4 – NORRKÖPINGS TIDNINGAR
E-mail korrespondance med journalist Johnny Lundström	Fra 3-9-2003 til 9-10-2003
E-mail korrespondance med redaktør Bengt Engwall	27-8-2003, 28-8-2003 og 11-11-2003

Nyhetsprojektet fandt sted på Norrköpings Tidningar i Sverige i 1992-1994, og det var et af de tidligste videnstyringsprojekter på skandinaviske medier.

En redaktion, der vil indføre videnstyring, bør allerførst vælge en platform, som videnstyringen skal hvile på. Det kan være Lotus Notes, Microsoft Exchange eller et browserbaseret intranet. Og det må ikke være IT-folkene, der træffer det valg.

George Landau
NewsEngin
I-A-26
S. 24

Projektet gik ud på både at lave række sammenhængende databaser til brug for redaktionens medarbejdere. Systemet blev oprettet i fritekstdatabasesystemet BRS/Search, og det indeholdt oplysninger til støtte for den daglige journalistik samt til fremme af undersøgende og computerstøttet journalistik på avisen. Funktionerne var:

- 1) En fortegnelse over myndighederne i Östergötlands Län med adresse, telefonnumre og kontaktpersoner samt deres elektroniske registre og journalistens muligheder for at få adgang til disse registre. Målsætningen var at samle informationer om 2000 kontaktpersoner fordelt på 50 myndigheder.
- 2) En database med oplysninger om de lokale foreninger. Målsætning: 500.
- 3) Et register med lokale privatpersoners kontaktinformationer.

Journalist Johnny Lundström blev frikøbt i et år til at organisere projektet og bygge databaserne op, og det var også tanken, at han skulle være den person, der holdt informationerne i systemet opdaterede. De skrivende journalister var kun tiltænkt læseadgang til informationerne.

Projektet nåede imidlertid aldrig at blive sat rigtigt i søen. Da næsten alle informationerne var lagt ind, opstod der noget turbulens på avisen, og Johnny Lundström skiftede til en anden funktion. Avisens arkivpersonale overtog en del af hans opgaver, men det kom aldrig til at fungere, som han havde håbet på. Enkelte journalister benyttede systemet, men det ebbede hurtigt ud. I 1995 forlod Johnny Lundström avisen, og samtidig blev projektet nedlagt.

Johnny Lundström mener, at projektet blandt andet faldt på, at journalisterne ikke var villige til at give andre adgang til deres personlige kilder.

Bengt Engwall, redaktør på Norrköpings Tidningar, mener, at projektet havde noget "elefantiasis over sig". Det krævede efter hans mening for store ressourcer at holde databaserne opdaterede, og et register med forældede oplysninger er bare irriterende for brugerne, påpeger han.

- På en redaktion af vores størrelse med cirka 80 medarbejdere er det knapt rimeligt at sætte så mange ressourcer af til opdatering af databaser. Der er meget andet at eftersætte. Ikke mindst når vort store problem er, at vores reportere kommer for lidt ud blandt folk, siger redaktøren.

Bengt Engwall mener ikke, at avisen den dag i dag savner nogle af de funktioner, som Nyhetsprojektet kunne tilbyde.

- Med internet er det blevet uendeligt meget lettere at finde kontaktpersoner og telefonnumre end dengang. Selv hjælp til den journalistiske research kan man i dag finde på nettet – bl.a. på <http://www.press.nu>. Så behovet for at opbygge egne databaser er ikke så stort. Vigtigt er det derimod, at journalisterne lærer at søge og bedømme informationerne på nettet, lyder Bengt Engwalls syn på sagen.

LÆS MERE

KAPITEL 7.4 – NORRKÖPINGS TIDNINGAR

Detaljeret beskrivelse af Nyhetsprojektet I-A-5

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

I. Danmarks Radio (Orientering og P3)

<http://www.dr.dk>

GRUNDLAG

KAPITEL 7.4 – DANMARKS RADIO (ORIENTERING OG P3)

Telefoninterview med Finn Kensing, Associate Professor på IT-Universitetet i København 20-10-2003

E-mail fra freelance journalist Mikael Lynnerup 9-11-2003

DR's radioprogram Orientering var omkring 1988 hjemsted for det så vidt vides første tilløb til videnstyring på noget dansk medie. I 1995 gennemgik DR's P3 er lignende forløb.

Begge projekter havde karakter af forundersøgelser, og bag dem stod en række medarbejdere fra Roskilde Universitets Center (RUC) med Finn Kensing, nu Associate Professor ved IT-Universitetet i København. RUC-medarbejderne fulgte arbejdet på stedet og leverede en række forslag til, hvordan de to redaktioner kunne forbedre både journalistikken og administrationen ved hjælp af edb. Ingen af forslagene blev dog ført ud i livet.

I forbindelse med projektet på Orientering blev der blandt andet udviklet en database, som gjorde det muligt for journalisterne at indtaste og søge efter oplysninger om emner og personer i bøger, artikler, udsendelser m.m. Det var helt tilbage, før pc'en var slået igennem. Projektet skulle foregå på de såkaldt dumme terminaler, som redaktionen og mange andre brugte dengang. Den efterfølgende test viste, at det var persontilgangen til informationerne, som journalisterne havde mest nytte af.

Desuden blev der lavet forsøg med at samle al planlægningen af udsendelserne på en måde, så alle journalisterne havde adgang til at se redaktørens prioriteringer og afsatte tid til hvert indslag. Men observationerne viste, at redaktøren havde brug for at holde disse oplysninger for sig selv, fordi de spillede en rolle i forhandlingerne med kollegerne.

Der blev også eksperimenteret med at lade journalisterne dele kontaktoplysninger om hinandens personkilder via edb. Men det var journalisterne ikke interesserede i. Personlige kilder er en integreret del af den enkelte journalist, og de vil derfor aldrig blive lagt ind i et computersystem. Det vil udelukkende kunne lade sig gøre med mere formelle personkilder, og personer som har optrådt i udsendelserne, lyder konklusionen (*I-B-2*).

På P3 havde undersøgelserne blandt andet til formål at udtænke forslag til, hvordan edb kunne passe ind i ledelsens ønske om at få gennemført en mere fremadrettet planlægning af udsendelserne og få de 140 medarbejdere til at samarbejde mere på tværs af faggrænser.

Som et led i projektet blev der udviklet prototyper af en begivenhedskalender og et planlægningssystem, som tilsammen kunne hjælpe journalisterne med at holde styr på aktuelle/kommende begivenheder, idéer, programelementer (optagelser), manuskripter samt udsendelsesrapporter. Systemet var tænkt således, at manuskripter skulle kunne

ændres af brugerne med fuld virkning på udsendelsen. Det var med andre ord en blanding af et planlægnings-, indholdsstyrings- og et produktionssystem.

For at provokere til en stillingtagen om, hvad der skulle være tilgængeligt for alle medarbejdere – herunder ledelsen, og hvad ikke, fik alle brugerne mulighed for at markere på deres dokumenter, om de skulle være ”offentlige” eller ”private”. Men der blev ikke taget stilling til dette spørgsmål, før projektet sluttede.

Begrænset interesse

Mikael Lynnerup var en central DR-medarbejder i begge projekter. Han husker omkring projektet på Orientering, at det aldrig kom ud over tegnebrættet.

- Redaktionen's interesse var begrænset, hvad der skal ses i sammenhæng med at pc'er stadig på dette tidspunkt var en forholdsvis ukendt størrelse.

Desuden nød projektet ikke fremme fra centralt hold i DR.

- En af udfordringerne ved denne type af systemer er, at de kan medvirke til at skabe betydeligt større gennemsigtighed i arbejdsprocesser og økonomiske beslutninger. Det kræver derfor en "kulturel" bearbejdning og afklaring, før denne type systemer kan tages i brug, fortæller han.

Et par år senere blev Mikael Lynnerup udnævnt til IT-chef i DR Radio, og i den forbindelse blev projektet på Orientering brugt som udgangspunkt for en øvelse, der omfattede hele DR Radio og dets 1200 medarbejdere.

- Finn Kensings oprindelige løsningsmodel blev i den forbindelse udbygget og konkretiseret, og det endte med, at vi etablerede en løsning, der et langt stykke af vejen byggede på Kensings oprindelige idéer. Samtidig blev der udviklet flere specifikke systemer tilpasset P1, P2 Musik og P3 oven på den generelle platform.

- På det tekniske og styringsmæssige plan medførte introduktionen af et sammenhængende IT-system store udfordringer, og det gav også uvilkårligt anledning til politisk betingede grænsestridigheder mellem forskellige afdelinger, siger han.

- Anvendelsen af systemerne kom hurtigst i gang i de områder, hvor ledelsen gjorde en målrettet indsats, primært på P2 Musik og P3. Der var generelt en bred accept og tilfredshed med komme i gang med at anvende IT mere aktivt, fortæller Mikael Lynnerup, som i mellemtiden har forladt Danmarks Radio og ikke har fulgt systemernes videre skæbne.

Aller er uvidende –
blot om forskellige
ting.

Will Rogers
3-R-4
S. 511

LÆS MERE

**KAPITEL 7.4 – DANMARKS RADIO
(ORIENTERING OG P3)**

Detaljeret beskrivelse

1-B-2 kapitel 2

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

J. Helsingborgs Dagblad

<http://www.hd.se>

GRUNDLAG	KAPITEL 7.4 – HELSINGBORGES DAGBLAD
E-mails fra Christer Norberg, system-ansvarlig for privatkunderne	24-9-2003, 28-10-2003 og 17-11-2003
Telefoninterview med markedschef Joakim Radermacher	15-9-2003

På Helsingborgs Dagblad (HD) i Sverige har abonnements- og annonceafdelingen fået et fælles IT-system til kundestyring, Customer Relationship Management (CRM), der sammenkobler oplysninger om abonnenter og private annoncører. Systemet hedder Aldor og er udviklet af den svenske leverandør af annoncesystemer Mactive (<http://www.mactive.se>).

Redaktionen er ikke koblet på systemet, men tingene bevæger sig i retning af redaktionen. Desuden har man fra avisens kommercielle hold nogle tanker om, at redaktionen kunne kobles på.

- I øjeblikket sender avisen hver uge e-mails ud til 1100 navngivne kunder med en påmindelse om, hvad weekend-udgaven kommer til at indeholde. Næste år planlægger vi, at HD's abonnenter skal kunne logge sig på avisens hjemmeside med deres kundenummer og få adgang til at læse artikler. Desuden arbejder vi tæt sammen med avisens internet-redaktion, fortæller Christer Norberg.

Men kollegaen Joakim Radermacher går et skridt videre og sætter direkte spørgsmålstegn ved, om de traditionelle Berlin-mure mellem mediernes redaktioner og kommercielle afdelinger bør fastholdes inden for IT. Det sker i en rapport (2-R-5), som den svenske organisation for dagbladsudgivere, TidningsUtgivarna, har udsendt.

"I øjeblikket foregår de første skridt i arbejdet: at sammenkoble abonnementshåndtering, annoncehåndtering og inden for en nær fremtid redaktionssystemet. CRM handler både om teknik og holdninger, og ændringen i den generelle måde at opfatte kunden på må påvirke hele avisen. Dette er grundlæggende, og siden kræves der teknik for at gennemføre forandringerne. Skridt for skridt kommer HD nærmere og nærmere den vision, man har om en organisation, som udnytter information om kundekredsen på bedst mulige måde inden for hele virksomhedsområdet.", skriver Joakim Radermacher (2-R-5 s. 14).

Ordene er ledsaget af en model, som viser kundedatabasen i centrum for blandt andet salgsstøtte, annoncehåndtering og distribution – men også for redaktionssystemet.

Spurgt direkte om, hvor langt han kunne tænke sig at gå i sammenkoblingen mellem redaktionens og de kommercielle afdelingers vidensstyring, svarer Joakim Radermacher rent ud:

- Jeg tog en chance i TidningsUtgivarnas rapport. Vi har ikke integreret journalisterne endnu.

- Nu har vi sammenkoblet abonnements- og annoncesystemerne, og det bygger vi videre på. Ledelsen på avisen er ikke i dag med på at integrere med redaktionen. Jeg tror

ikke, redaktøerne er hverken rede eller modne til det. Jeg tror, de er ræd for en sammenblanding af tingene, lyder Joakim Radermachers aktuelle status på de grænseoverskridende tanker, han leverede i dagbladsudgivernes rapport.

LÆS MERE

KAPITEL 7.4 – HELSINGBORGS DAGBLAD

Detaljeret beskrivelse

2-R-5 s. 10-14

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

5. Cases uden for Skandinavien

Kort resumé af udvalgte cases inden for videnstyring på medier - med kildehenvisning.

De fleste mennesker betragter det at dele viden som en personlig beslutning – og ikke som en absolut pligt. Og personlige beslutninger om at dele viden er yderst påvirkelige for tillid og goodwill.

Ora Setter
3-R-4
S. 511

A. Maeil Business Newspaper, Sydkorea

<http://www.mk.co.kr> (koreansk tegnsæt!)

Det sydkoreanske medie Maeil Business Newspaper har et dagligt avisoplag på 900.000 eksemplarer, samtidig med at det står bag en 24 timers kabel-tv kanal. Ud giver og præsident Dr. Dae-Whan Chang har en vision om, at avisen skal være en af verdens førende viden-aviser.

Avisen blev involveret i videnstyring i 1996, da avisen blev engageret i en landsdækkende kampagne for at omforme Korea til et vidensamfund.

Internt er mediets viden samlet og gemt centralt i et News Center, og medarbejderne kan blandt andet følge en seminarrække – udbudt af mediet selv – om videnstyring.

Kilder: 1-B-1 s. 173, 1-R-3 s. 13-20.

B. The Boston Globe, USA

<http://www.boston.com/globe>

The Boston Globe begyndte i juli 2001 at anvende Lotus Notes software fra NewsEngin (<http://www.newsengin.com>) til sine 330 reportere. Avisen tog blandt andet produktet SourceTracker i brug som sit centrale system til videnstyring.

SourceTracker er et system, som holder styr på alle journalisternes kontaktpersoner, interviewnoter, kladder og øvrige dokumenter, ligesom det kan linke researchmateriale til de færdige historier. Den enkelte journalist bestemmer selv, om et dokument skal deles med kollegerne eller ej.

Desuden har de mere end 1000 medarbejdere på the Boston Globe adgang til avisens intranet, hvor der blandt andet findes produktionsrapporter om tidligere udgavers sideflow m.m. samt en søgbar fortegnelse over samtlige kolleger, deres telefonnumre og e-mail adresser.

Kilder: 1-B-1 s. 130, 1-R-1 s. 18.

C. Utusan, Kuala Lumpur, Malaysia

<http://www.utusan.net.my>

Dagbladet Utusan i den malaysiske hovedstad har gennemført en slags virtuel redaktion, som går ud på, at kun 50 af bladets 300 redaktionelle medarbejdere møder fysisk op på avisen. Resten – det vil sige fem ud af seks – arbejder hjemmefra.

Denne organisering er blevet mulig ved at lave et intranet, som medarbejderne kan logge sig på hjemmefra. Fra intranettet er der blandt andet adgang til at se dagens opgaver, sin e-mail, avisens elektroniske bibliotek og ressourcecenter samt aflevere de færdige artikler til redigering.

Kilde: 1-B-1 s. 108 samt s. 148-150.

D. Grupo Correo, Bilbao, Spanien

<http://www.grupocorreo.es/>

Den spanske mediegruppe Grupo Correo anskaffede sig i juli 2001 et videnstyringsystem fra den italienske producent EidosMedia.

Kilde: 1-B-1 s. 130.

E. The Dayton Daily News, Ohio, USA

<http://www.daytondailynews.com>

Biblioteket på The Dayton Daily News bestyrer et intranet med oplysninger om blandt andet avisens tophistorier opdelt på år, personbeskrivelser, aktuelle emner, lokale bygninger, kriminalitet, uddannelsesinstitutioner samt lokalhistorie.

Kilder: 1-B-1 s. 104, 1-R-1 s. 18

F. Journal & Constitution of Atlanta, Georgia, USA

<http://www.ajc.com>

På Journal & Constitution of Atlanta vedligeholder biblioteket et intranet med blandt andet begivenheder, kontaktpersoner, redaktionspolitikker og personaletelefonbog.

Kilder: 1-B-1 s. 104, 1-R-1 s. 18

G. The News & Observer, Raleigh, North Carolina, USA

<http://www.newsobserver.com>

The News & Observer har en nyhedsresearch afdeling, som vedligeholder et intranet med blandt andre officielle kontakter, informationer om lokalområdet og staten, kontaktoplysninger om personer og steder samt links til net-aviser og gode websteder om journalistik.

Kilde: 1-R-1 s. 18

H. The Wall Street Journal, USA

<http://www.wsj.com>

På finans- og erhvervsavisen The Wall Street Journal findes der et intranet for medarbejderne på henholdsvis avisens netudgave – WSJ Interactive – og avisens papirudgave.

Intranettet på papirudgaven har til formål at hjælpe journalisterne med at samle information på internet. Det sker i form af links til internet-kilder, som er kontrolleret for

deres troværdighed, og som er vurderet til at kunne levere værdifulde oplysninger til avisens historier.

Kilde: 1-R-2 s. 42.

I. News Limited, Australien

<http://www.news.com.au>

Viden findes hos brugeren og ikke i indsamlingen af informationer. Det er, hvordan brugeren reagerer overfor indsamlingen af viden, der betyder noget.

C. W. Churchman
3-R-4
S. 502

Den australske mediekoncern News Limited har et intranet som dækker alle koncernens 100 aviser og 3000 ansatte journalister, samtidig med at hver enkelt avis har sit eget intranet.

Tilbuddene på intranettene spænder fra opslagsværker med nyttige oplysninger over nyttige kilder på nettet til personaleoplysninger og deling af informationer om projekter.

Kilde: 1-A-3 s. 156, 1-B-1 s. 101-102.

J. Adnkronos, Italien

<http://www.adnkronos.it>

Adnkronos, en af Italiens førende mediekommunikationsgrupper, anvender videnstyringssystemet Méthode fra den italienske producent EidosMedia.

Kilde: 1-A-21.

K. Financial Times, Storbritannien

<http://www.ft.com>

Financial Times har besluttet at anskaffe videnstyringssystemet Méthode fra den italienske producent EidosMedia til sine 500 journalister verden over.

Kilde: 1-A-23

Personaletelefonbøger på intranet

1. The Times of Munster, Indiana, USA (<http://www.thetimesonline.com>).

Kilde: 1-R-2 s. 38.

2. The San Antonio Express-News, Texas, USA (<http://www.mysanantonio.com/expressnews>).

Kilde: 1-B-1 s. 100+105.

6. Cases inden for redaktionel CRM

Afgrænsning

Case-historier er ikke medtaget, hvis medierne udelukkende har iværksat initiativer inden for Customer Relationship Management (CRM) på de kommercielle afdelinger (marketing, abonnement, annoncer o.lign.). Redaktionen skal med andre ord være inddraget på den ene eller anden måde.

Modsat case-historierne om videnstyring behøver case-historierne om redaktionel CRM ikke leve op til et krav om, at IT skal være inddraget på den ene eller anden måde. Case-historierne om redaktionel CRM behøver heller ikke rendyrke CRM så langt, at mediet eller redaktionen har lavet systemer til nøjagtig registrering af oplysninger om hver enkelt kunde eller læser. En mere generel indsats for at lære kundernes/læsernes interesser og ønsker at kende er tilstrækkelig.

1. Ekstra Bladet

I januar 2002 inviterede løssalgsavisen Ekstra Bladet sine læsere til at være med i et Sportspanel på internet, hvor der var mulighed for at komme i kontakt med avisen og dens stab.

Hovedformålet var at styrke læsernes loyalitet over for avisen og samtidig få mere viden om dem. Desuden var det håbet, at Sportspanelets medlemmer ville begynde at købe Ekstra Bladet – eller købe bladet oftere, samt at medlemmerne ville blive mere tilfredse med avisens sportssektion.

På basis af tilmeldingerne oprettede avisen en database med alle Sportspanelets medlemmer inklusiv oplysninger om deres foretrukne sportsgrene og deres e-mail adresser. Databasen blev brugt til at advisere medlemmerne, når avisen udgav en feature, som matchede netop deres interesse.

Som en udvidelse af dette blev medlemmerne desuden tilbudt at få SportsAgenten, der kunne placeres som et ikon på brugerens computerskærm. SportsAgenten kunne hver dag vise tophistorierne på Ekstra Bladets sportssektion samt samle andre nyheder på basis af den enkelte brugers interesser.

Desuden fik Sportspanelets medlemmer adgang til at e-maile og chatte med Ekstra Bladets sportschef.

En undersøgelse fra perioden januar til november 2002 viser, at 31,2 pct. af panelets medlemmer satte deres køb af Ekstra Bladet i vejret, mens 18,3 pct. satte købet ned. 56,8 pct. af de ikke-købere, som blev medlemmer af Sportspanelet, blev til købere. Andelen af personer, som var tilfredse eller meget tilfredse med sportssektionen, steg 7,4 pct., og 90,3 pct. af panelets medlemmer betegnede Sportspanelet som en god idé.

Chefredaktør Hans Engell har nævnt, at Sportspanelet tæller 20.000 personer, og deltagerne køber 10 pct. flere aviser. International Newspaper Marketing Association (INMA) udpegede i foråret 2003 Sportspanelet som det bedste loyalitetsprogram i Europa.

I august 2003 fulgte Ekstra Bladet idéen op ved at lave et tilsvarende panel, Ekstra Panelet, som dækker hele bladet.

Kilde: 2-A-3 og 2-R-1 s. 23-25.

2. Berlingske Tidende

Som led i en omlægning af Berlingske Tidende i november 2003 har Berlingske Tidende spurgt 3000 danskere om deres holdning til avisen. Desuden har 400 danskere været inddraget i Gallup-fokusgrupper til at komme med input til omlægningen.

Fra bladets side har en midlertidig analyseafdeling, chefredaktionen og 80 medarbejdere fra både redaktionen og annonceafdelingen studeret læserne for at finde ud af, hvad der kan gøre avisen uundværlig.

Gallup har gennem studier fundet ud af, at Berlingske Tidende læses af tre arketyper. De tre typer er beskrevet detaljeret på 21 tætskrevne A4-sider.

På Chicago Tribune har man ligefrem stillet en fotostat op af en kernelæser – til inspiration for mediets journalister. Så langt vil chefredaktør Niels Lunde ikke gå, men han vil have avisens journalister til at tænke på deres læsere – hele tiden.

- Vi skal ikke jagte nye læsere men holde på de læsere, vi har i forvejen, udtaler Niels Lunde i artiklen.

Kilde: 2-A-2.

Eller som samme Niels Lunde har formuleret det lidt skarpere:

- Det er et kæmpe problem, at der i dag er en kolossal afstand mellem læserne og journalisterne. Derfor er vi nødt til at vende tilbage til læserne og lære dem virkelig godt at kende...

Kilde: 2-A-6 s. 6.

Begge udtalelser ligner til forveksling slogans for Customer Relationship Management (CRM), og de passer som fod i hose til tidligere udsagn fra udviklingsdirektør Søren Østergaard Sørensen, ligeledes Berlingske Tidende.

Her fortalte udviklingsdirektøren, at Berlingske Tidende var på vej til at overføre principperne fra Customer Relationship Management (CRM) til redaktionen. Det skulle ske ved hjælp af et program, som blandt andet gik ud på at oprette et læserpanel samt få avisens journalister til at møde deres læsere – og i det hele taget være mere opmærksomme på læsernes skiftende interesser og ønsker.

Kilde: 2-R-3 s. 59-61.

3. Sjællandske Medier

<http://www.sj-medier.dk>

Sjællandske Medier var i foråret 1999-januar 2000 hjemsted for et internt udviklingsprojekt, som gjorde brug af fokusgrupper. Center for Journalistik og Efteruddannelse (CFJE) bidrog med både oplæg, sparring, mødertilrettelæggelse, evaluering og erfaringsudveksling i forbindelse med projektet, der rettede sig mod Sjællands Tidendes redaktion i Slagelse samt Næstveds Tidendes redaktion i Præstø.

Formålet med projektet var at tilbyde nogle rammer, hvorunder de redaktionelle medarbejdere sammen kunne afprøve nogle praktiske arbejdsmetoder og ændrede prioriteringer. Målet var konkret erfaringsindsamling og almen faglig udvikling.

Baggrunden for projektet var også inspireret af Customer Relationship Management (CRM):

- I snart mange år har journalister og redaktører fået tudet ørerne fulde om, at deres journalistiske instinkter var ude af trit med deres læsers livsopfattelser og medieønsker. Selvtilfredsheden og indadvendtheden bør afløses af en ny holdning, hvor opmærksomheden konstant rettes mod læsernes – kundernes – behov, fremgår det af artiklen.

Kilde: 2-A-1.

Et intranet (*en måde at lave videnstyring på, red.*) giver mulighed for bedre styring og overblik over opgaver og kommende begivenheder. Det kan føre til planlægningsperioder på to uger eller mere, og hermed bliver det muligt at forudsige pladsbehovet mere nøjagtigt – med færre sidste øjeblikksændringer af sidetal og placering af annoncer til følge.

*1-R-1
S. 13*

4. Fyens Stiftstidende

<http://www.fyens.dk>

Projekt ”Tættere på - og mere, tak” blev gennemført af tre forskere ved Institut for Journalistik ved Syddansk Universitet i Odense. En del af projektet fandt sted i oktober 2000 som daglige læserundersøgelser og tilbagemeldinger til redaktionen i et udvalgt område.

Projektet byggede for en dels vedkommende på grundige interview med syv abonnenter og syv ikke-abbonnenter af Fyens Stiftstidende – alle fra Middelfart-området. Interviewene foregik ved, at forskerne sammen med hver enkelt af deltagerne gennemgik de lokale sider i aviser fra tre forskellige dage samt den lokale ugeavis.

Formålet med projektet var at formulere idéer til, hvordan lokalstoffet i danske regionalaviser kan forbedres og komme tættere på læserne.

Undersøgelsen viste blandt andet, at der ikke var nævneværdig forskel på adfærden blandt abonnenter og ikke-abbonnenter, og at de først og fremmest går efter artikler og noter, der rummer kriterierne nærhed, identifikation og interesse.

Kilde: 2-A-4.

5. The Guardian, London, Storbritannien

<http://www.guardian.co.uk>

London-avisen The Guardian gik ind i (det, som kilden kalder) redaktionel marketing i 1987. Udløseren var lanceringen af en stor konkurrent til The Guardian, The Independent, der ”kom til at virke som en katalysator for et meget tæt forhold (mellem redaktion og marketing) og for, at redaktøren udviklede sig til at blive meget læser-orienteret”.

Aktiviteterne lå tidligere i marketingafdelingen, som blandt andet har lavet en undersøgelse af holdningerne blandt 18-24 årige, sporten og ”Job og penge”, lige som den har givet redaktionen feedback på erhvervssiderne.

Resultaterne af undersøgelserne indgår i avisens samlede beslutningsprocesser. Selv om redaktionen (stadig) er 100 pct. herre over avisens redaktionelle indhold, så har marketingafdelingen direkte adgang til at gøre synspunkter gældende over for redaktøren.

I dag råder The Guardian over en intern udviklingsenhed, som står til rådighed for både annonceafdelingen og redaktionen. Denne enhed har også beskæftiget sig med ”Job og penge”, lige som den har spillet en nøglerolle i udviklingen af et fodbold-tillæg og en ugentlig begivenhedsliste i lommebogsformat.

Endelig samarbejder The Guardian's marketingafdeling og redaktion i forbindelse med faste begivenheder, som der skal produceres – og markedsføres – tillæg om.

Kilde: 2-R-4 s. 6.

6. Northeast Press, Storbritannien

<http://www.sunderlandtoday.co.uk>

...Knowledge Management handler om at vide, hvad du ved. Og hvis nogen organisation bør være smart, når det gælder om at håndtere information, så må det helt bestemt være redaktionerne.

Kerry Northrup
Teknologiredaktør
IFRA
1-A-25

Efter et årti med et kraftigt faldende avissalg gik Northeast Press i Storbritannien i 1996 i gang med "Project Generation" for at få vendt skuden. Projektet førte til en relancering af Sunderland Echo, som er den ene af mediets tre titler.

I første fase blev 1300 læsere interviewet hjemme for at få deres syn på to ting: 1) hvilke emner interesserede dem mest. 2) hvordan vurderede de kvaliteten af avisens dækning.

I anden fase deltog 1200 læsere i en måling af, hvordan de læste sig vej gennem avisens sider.

På basis af de to undersøgelser blev læserne segmenteret (delt op i typer) i en matrix, hvor deres interesser blev placeret på den ene akse og deres holdning over for avisen på den anden.

Den nye måde at se læserne på affødte en række tiltag både annoncemæssigt, salgsmæssigt, markedsføringsmæssigt og redaktionelt. På den redaktionelle side blev de landsdækkende historier således reduceret til en enkelt spalte på side 2, lige som forsiden blev designet om.

I en tredje fase blev også medarbejdernes måde at læse avisen på testet. Konklusionen blev, at medarbejderne har en tendens til at læse mere sport og mindre lokalstof end læserne generelt. Desuden fandt man ud af, at journalisterne og læserne havde forskellige opfattelser af, hvordan fordelingen af artikler burde være mellem nyheder ("mand dræbt i trafikulykke"), baggrundshistorier ("fjerde mand dræbt på vejstrækning") og kampagner ("hastighedsgrænsen må sættes ned").

Journalisterne blev på intet tidspunkt bedt om at skrive på en anden måde. I stedet var de løbende orienteringer om resultaterne af projektet med til at give journalisterne et fokus i deres arbejde.

Alligevel ændrede journalisterne adfærd. De begyndte for eksempel i højere grad end før at skrive om biler og opskrifter, som læserne havde råd til. Desuden blev redaktionsmøderne struktureret for at give et bedre indtryk af, om alle typer af emner nu også var dækket ind i næste dags avis.

Kilde: 2-R-4 s. 12-16.

7. The Newcastle Chronicle and Journal, Storbritannien

<http://icnewcastle.icnetwork.co.uk>

The Newcastle Chronicle and Journal udgiver tre aviser og beskæftiger i alt 800 medarbejdere. Medievirksomheden udfører hvert år mellem 40 og 50 undersøgelser. Mange bygger på telefoninterviews, andre på enqueter på gaden, endnu andre bygger på paneler af læsere såvel som ikke-læsere. Desuden mødes virksomheden hvert kvartal med en

række fokusgrupper for at få et indtryk af, hvordan læserne har taget imod de seneste ændringer i avisen.

Det er marketingchefens ansvar, at resultaterne af undersøgelserne bliver taget til følge i virksomheden. For eksempel at der skal være mere sport i avisen.

I forhold til medievirksomhedens flagskib, the Evening Chronicle, fandt man ud af, at det var lokale nyheder, tv-stof og underholdning, som fik folk til at købe avisen. Og sportsstoffet skulle være mere kritisk og analyserende.

Resultatet blev ekstra sider om sport og en række nye, ugentlige tillæg om underholdning, tv og livsstil. Desuden lancerede avisen ”nabonyt”, som er en slags meddelelseordning.

Kilde: 2-R-4 s. 17-21.

8. Reforma Group, Mexico

Den mexicanske aviskoncern Reforma Group har i årevis brugt såkaldte læserråd i udviklingen af det redaktionelle indhold. I øjeblikket er i alt cirka 100 læserråd knyttet til koncernens forskellige redaktioner, fremgår det af artiklen.

Kilde: 2-A-1.

8. Dansk redaktionel software til videnstyring

1. Introduktion, metode, forbehold og afgrænsning

Tidligere var medierne henvist til at gøre et stort stykke arbejde selv, hvis de ønskede at indføre videnstyring. Enten ved selv at stå for beslutningen om, hvor indsatsen skal ske, og hvordan designet skal være, eller i visse tilfælde også ved at stå for udviklingen eller kravspecifikationen af de nødvendige programmer (se s. 40). Det er en fremgangsmåde, som case-historierne i kapitel 7 (se s. 49) bærer tydeligt præg af.

Men de senere år er der begyndt at dukke færdige programpakker op, som så at sige leverer både beslutningen om indsatsområde, designet og udviklingen i en samlet løsning. Tilbage er kun implementeringen.

Markedet for komplette IT-løsninger, der kan aflevere indhold til produktionssystemer uafhængigt af medietype, er tidligere blevet spået til at vokse fra 12 mia. DKK i 1998 til 75 mia. kr. i 2002 (*I-A-32 s. 1*).

Fem eksempler på sådanne løsninger er Scoop's Newsplanner (<http://www.scoop.se>), Infomaker's Newspilot (<http://www.infomaker.se>), SourceTracker fra NewsEngin (<http://www.newsengin.com>), nxNews fra net-linx (<http://www.sii.com>) samt Méthode fra EidosMedia (<http://www.eidosmedia.com>). Men i 2003 er SAXoTECH (<http://www.saxotech.com>) og CCI Europe (<http://www.ccieurope.com>), de to verdenskendte danske leverandører af avisproduktionssystemer, for alvor kommet på banen inden for videnstyring.

SAXoPLAN fra SAXoTECH har været i drift siden sommeren 2003 på De Bergske Blade i Holstebro (<http://www.bergske.dk>) og på Agderposten i Norge (<http://www.agderposten.no>). NewsGate, som CCI Europe står bag, er endnu ikke færdigudviklet. Systemet eksisterer i skrivende stund i pre-release 1.0, og det ventes i fuld drift på Aftenposten i Norge (<http://www.aftenposten.no>) – se også case-historien side 61 – samt den amerikanske avis USA Today (<http://www.usatoday.com>) ultimo 2004/primò 2005.

Metode

Selv om udviklingen af NewsGate og ibrugtagningen af SAXoPLAN er med til at aktualisere denne rapport, udkommer rapporten for tidligt til, at det giver nogen mening at gøre status over erfaringerne med systemerne.

Derfor belyses de to programmer udelukkende ved hjælp af en gennemgang, sammenligning og vurdering af deres funktioner. Til inspiration for dem, der står foran at opdatere deres redaktionelle systemer, men også for dem, der kunne tænke sig at indføre nogle af funktionerne på anden vis på deres medier.

Forbehold

Det nok vigtigste forbehold, der skal tages over for denne sammenligning, er allerede strejft i introduktionen. SAXoPLAN kører i fuld drift på to dagblade, mens NewsGate først når så langt om godt et år. NewsGate har været under udvikling længe og findes ganske vist i en pre-release, men det er altså ikke på markedet endnu.

Sat på spidsen svarer det til at sammenligne virkelighed og planer. For de fleste softwareudviklere vil det være muligt at have noget bedre i støbeskeen, end de er i stand til at levere fuldt funktionsdygtigt og gennemtestet her-og-nu.

Denne tidsforskydning stiller alt andet lige NewsGate gunstigere end SAXoPLAN, og dette bør læseren bør have in mente gennem hele sammenligningen. Faktisk vil det være på sin plads at medregne de ønskede og planlagte forbedringer af SAXoPLAN, som nævnes undervejs, i sammenligningen. En del af disse vil nemlig komme med i næste version af SAXoPLAN, som er berammet til andet kvartal 2004 – altså før NewsGate går i fuld drift.

Afgrænsning

SAXoPLAN og NewsGate er omfattende systemer, der fungerer som værktøjer for både skrivende/producerende og redigerende medarbejdere. Derfor er det valgt i det følgende at gå i detaljer med de værktøjer, som det store flertal af journalister – nemlig de skrivende/producerende medarbejdere – kan bruge i deres daglige arbejde. Dette frem for en mere summarisk gennemgang af alle systemernes facetter.

Funktioner, der er rettet mod redaktionssekretærer og andre ledere, vil altså ikke blive gennemgået.

Desuden vil sammenligningen undlade at komme ind på systemernes muligheder for:

1. at alarmere/advisere hinanden elektronisk på skærm eller via SMS og PDA
2. ressourcestyring, når der er tale om udstyr (og ikke mennesker).

2. Fælles træk ved NewsGate og SAXoPLAN

GRUNDLAG	KAPITEL 8.2 – SAXOPLAN
Manualen til SAXoPLAN, 103 sider	Modtaget 27-8-2003
E-mails fra produktchef Carsten Hansen	7-11-2003, 25-11-2003 og 4-12-2003

GRUNDLAG	KAPITEL 8.2 – NEWSGATE
Demonstration af NewsGate hos CCI Europe	30-9-2003
Interview med Product Manager Steen Larsen og Business Process Manager Niels Henrik Jørgensen	24-11-2003
E-mail fra Niels Henrik Jørgensen	25-11-2003
E-mails fra Steen Larsen	2-12-2003 og 3-12-2003

Gode eller neutrale fælles træk

SAXoPLAN og NewsGate:

1. bygger i vid udstrækning på, at journalisterne skal registrere idéer/tips og begivenheder, som så senere bliver til beskrevne opgaver, som navngivne journalister skal løse.
2. gør udstrakt brug af resumeer på opgaver, idéer m.v.
3. forsøger begge at forebygge informationsforstoppelse ved at give den enkelte bruger en personlig forside/portal med oversigter over de opgaver, idéer og øvrige dokumenter, som er relevante for vedkommende. Materiale, som rækker ud over dette, kan brugeren dog stadig søge sig frem til.
4. håndterer stort set alle de typer viden og funktioner, som er beskrevet i kapitel 7 med case-historierne (se s. 49). De to systemer tilbyder begge funktionerne begivenhedsliste, idéer, personoplysninger, researchnoter, eksterne kilder, fotobestillinger og opgavestyring. En lille forskel er, at SAXoPLAN også håndterer aftaler (se s. 119), mens NewsGate til gengæld er alene om at tilbyde et værktøj til håndtering af interne kilder (se s. 117)
5. gør det muligt på stort set alle formularer (idéer, opgaver etc.) at oprette links til andre relevante dokumenter i systemet. Dette er langt bedre end at oprette vedhæftninger, som i virkeligheden er kopier. Links fylder næsten ingenting. Desuden viser links stadig hen til det rette sted, hvis mål-dokumentet er blevet opdateret. Opdateringer af et originaldokument vil aldrig slå igennem til en vedhæftning.
6. giver mulighed for, at journalister kan arbejde på systemerne hjemmefra.
7. rummer mulighed for integration med de to producenters avisproduktionsystemer, så man blandt andet kan begynde at skrive sin artikel uden at skulle forlade systemet.

Håndteringen af idéer kunne med fordel udbygges

NewsGate og SAXoPLAN fokuserer mest på planlægning/research, mens der ikke gøres helt så meget ud af idéerne. Håndteringen af idéer lægger op til *udvælgelse* snarere end *udvikling*.

Der er funktioner til formidling og godkendelse/afvisning af historieidéer, og de vil uden tvivl kunne give de fleste medier et bedre overblik over deres gode historieidéer, end de har i dag. Desuden viser case-historierne i denne rapport (se s. 49), at den journalistiske idéudvikling stadig foregår ansigt-til-ansigt enten to og to eller på større møder – selv på redaktioner, som satser på videnstyring. Så måske egner idéudvikling sig slet ikke til at foregå digitalt.

På den anden side sidder journalister på mange medier ofte på flere eller ligefrem mange forskellige adresser – måske endda alene store dele af tiden, og de har i forvejen ikke de store muligheder for at deltage i ansigt-til-ansigt idéudvikling. Disse journalister er p.t. henvist til at bruge telefon eller e-mail til dialogen om deres idéer, og for dem vil det måske ikke være det store spring at bruge et mere systematisk elektronisk værktøj til den del af arbejdet. Måske virker digital idéudvikling heller ikke så fremmed for journalister, når de først har prøvet det.

Andre virksomheder har allerede sat strøm på idéudviklingen med såkaldte Idea Management Systemer. Det synes umiddelbart oplagt, at systemer som NewsGate og SAXoPLAN på et tidspunkt tager denne idé op, al den stund de netop har til formål at understøtte kreative personers kreative arbejde i kreative videnvirksomheder.

Hvis dette bliver til virkelighed kunne man endda forestille sig, at videnstyringssystemer til så kreative videnvirksomheder som netop medier med tiden udvikler sig til egentlige kreativitetssystemer (vil de mon blive døbt Creativity Management Systems?), hvor dynamikken ligger i den samlede og avancerede håndtering af idéer, research og planlægning.

90 pct. af den information, som traditionelle redaktioner samler, bliver blot smidt væk, mens kun det publiserede stof bliver gemt. Set med produktionsøjne er det en produktionsenhed, der kører stort set så dårligt, som det er muligt.

1-A-28

Brugervenlige kontaktpersoner har deres bagside

SAXoPLAN og NewsGate giver begge mulighed for, at brugeren kan oprette kontaktpersoner og tilknytte adresser, telefonnumre, e-mailadresser, oplysninger om arbejdsplads m.m. Til gengæld har ingen af systemerne en særlig formular til kontaktoplysninger om steder/firmaer.

Det er typisk lettere at finde telefonnumre og andre kontaktinformationer på internet om steder, end det er at finde direkte arbejdstelefonnumre eller private telefonnumre og lignende på personer. Dette er et argument for, at medierne *ikke* skal bruge krudt på at vedligeholde oplysninger om steder i interne databaser.

Omvendt afskærer de to systemer sig fra at kunne lave en række smarte funktioner, som bliver mulige, når man holder person- og stedoplysninger skarpt adskilte. Blandt andet går de glip af muligheden for, at personkortene automatisk kan nedarve oplysninger om de tilhørende firmaer – og ikke mindst ændringer i disse. Desuden er det svært at lave helt pålidelige søgninger efter kontaktpersoner i et bestemt firma. Det kan til nød ske ved at lave en oversigt, hvor personerne er kategoriseret på arbejdspladser. Men forskellige – og ikke mindst forkerte stavinger af firmanavne – vil hurtigt få sådanne oversigter til at tage sig kaotiske ud. Alternativet er fritekstsøgning, men her står og falder resultatet også med, hvordan firmanavnene er stavet.

Set i det perspektiv har journalisterne hos for eksempel Danmarks Radio (se s. 56) og Computerworld (se s. 82) adgang til et betydeligt stærkere værktøj til håndtering af kontaktpersoner og steder.

Endelig besværliggør den manglende opdeling mellem personer og steder en automatisering af fremtidige funktioner og tjenester.

Et eksempel kunne være, at mediet en gang vil offentliggøre artiklerne på nettet sammen med udvalgte dele af researchmaterialet – evt. for personer med et slags udvi-

det abonnement. Disse udvalgte dele kunne være elektroniske dokumenter eller henvisninger til kilder på nettet.

Men det kunne også være oplysninger om de personer eller steder, der er omtalt i eller relevante for artiklen. Hvis personer og steder er adskilt fra hinanden, og journalisterne konsekvent lægger begge dele ind i deres opgaver/historiemapper, bliver det forholdsvist let at automatisere en genbrug af disse oplysninger i forbindelse med artiklerne på web. Og sidst men ikke mindst: Det bliver muligt at automatisere en offentliggørelse udelukkende af oplysningerne om enten de relevante personer ELLER de relevante steder.

Hvis en person foruden tilknytningen til en arbejdsplads også varetager en række tilidshverv i organisationer og foreninger, så er hverken SAXoPLAN eller NewsGate ”født” med felter til dette.

Den slags oplysninger er i så fald henvist til at stå i frit definerede felter, som det bliver endnu sværere at skabe overskuelige oversigter af, lige som frittekstsøgningen vil lide under de samme mangler som nævnt ovenfor.

Til gengæld betyder den valgte fremgangsmåde, at det næsten ikke kan blive lettere at oprette nye personer. Brugeren skal for eksempel ikke spekulere i, om personens arbejdsplads eller forening er oprettet forinden eller ej. Alle relevante oplysninger om en person kan skrives ind på ét eneste dokument, og det er naturligvis noget, som en travl journalist vil sætte pris på.

De to systemer har i bund og grund valgt at tilbyde den mest brugervenlige – frem for den mest systematiske – håndtering af kontakt(person)er. Den flade struktur – uden links mellem personer og steder – kan være et rigtigt valg, men den har sine ulemper.

3. Forskelle på SAXoPLAN og NewsGate

A. Overordnet

Programtyper

For at køre SAXoPLAN skal journalisten have installeret programmet på sin computer – eller som minimum køre programmet direkte på en server gennem Citrix Metaframe. NewsGate er hovedsagelig browserbaseret og udnytter langt hen ad vejen det internetprogram, som i forvejen findes på stort set alle computere i dag. Internet Explorer v. 5.5 eller derover kan bruges. Resten af funktionerne afvikles i et lille klientprogram, der skal installeres. Installationen sker automatisk ved første kontakt til serveren. Dette program afvikler ”My NewsGate” (se s. 116), som dels er en personlig portal, dels giver brugeren mulighed for at flytte elementer på skærmen via træk-og-slip med musen samt sikrer den tekniske integration med brugerens Windows desktop.

Journalisten kan arbejde på begge systemer hjemmefra via internet, hvis vedkommende har de nødvendige rettigheder og koder til at kunne logge sig på. Men igen forudsætter det installation af enten SAXoPLAN eller Citrix Metaframe på hjemmecomputeren, mens der højst kræves installation af det lille klientprogram for at få fuld adgang til NewsGate fra hjemmekontoret.

Platform og sprog

SAXoPLAN findes i versioner til både pc og Mac, hvor Mac-versionen dog mangler enkelte funktioner i forhold til pc-versionen. NewsGate kan ikke i den foreliggende version køre direkte på en Mac. Skal en Mac-bruger have adgang til NewsGate i den første release, kan det kun ske gennem Citrix Metaframe. En kommende release vil omfatte en egentlig Mac-klient.

I skrivende stund findes SAXoPLAN i versioner på dansk, norsk, svensk, engelsk og spansk, mens NewsGate vil udkomme på engelsk, tysk og dansk.

Samspil med andre systemer

NewsGate er designet til at kunne stå alene – altså fungere uden NewsDesk, som er CCI Europe's indholds- og produktionssystem til aviser. NewsGate er designet til at kunne spille sammen med alle indholds- og produktionssystemer, når blot udvekslingen af informationer kan ske ved hjælp af dokumentbeskrivelsesstandard XML.

SAXoPLAN, derimod, fungerer i sin aktuelle version udelukkende sammen med SAXoPRESS, som er SAXoTECH's avisproduktionssystem. SAXoTECH overvejer dog at udvikle en version af SAXoPLAN, som kan stå alene, oplyser produktchef Carsten Hansen fra SAXoTECH.

SAXoPLAN er i bund og grund et tillægsprodukt til – og på flere områder tæt sammenkoblet med - SAXoPRESS, mens NewsGate er tiltænkt en rolle som selvstændigt system. Denne forskel har i sig selv en række konsekvenser, som sætter deres tydelige præg på denne sammenligning.

For at kunne lave en sammenligning på lige vilkår har det været nødvendigt at trække en streg mellem SAXoPLAN og SAXoPRESS, selv om de to ting i praksis er uadskillelige. Det indebærer i enkelte tilfælde, at SAXoPLAN tilsyneladende mangler funktioner, som NewsGate har. Men forklaringen er, at funktionerne i stedet findes i SAXoPRESS. Dette bliver der så vidt muligt gjort opmærksom på undervejs.

Man kan oprette artikler direkte fra begge systemer, men de har ikke i sig selv nogen tekstbehandler, der kan udføre opgaven. I SAXoPLAN kan artiklen ikke oprettes, uden at SAXoPRESS er installeret. I skrivende stund understøttes følgende tekstbehandlere: SAXoTEXT, InCopy og CopyDesk.

Fra NewsGate kan man godt oprette en artikel, uden at der er installeret et tilhørende indholds- eller produktionssystem. Til gengæld skal der være installeret en tekstbehandler, og den skal være tilstrækkelig god til at håndtere XML. I skrivende stund er Word og XMetaL brugbare muligheder.

Når en artikel oprettes i SAXoPLAN, gemmes den i SAXoPRESS. Når en artikel oprettes i NewsGate, gemmes den også i NewsGate. Samtidig sendes der information herom til NewsDesk eller et andet produktionssystem, som mediet bruger. Når artiklen er klar til produktion, sendes den automatisk videre til produktionssystemet.

At skrive fotobestillinger i NewsGate kræver ikke, at NewsDesk eller et andet indholds- eller produktionssystem er installeret. Brugeren kan lave fotobestillingen – eller grafikbestillingen om det skal være – direkte i systemet og håndtere den her. I første omgang kan bestillingen oprettes til en unavngiven person, som så senere bliver ”navngivet”.

NewsGate kan også sættes til at overføre fotobestillinger til videre håndtering i andre/eksisterende systemer. I den foreliggende version kan NewsGate ikke benyttes som et egentligt picture desk system, og systemet er heller ikke udstyret med egne værktøjer til digital redigering af billeder.

En (...) særlig egen-
skab ved en smart
redaktion – især
inden for multi-
medieområdet – er,
at den bygger på
styring af historier,
ikke styring af sider.
Den skal være en
nyhedsmotor snarere
end en layout motor.

Kerry Northrup
Teknologiredaktør
IFRA
1-A-25

Når en fotobestilling oprettes i SAXoPLAN, bruger den i virkeligheden nogle funktioner fra SAXoPRESS. Selve bestillingen gemmes også i SAXoPRESS.

Mediefleksibilitet

Både SAXoPLAN og NewsGate indbyder til, at journalisten udover artikler også kan bruge systemerne til placering af lyd- og videoindslag, hvorefter et radio- eller tv-produktionssystem overtager lyd- og videomaterialet m.h.p. redigering og afvikling.

En selvstændig radio- eller tv-station vil altså i princippet kunne bruge systemerne til deling og styring af såvel idéer, planlægning og research som til opsamling af færdige artikler, lydindslag og videoindslag. Det samme gælder radio- og tv-stationer, som indgår i mediehuse sammen med for eksempel trykte medier.

Der er dog den forskel på de to systemer, at SAXoPLAN kun giver mulighed for at markere til brug for internet, avis eller TV, mens NewsGate spænder over alle medietyper – altså også radio. Det ligner dog til forveksling en smal sag at udvide SAXoPLAN til, at brugerne også kan markere til brug for radio i systemet.

Desuden er det i SAXoPLAN hele opgaven (med hvad dertil måtte høre af lyd- og videofiler), der markeres til brug for en eller flere medietyper, mens det i NewsGate er den enkelte fil, der knyttes – om end indirekte – til en given medietype.

NewsGate opererer nemlig ikke med medietyper direkte. En given fil markeres til brug for et eller flere foruddefinerede produkter, som kan være vilkårlige udgaver af publikationer på tværs af medietyper.

I begge systemer kan opgaven/filen knyttes til flere medier/produkter på én gang.

Produktchef Carsten Hansen fra SAXoTECH oplyser, at opdelingen mellem internet, avis og TV ikke benyttes p.t., men at den er lavet med det sigte, at journalisten skal kunne markere, at en opgave egner sig bedst til en eller flere medietyper.

At tilknytte hele opgaver – med hvad dertil hører af filer – til en eller flere medietyper forekommer umiddelbart mest anvendeligt på et medie, som trods udgivelse på flere medier stadig har en hovedpublikation, og hvor den enkelte opgave opfattes som noget, der retter sig mod ét medie (ad gangen).

I mediehuse med en mere ligelig fordeling af indsatsen på de forskellige udgivelsesformer må det være ønskværdigt inden for samme opgave/historie, at forskellige journalister kan øremærke hver enkelt fil til sit eget bestemte medie.

Hvis et medie beskæftiger flerfunktionelle journalister, som vender tilbage fra opgaver med kombinationer af papirnotater, lyd og video, forekommer muligheden for at kunne øremærke den enkelte fil til hvert medie ikke blot som noget ønskværdigt – men som en nødvendighed.

NewsGate's opbygning synes i højere grad end SAXoTECH's at indrette sig efter de krav til håndtering af viden og indhold, som man vil stille på konvergerede medier og på medier, hvor journalisterne arbejder bi- eller flermedialt.

...Informationer og den viden, som skabes med dem, forbliver hjertebloodet i en nyhedsorganisation. Det, som journalister samler, deler, gemmer og offentliggør, bliver derfor til nyhedsorganisationens mest værdifulde aktiv.

1-B-1
S. 17

B. Den enkelte opgave eller historie

Den ideelle arbejdsgang

Selv om brugerne kan afvige fra den ideelle arbejdsgang (se s. 114), så lægger både SAXoPLAN og NewsGate stier ud til en måde at arbejde på rent journalistisk. Stierne følger hinanden i begyndelsen men drejer så i forskellige retninger.

I begge systemer begynder den journalistiske historie med, at en journalist nedskriver eller ser en idé eller en begivenhed. De to ting kan i princippet ses som indefra- eller udefrakommende idéer, som dog også er forskellige i deres forhold til tid. Idéer behøver ikke være knyttet til nogen dato eller klokkeslæt overhovedet, mens begivenheder typisk vil være knyttet til enten det ene eller begge dele.

NewsGate har dog et tip med som en tredje type, der har træk til fælles med begge de to andre. Et tip kommer udefra (begivenhed), og det knytter sig ikke nødvendigvis til et tidspunkt (idé). Desuden kan et telegram (f.eks. Ritzau) trækkes ind som en del af idégrundlaget for en historie i NewsGate.

I SAXoPLAN er det derefter meningen, at journalisten eller redaktionssekretæren skal oprette en opgave på basis af en idé eller en begivenhed. Oplysningerne fra ”moderen” nedarves herefter til opgaven, så brugerne slipper for at skulle taste dem ind igen. Det er dog også muligt at oprette en opgave ”uden mødre”.

Når en idé eller en begivenhed forfremmes til en opgave, bliver det synligt, at idéen/begivenheden ”er brugt”. SAXoPLAN kan sættes til enten at vise dette i oversigterne med idéer og begivenheder – eller helt at fjerne de brugte idéer/begivenheder fra oversigterne.

På opgaven (se fig. 37), som må siges at være det centrale element i SAXoPLAN, kan der blandt andet kobles journalister til at udføre den, hvorefter disse journalister automatisk får vist opgaven i deres personlige oversigter. Desuden kan redaktionssekretæren og/eller journalisten tilknytte researchmateriale eller baggrundsmateriale i form af vedhæftninger af filer (herunder billeder) samt links til andre dokumenter i SAXoPLAN.

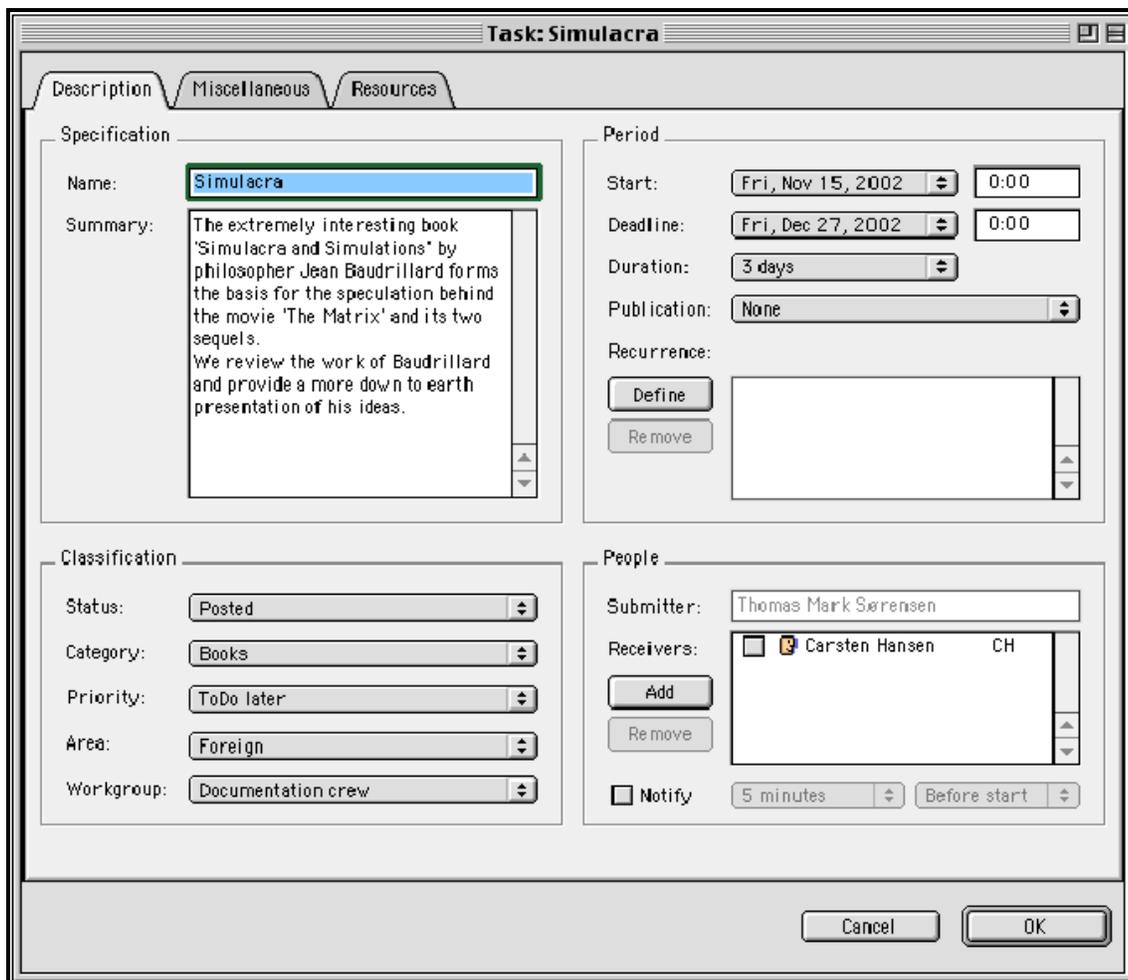


Fig. 37: Første af i alt tre faneblade på en SAXoPLAN-opgave.

Når researchen er afsluttet, klikker journalisten på ”opret artikel”, hvorefter artiklen nedarver en række oplysninger fra opgaven, inden artikelformularen hentes frem fra SAXoPRESS. Når artiklen er skrevet, gemmes den i SAXoPRESS, og artiklen placeres som et link på opgaven.

Agderposten har dog netop fået installeret en version af SAXoPLAN, hvor rækkefølgen mellem opgave og artikel er byttet om. Her kan artikler oprettes med nedarvning direkte fra idéer eller begivenheder, hvorefter opgaven automatisk oprettes i baggrunden på basis af oplysningerne på idéen eller begivenheden. Denne ændring forkorter den ideelle arbejdsgang fra idé/begivenhed til artikel med et trin.

The screenshot shows a dialog box titled "Untitled Story" with a "Help" button in the top right corner. The dialog is organized into several sections:

- Story name:** A text field containing "Untitled story".
- Summary:** A large empty text area.
- Caution:** A text field.
- Comments:** A large empty text area.
- Assignment:**
 - Reporter: A dropdown menu.
 - Deadline: A dropdown menu with "Tomorrow" selected.
 - Length: A text field.
 - Instructions: A large empty text area.
 - Event time: A dropdown menu with "Tomorrow" selected.
 - Location: A large empty text area.
- Publish in:** Two checkboxes:
 - NewsGate_Today
 - NewsGate_Online

At the bottom right of the dialog are two buttons: "OK" and "Cancel".

Fig. 38: Sådan ser det ud, når man skal oprette en ny historiemappe i NewsGate. Opgaven kan skrives i samme arbejdsgang.

NewsGate har ikke et tilsvarende hierarki af dokumenter, og det bygger heller ikke på nedarvning. Her omdannes en idé, et tip, en begivenhed eller et telegram i stedet til en historiemappe (se fig. 38), som er omdrejningspunktet for det journalistiske arbejde. Historiemappen er blandt meget andet en container, som idéer, begivenheder, tips, telegrammer, opgaver, e-mails, weblinks og andet researchmateriale m.m. kan placeres i som links eller kopier/vedhæftninger.

Historiemappen kan oprettes længe før, historien skal produceres. Den "bliver først alvor", når der placeres en eller flere opgaver i den med tilknyttede personer. Den færdige artikel/det færdige indslag placeres fysisk i NewsGate's historiemappe, mens der sendes information herom samt en kopi af den færdige artikel videre til produktionssystemet.

Den ideelle arbejdsgang i SAXoPLAN og NewsGate

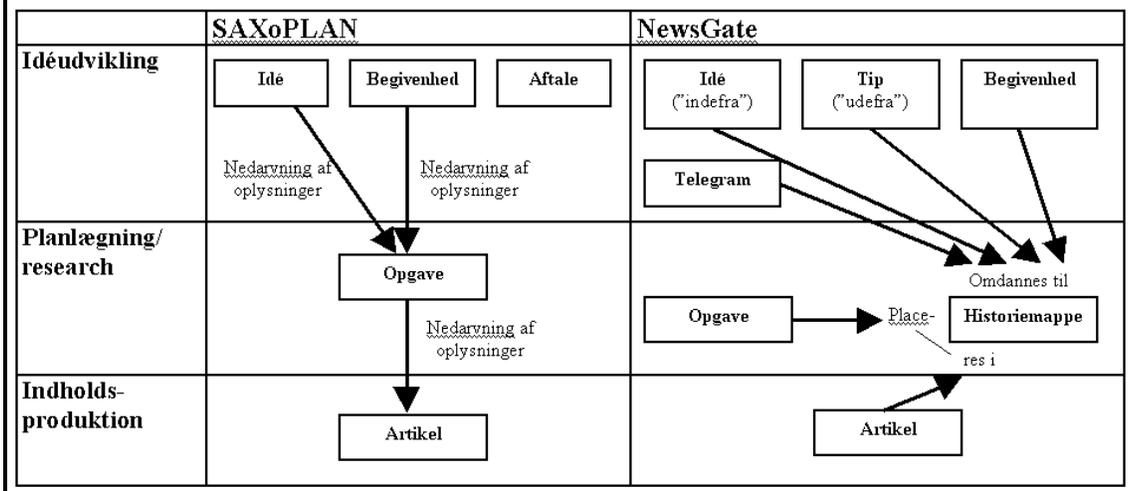


Fig. 39: Arbejdsgangen fra idéudvikling til produktion illustreret med udvalgte elementer fra NewsGate og SAXoPLAN. SAXoPLAN giver – modsat NewsGate – mulighed for, at journalisten kan holde styr på sine aftaler. Til gengæld er håndteringen af telegrammer en integreret del af NewsGate, hvor dette sker uden for SAXoPLAN, nemlig i SAXoPRESS.

Metaorganisering

På CCI Europe lægger man ikke skjul på, at et af de store hovedbrud har været at finde frem til en god tommelfingerregel for, hvad der afgrænser en historie. Med andre ord: Hvad hører hjemme i en historiemappe, og hvornår skal materiale ikke længere placeres i samme mappe – men i en ny?

Svaret lyder nu – efter lang betænkningstid: En historiemappe bør rumme én dags dækning af en sag eller et emne. Hvis der for eksempel sker en ny udvikling i samme sag næste dag, så anbefaler producenten, at man laver en ny såkaldt follow-up historiemappe. Det er en selvstændig mappe, som dog nedarver en række oplysninger fra originalen.

Nedarvningen opretter et slags søskendeforhold mellem mapper, lige som den gør, at søskendeflokken får en "moder". De organiseres automatisk i en tema-mappe, som der vil være adgang til med et link fra alle de oprindelige historiemapper.

En temamappe ligner en historiemappe, men den adskiller sig ved, at den automatisk viser alle de produkter, kontaktpersoner og øvrige materiale, som "børnene" indeholder, på én gang. Et eksempel på en temamappe kunne måske være sagen om den tidligere Farum-borgmester Peter Brixtofte.

Planen er dog, at der også skal være mulighed for at se alt materiale samlet på et endnu højere niveau, eller se materiale på tværs – dvs. fra forskellige mapper, som ikke er tilknyttet samme tema. Dette niveau kommer sandsynligvis til at hedde et projekt og kan for eksempel omfatte dækning af OL eller et præsidentvalg.

Alle mapper skal dog fortsat have hver deres resumé - uanset niveau.

I SAXoPLAN er der ikke mulighed for at organisere flere opgaver i temaer eller lignende, men Carsten Hansen oplyser, at det er noget, SAXoTECH arbejder på at tilføje i en eller anden form.

Den hurtige arbejdsgang

Ovenfor er beskrevet en ideel arbejdsgang i de to systemer, og den kræver i princippet, at der oprettes mindst ét-to dokumenter, før journalisten kan gå i gang med det egentlige

Den nye økonomi har ændret spille-reglerne. Vi har nye spillere, nye teknologier, nye paradigmer, og de fordrer ny adfærd. Viden er nøgleordet.

Dr. Dae-Whan
Chang
Udgiver
Maeil Business
Newspaper
Sydkorea
I-B-I
S. 17

journalistiske produkt. I SAXoPLAN skal der – hvis man følger den ideelle vej – minimum oprettes en opgave og tilknyttes en person til den, mens der i NewsGate skal – igen hvis man følger den ideelle vej – være oprettet en historiemappe samt en tilhørende opgave.

Hos begge leverandører er udviklerne dog fuldt klar over, at journalisters arbejds-metoder og/eller journalistiske arbejdsforhold ikke altid er forenelige med at skulle lave ”papirarbejde”, inden man kan komme i gang med at producere. Det har også været en af de faste påmindelser fra brugerne under udviklingsprocessen.

Derfor kan brugerne i begge systemer kortslutte processen og gå direkte til at skrive deres artikel. I så fald bliver ”bureaukratiet” udsat til, når artiklen gemmes. Her skal journalisten i SAXoPLAN skrive en håndfuld oplysninger, hvoraf næsten alle er udfyldt med default-værdier på forhånd, før artiklen kan gemmes. Det drejer sig om navn, kategori, placering, publikation og tidspunkt, hvorimod resumé og nøgleord ikke er obligatoriske.

Carsten Hansen medgiver dog, at det er oplagt, at kunden/mediet selv får adgang til at bestemme, hvad der skal udfyldes hver gang.

I NewsGate kan ”lyn”-brugerne uden at skulle foretage sig yderligere gemme artiklen i deres private mappe. Men vil brugeren senere gøre artiklen tilgængelig for andre, skal den enten placeres i en eksisterende historiemappe eller konverteres til en historiemappe. Det sidste kræver udfyldelse af et resumé.

C. Overblikket

Personlig portal

Både NewsGate og SAXoPLAN stiller en slags personlig portal eller ”hjemmeside” til rådighed for den enkelte journalist med de opgaver, idéer og andre dokumenter, som må anses for at være de mest relevante for vedkommende.

I SAXoPLAN vil mange brugere formentlig bruge det personlige faneblad til at skabe sig det fornødne overblik (se fig. 40).

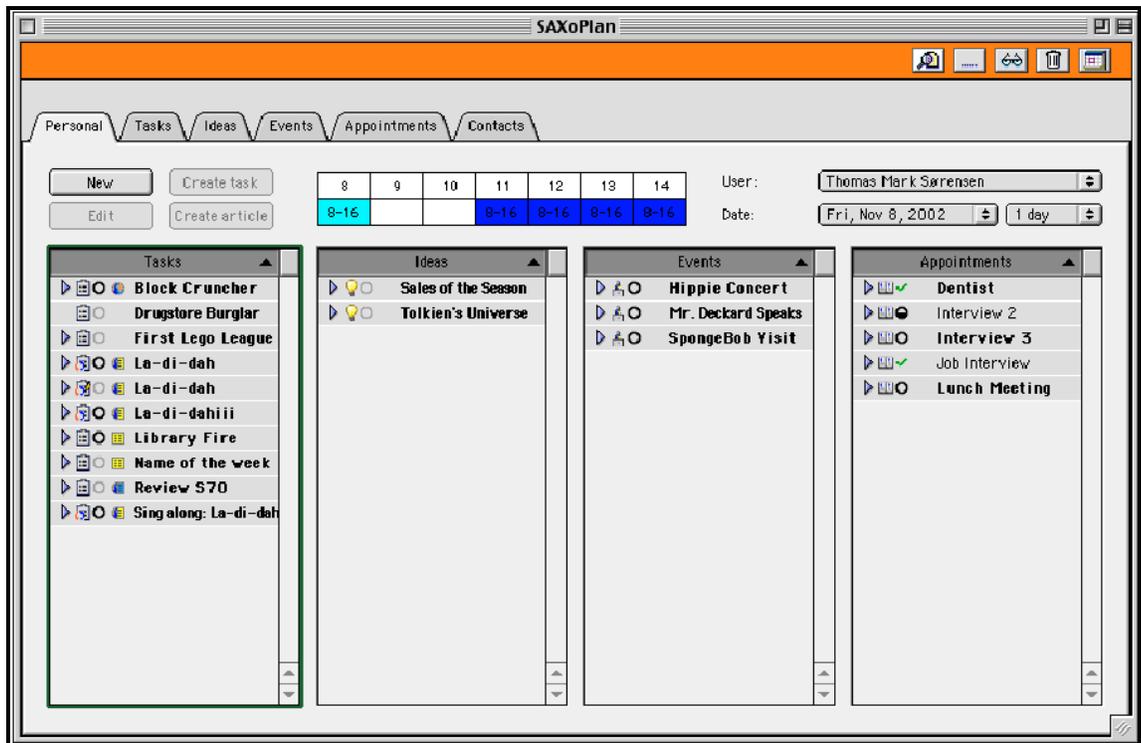


Fig. 40: En af de personlige oversigter i SAXoPLAN. Bemærk opdelingen i opgaver, idéer, begivenheder og aftaler, og at man kan vælge at overskue flere dage ad gangen.

Den personlige oversigt i SAXoPLAN giver overblik, men den er samtidig en arbejdsplads. Brugeren kan ”vippe trekkanter ned” i oversigter og se alt det materiale, som knytter sig til de enkelte elementer, lige som brugeren kan oprette en række nye dokumenter.

I NewsGate er det i princippet den lille boks ”My NewsGate” (se fig. 41), som giver det komplette overblik over de idéer, links og ikke mindst historier, som den enkelte journalist er involveret i. Men modsat overblikssiderne i SAXoPLAN er ”My NewsGate” kun en boks, som fylder en del af skærmen. Den er blandt andet beregnet til at skabe overblik og give mulighed for navigation. Boksen rummer blandt andet personlige oversigter og søgninger, og den viser hvor mange (og hvilke) dokumenter, brugeren endnu ikke har læst. Et klik på et af linkene i boksen vil straks lede brugeren hen til det ønskede sted, hvorefter der tegner sig nye manøvre muligheder.

Arbejdspladsen i NewsGate er og bliver historiemappen, hvor en eller flere kan arbejde samtidig og dele deres research og produktion.



Fig. 41: Et eksempel på en historiemappe i NewsGate. Bemærk Autonomy's bud på relevant materiale samt beskeder i baren til højre, den personlige indgang i baren helt til venstre og opgaverne med dertil hørende indholdsprodukter samt researchmateriale i anden spalte fra venstre.

Automatisk søgning efter relateret materiale

NewsGate fås som standard med tredjepartsproduktet Autonomy (se s. 76), der indekserer og automatisk finder relateret internt materiale såsom artikler, telegrammer, idéer og researchnotater. Resultatet vises i en boks i højre side af skærmen, sideløbende med at brugeren skriver på et nyt dokument. Søgninger, som Autonomy har lavet, kan gemmes og hentes frem igen.

Autonomy kan i princippet også sættes til at indekserer e-mails og andre filer, som ligger uden for NewsGate, såsom arkiver og andre NewsGate-systemer i medievirk-somheden.

SAXoPLAN leveres ikke med nogen tilsvarende funktion, men det er noget, som man er på udkik efter, siger produktchef Carsten Hansen.

Navigation/overblik

Et opgavedokument i SAXoPLAN har en del af de samme funktioner som historiemappen i NewsGate. For eksempel kan flere personer arbejde samtidig på opgaven – og deles om researchmateriale i form af links og filer.

Men i SAXoPLAN fordeler oplysningerne om en opgave sig på tre faneblade, hvor man blandt andet skal om på andet faneblad for at finde kontaktpersoner, weblinks m.m. Det giver et mindre overblik end NewsGate, som viser alt relevant materiale – inklusiv det, som Autonomy måtte have fundet – på et og samme skærbillede.

Carsten Hansen oplyser dog, at hver enkelt bruger eller gruppe fra næste version vil kunne bestemme, hvordan opgavens informationer skal vises. Herefter kan brugerne selvfølgelig også sørge for, at de – for dem – mest relevante informationer kommer til at ligge på første faneblad.

D. Andre udvalgte faciliteter

Sammenkobling med e-mail

I både SAXoPLAN og NewsGate kan e-mailadresser skrives ind i systemerne, hvorefter de bliver klikbare. Men efter et klik åbner de brugerens eksisterende e-mailprogram, hvorved informationer, som kunne være relevante i sammenhæng med en given opgave (og for kollegerne), automatisk havner i e-mailprogrammet og dermed uden for systemernes og kollegernes rækkevidde. I første omgang i det mindste.

Vil en journalist herefter overføre idéer, research og andre oplysninger fra en e-mail til systemet, er vedkommende i SAXoPLAN henvist til at oprette det pågældende dokument og klippe-klistre indholdet fra e-mailen ind i det.

Carsten Hansen tilføjer, at det er muligt at sende e-mails til SAXoPRESS systemet som helhed. Men han erkender, at en smidigere overførsel af oplysninger fra e-mails til SAXoPLAN står på ønskesedlen.

At klippe-klistre er også muligt i NewsGate. Hvis journalisten bruger Microsoft Outlook eller Microsoft Outlook Express som e-mailprogram, kan den pågældende endvidere trække hele e-mailen over i NewsGate's historiemappe, hvor e-mailen som udgangspunkt bliver placeret som en fil-kopi i mappen med baggrundsmateriale. Et klik på mail-ikonet åbner herefter mailen i den pågældende mail-klient. Desuden kan en e-mail omdannes til en historiemappe, akkurat som det er muligt med idéer, tips, begivenheder og telegrammer.

Det er ikke muligt i den aktuelle version af NewsGate at gemme og få vist hele e-mailkorrespondancer med spørgsmål og svar. Det er dog muligt at organisere mails i en hierarkisk struktur.

Når en e-mail er trukket over i NewsGate, bliver den søgbar for Autonomy. Det betyder, at e-mailen automatisk kan dukke op som relevant materiale i systemets højrespalte.

Sammenfattende må man altså sige, at SAXoPLAN og NewsGate tilbyder en meget forskellig grad af integration med e-mail. SAXoPLAN den mindste, NewsGate den største.

Håndtering af webkilder

Akkurat som med e-mailadresser er det i begge systemer muligt at skrive en webadresse, hvorefter den bliver klikbar og åbnes i den browser, som brugeren har installeret.

I SAXoPLAN vil det for eksempel være oplagt at lægge en webkilde ind i en såkaldt plan-note og derefter placere den i mappen med de tilknyttede informationer. Men webadressen skal skrives manuelt.

I NewsGate kan websider trækkes med musen direkte fra browseren og slippes på en historiemappe, hvor de som udgangspunkt "falder ned i" mappen med baggrundsmateriale i form af links.

Søgning i fritekst

Det er muligt at søge efter snart sagt alt i både SAXoPLAN og NewsGate ved hjælp af fritekstsøgning. Der er dog en lille forskel på den måde, som de to systemer tackler fuldtekstsøgningen på.

I NewsGate sker fritextsøgningen ved hjælp af Autonomy, som løbende indekserer alle dokumenter i og eventuelt også uden for systemet. Det giver ifølge CCI Europe nogle rasende hurtige søgeresultater.

Teksten i SAXoPLAN bliver ikke indekseret i den foreliggende version, og det betyder, at søgeresultaterne nogle gange kan være lidt langsomme til at dukke op. Dette vil der dog blive rådet bod på – ikke med førstkommande men næstkommende version af SAXoPLAN, lover Carsten Hansen.

Muligheder for at skjule ting for andre

En af de mest omdiskuterede funktioner i forbindelse med videnstyring er, om – og i hvor høj grad – brugerne skal have muligheder for at skjule oplysninger for hinanden, selv om de ligger i det samme system.

Det ”idealistiske” standpunkt er, at det her drejer sig om videndeling, og derfor skal al viden selvfølgelig deles. Resultatet kan blive, at for megen viden aldrig bliver lagt ind i systemet.

Både NewsGate og SAXoPLAN bygger på en ”pragmatisk” tilgang til problemet. Systemerne er naturligvis skabt til journalister, der ønsker at dele deres viden. Men begge giver den enkelte journalist mulighed for at holde en række kort tæt til kroppen.

I begge systemer er det således muligt at markere kontaktpersoner som private, hvorefter de kun dukker op i oversigterne hos (og kun kan søges frem af) den person, som har ”lagt personen ind”. Det samme er muligt med aftaler i SAXoPLAN.

Desuden kan brugerne i SAXoPLAN holde opgaver eller begivenheder skjult for hinanden, lige som de har mulighed for at skjule deres idéer delvist. Indholdet af en ”skjult” idé kan ikke læses af andre end ophavsmanden eller -kvinden, men kollegerne kan se, at der er en idé, og hvem der har oprettet den.

I NewsGate har hver enkelt bruger sit eget private område uden for historiemapperne. Desuden har han sit eget private område inde i hver historiemappe. Her er alt materiale skjult for andre, medmindre journalisten udtrykkeligt bestemmer noget andet.

Den, som oprettet en historiemappe, kan også bestemme, hvem der skal have adgang til mappen. Dokumenter, der herefter oprettes i mappen, vil som standard have samme adgangsniveau som mappen.

Den enkelte bruger kan dog typisk selv bestemme, om enkelte dokumenter skal skjules for andre. Det er blandt andet muligt med tips, idéer, begivenheder og – som nævnt tidligere – kontaktpersoner.

Personlig planlægning

Ud over at holde styr på journalistens tid kan SAXoPLAN også hjælpe med at holde styr på aftaler om interview eller andre gøremål. Systemet rummer en personlig kalender, hvor der er mulighed for at lægge aftaler ind. Brugeren kan tilmed bede om at få en påmindelse om aftalen x antal minutter, inden det går løs.

I forlængelse af dette rummer SAXoPLAN også funktioner til styring af lokaler og andre ressourcer, lige som systemet giver et overblik over hvilke medarbejdere, der er til stede hvornår.

Det er ikke planen, at NewsGate skal give journalisten værktøjer til at holde styr på sine aftaler. Filosofien er, at den slags bruger folk i forvejen Microsoft Outlook til.

Når den uklare historieidé udvikler sig til en solid journalistisk opgave, skal både skribenten, fotografen og grafikerne være i stand til at gennemse den baggrundsinformation, som førte frem til opgaven.

1-A-30
S. 20

To-vejs links

NewsGate og SAXoPLAN tilbyder i stor udstrækning, at brugerne kan linke mellem dokumenter i systemerne frem for hele tiden at oprette nye kopier af dokumenterne, hver gang de er relevante i en eller anden sammenhæng. Fordelene ved dette er beskrevet i punkt 5 under gennemgangen af de fælles træk ved de to systemer (se s. 106).

Og linkene fortjener ros i begge systemer, fordi de ofte er to-vejs. Hvis der oprettes et link på dokument A til dokument B, så kan man normalt se linket på dokument A (en-vejs). Men man kan ofte også se på dokument B, at det bliver brugt eller er relevant for dokument A (to-vejs). En automatisk to-vejs linkning gør sammenhængen mellem personer, idéer, opgaver og andet tydeligere – og frem for alt giver det den enkelte journalist mulighed for ny inspiration i sit arbejde på systemet.

I SAXoPLAN kan man for eksempel se på en artikel, at den linker til en opgave, lige som man kan se på opgaven, at den linker den modsatte vej. Dog kan man ikke se på en idé, om den er forfremmet til en opgave. Det kunne være vist med et link, og det er noget, som man nu vil kikke på, siger Carsten Hansen.

NewsGate tilbyder også visse muligheder for to-vejs linkning. Hvis journalisten for eksempel trækker en kontaktperson over på en historie for at have alle kontaktinformationerne lige ved hånden, så genereres der automatisk et link på personkortet, som viser, at personen er anvendt i den pågældende historie. Dette findes ikke i SAXoPLAN, men idéen er god, og SAXoTECH overvejer nu, om det er noget, der skal udvikles, siger Carsten Hansen.

Funktionen indebærer, at journalisten ved at kikke på personkortet i NewsGate får et overblik over, hvilke artikler og indslag vedkommende har været kilde til eller på anden måde involveret i. Resultatet er en slags automatisk og dynamisk personkarakteristik, der kan give nye idéer til historier – eller med tiden ligefrem danne grundlag for en mere CRM-inspireret håndtering af den pågældende person fra redaktionens side.

NewsGate genererer også automatiske to-vejs links, hvis et telegram trækkes over som baggrundsmateriale i en historie. At telegrammet er forberedt for to-vejs links indebærer desuden den fordel i det daglige arbejde og i de daglige beslutninger, at andre brugere med det samme kan se, at et telegram er i brug.

Tilbage står dog, at systemerne ikke udnytter – eller muligvis heller ikke kan udnytte – alle muligheder for to-vejs links.

For eksempel kan journalisten ikke se på et dokument med oplysninger om en kontaktperson i SAXoPLAN, om vedkommende er tilknyttet en eller flere opgaver, idéer, aftaler eller begivenheder.

Et andet eksempel kan være de e-mails, som brugeren af NewsGate trækker over fra sit e-mailprogram. Disse e-mails vil ikke automatisk blive synlige på forfatterens personkort som korrespondance, der har involveret den pågældende person.

Træk og slip

Som allerede nævnt kan brugeren af NewsGate med sin mus trække og slippe eksterne dokumenter/filer som e-mails samt webadresser på en historiemappe, hvorefter de placerer sig i kopi/som links under baggrundsmateriale. Det samme er muligt med et Word-dokument, som ligger uden for systemet på en harddisk.

På samme måde kan brugeren trække ”interne” elementer fra gamle historiemapper over i nye historiemapper, blot ved at holde museknappen nede, flytte musepilen det rigtige sted hen og slippe museknappen igen.

Hvis en bruger af SAXoPLAN skal hente et dokument fra sin harddisk ind i systemet, skal filen for det første oprettes i Assets. Det er en SAXoTECH database, som holder styr på alle filer/dokumenter, og gør dem tilgængelige for alle brugerne.

Når først materialet er placeret i Assets, eller hvis det ligger der i forvejen, kan det kobles på en hvilken som helst opgave eller lignende. Det sker ved at klikke på en knap, som slår op til udvalget af filer, hvorefter den rigtige fil kan hentes ind som et link.

Carsten Hansen erkender, at tilknytningen af dokumenter/filer er lidt omstændelig. Men fra næste version vil det blive muligt at trække filer fra Assets over i SAXoPLAN med træk og slip, erklærer han.

LÆS MERE

KAPITEL 8.3 – SAXOPLAN/NEWSGATE

Beskrivelser af NewsGate

1-A-19, 1-A-20 og 1-A-22

Opdaterede kildehenvisninger om videnstyring på medier: <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

9. Starthjælp til videnstyring

1. De mest oplagte funktioner

Viden er magt, og derfor forsøgte folk tidligere at holde den hemmelig. I post-kapitalismen ligger magten i stedet i at overføre information og gøre den produktiv. Ikke i at skjule den.

Peter Drucker
3-R-4
S. 504

De fem medier fra case-historierne i kapitel 7 (se s. 49) har gennemført videnstyringsprojekter, som spreder sig over næsten alle de videntyper, som denne rapport opererer med. Men de mest populære videntyper/funktioner er personoplysninger, stedoplysninger, idéer og opgavestyring.

Dette kan naturligvis opfattes direkte som et godt råd til andre medier om, at det er en god idé at begynde her, hvis man har fået mod på at kaste sig ud i videnstyring.

Men det må også være på plads at lade sig inspirere af de prioriteringer, som de to produkter, NewsGate og SAXoPLAN, har foretaget, al den stund udviklingen af begge produkter er sket i et tæt samarbejde med nuværende og kommende kunder hos de to leverandører.

De to produkter er fælles om funktionerne begivenhedsliste, idéer, personoplysninger, researchnoter, eksterne kilder, fotobestillinger og opgavestyring.

Case-historierne og produkterne er altså fælles om at prioritere tre funktioner. Mediernes handlinger og produkternes design rummer således det indirekte budskab, at medier generelt kan have størst fordel af at gå i gang med eller fokusere på videnstyringsprojekter inden for personoplysninger, idéer og opgavestyring.

Står et medie på bar bund og har lyst til at tage det første skridt udi videnstyring, må personoplysninger være denne rapportes bedste bud på et første medievidenstyringsprojekt.

Personoplysninger indgår ikke så intenst i en daglig arbejdsgang, hvor flere journalister arbejder med de samme informationer, som idéer og opgaver gør det. Derfor går det heller ikke helt så galt, hvis databasen i opbygningsfasen skulle bryde sammen eller løbe ind i børnesygdomme.

Der er i det mindste en chance for, at informationerne kan genetableres i den første periode, fordi oplysningerne kan graves frem fra Mayland-kalendere, som ikke er smidt ud endnu, eller fra Microsoft Outlook, som ikke har fået slettet de oprindelige oplysninger endnu.

Virker hverken personoplysninger, idéer eller opgavestyring tiltalende, står de øvrige videntyper/funktioner i fig. 8 s. 36 naturligvis til rådighed som inspirationskilder.

2. Idéer til andre funktioner

Endelig kan der tilføjes endnu en række mulige projekter til fri afbenyttelse:

A. Statistiske oplysninger

Alle medier og de fleste journalister kommer vel ud for, at først og fremmest forskellige myndigheder med faste mellemrum – typisk årligt – frigiver statistiske oplysninger om

Problemet med folk er ikke, at de ikke ved. Det er, at de ved så meget, som er forkert.

Josh Billings
3-R-4
S. 504

mediets dækningsområde. Oplysninger, som medierne viderebringer med en beskrivelse af udviklingstendenserne set i forhold til perioden/året forinden.

Eksempler kan være kriminalstatistikker fra politiet, ventelister til sygehuse, brandudrykninger, solgte bygge- og erhvervsgrunde, opgørelser over HIV-smittede og AIDS-syge, udrykningstider for ambulancer, huspriser, provokerede aborter, ventelister til daginstitutioner og tvangsauktioner.

Nogle journalister vil måske også nikke genkendende til, hvor svært det er lige i situationen at finde de gamle tal frem, som man skal sammenligne med, før historien er i hus. Og kilden er ikke altid selv leveringsdygtig i sammenligningstal.

Her kan et slags ”datavarehus”, som mediet selv vedligeholder være en støtte. Varehuset skal selvfølgelig udbygges løbende med de nyeste tal, og det kan med tiden inspirere til historier om langsigtede tendenser. Historier som ellers ville kræve omfattende research, og som derfor vil have en tendens til at blive ”glemt” til fordel for den klassiske ”i forhold til sidste år”-historie.

Varehuset kan også rumme eventuelle tilhørende grafer, som så ikke skal laves forfra hver gang – men kan redigeres fra år til år.

En sådan bank med vigtige statistikker kunne placeres i en forholdsvis enkelt database – eller sågar som separate regneark og grafikfiler placeret i en fælles mappe på serveren.

B. Historiske oplysninger

I stil med den statistiske bank ovenfor kan mediet også vælge at samle mere kvalitative historiske oplysninger. Det kan være alle de vigtigste historier/begivenheder, som mediet har dækket hen over året.

Den historiske bank kan være en redaktionel database eller mappe, som rummer korte resumeer af de pågældende historier, men det kan eventuelt også laves som en særlig markering af de pågældende historier i det elektroniske arkiv, så de senere kan trækkes ud for sig.

Formålet kan være at lette arbejdet med de årlige kavalkader, som bringes omkring jul og nytår. Det kan også være, at historierne kan genbruges i bøger og andre produkter, som mediet tager på sig at publicere. Endelig kan banken inspirere til flere historier, som trækker nogle langsigtede udviklingstendenser op.

C. Portrætter

Inspireret af DR Nyheders Nekrotek (se s. 58) kan andre medier måske have glæde af at vedligeholde en redaktionel database ikke blot med kontaktoplysninger om personer – men med hele portrætter af centrale personer.

Portrætterne kan selvfølgelig være en støtte ved udarbejdelse af nekrologer og andet navnestof, men de kan også bruges til omtaler af fødselsdage eller som inspiration til større portrætartikler.

Set fra den mere organisatoriske vinkel giver en fælles portrætbank mulighed for at koble eventuelle navnemedarbejdere – og de arkivsystemer de måtte råde over – sammen med de øvrige redaktionelle systemer. Til fælles bedste.

Essensen af viden er:
- At have den og bruge den.
- Ikke at have den og erkende sin uvidenhed.

Confucius
3-R-4
S. 510

D. Efterkritik

Endelig skal nævnes muligheden for at dele efterkritik af dagens avis, udsendelser og/eller historier via et videnstyringsystem, sådan som det praktiseres på Dagbladet i Oslo (se s. 90). Systemet kan eventuelt give alle mulighed for at kommentere efterkritikken i form af svarindlæg til efterkritikken.

Perspektivet er, at den tid, som redaktionsmøder bruger på efterkritik, i stedet kan benyttes til noget andet eller til en mere fokuseret diskussion om de væsentlige punkter i efterkritikken.

- Al efterkritik af historier bør være en del af redaktionens (*fælles, red.*) informationsstrøm, så alle på redaktionen kan drage nytte af det lærte (*1-A-30*).

3. Lette måder at komme i gang på

Hvis et medie på den ene side har lyst til at gå ind i videnstyring – men på den anden side ikke har mod på (eller penge til) at investere i hverken komplette eller halvkomplette systemer til formålet, så følger her tre forslag til hurtige og billige måder at komme i gang på.

De to første forsøger at presse mere videnstyring ud af software, som mediet måske allerede råder, mens det tredje retter sig mod et system, som er gratis.

Medier med Microsoft Exchange Server og Microsoft Outlook på arbejdsstationerne

På medier med Microsoft e-mail systemer er der mulighed for uden videre at oprette et fælles register med e-mail adresser og andre oplysninger om kontaktpersoner. Det kan laves ved hjælp af de såkaldte ”public folders” i Exchange.

Desuden er det muligt for grupper af personer at have en fælles kalender. Den nye Outlook 2003 har i øvrigt fået en forbedret grafik på dette område.

Endelig er der mulighed for at oprette ”public folders” til fælles lagring af dokumenter (tekster, regneark etc.). Faciliteten svarer stort set til at have en fælles filmappe på serveren, og den giver ikke de styrings- og søgemuligheder, som en database gør.

Det er muligt med et tillægsprodukt (blandt andet fra Interse på <http://www.interse.com>) at udvide Exchange, så alle medarbejder kan dele adgangen til deres e-mails og få vist deres fælles e-mail kommunikation sorteret på for eksempel personer og firmaer.

Medier med Lotus Notes

Hvis et medie i forvejen har installeret Lotus Notes (f.eks. til e-mail og/eller private kontaktpersoner), så findes udbygningsmulighederne lige ved hånden. Lotus Notes leveres som standard med en database til kontaktpersoner, der uden videre kan gøres til en fælles database, som alle brugere kan søge, læse, skrive og rette i.

For få tusinde kroner leverer mange Notes-udviklere desuden en fælles Notes-kalender, som gør det muligt at få vist indholdet af de private standard-kalendere i fælles oversigter.

Hvis mediets IT-medarbejdere da ikke er i stand til at gøre det selv, vil det heller ikke koste mange tusinde kroner at få oprettet en Notes-database til visning af fælles e-mails og en knap, som hver bruger kan overføre mailsene fra sin egen postkasse med.

Prisen for tilføjelse af databaser til styring af idéer, opgaver, evalueringer m.m. afhænger udelukkende af, hvor store krav der stilles til funktionaliteten.

Gratis system til styring af kontaktpersoner fra DICAR

Dansk Institut for Computer Aided Reporting (DICAR) (<http://www.dicar.dk>) tilbyder et gratis kildesystem til håndtering af kontaktpersoner, steder, tips og sager, hvor der kan linkes på kryds og tværs mellem de fire forskellige typer af elementer.

Den forsvindende lille pris skyldes, at systemet bygger på den gratis Open-Source database FireBird.

Et ubegrænset antal brugere kan arbejde på systemet samtidig, men der kan højst oprettes 5000 kontaktpersoner. DICAR er også leveringsdygtig i en betalingsversion, hvor antallet af kontaktpersoner er ubegrænset.

Læs mere på: <http://www.dicar.dk/software/Kildesystemet220504.htm>

10. Kilder

Rapporten refererer ikke til alle - men hovedparten af - de nævnte kilder i det følgende. Alle anførte kilder anses dog for at være relevante som uddybende læsning om emnet for denne rapport.

Hvis kilden har påført et sideantal: Ved papirkilder oplyses antallet af sider i den trykte form. Ved webkilder angives det omtrentlige antal sider ved en så "ren" udprintning som muligt – dvs. i printer-venlig version eller uden frames.

1. Om Knowledge Management (KM) på medier

Se en opdateret oversigt med disse kilder på <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

Bøger

1-B-1:

Knowledge Management in the Digital Newsroom (Stephen Quinn). Focal Press. 2002. 196 sider. ISBN 0 240 51677 X.

Kommentar: Rummer en række cases fra medier i en række lande.

1-B-2:

Methods and Practices in Participatory Design (Finn Kensing). ITU Press. 2003. 493 sider. ISBN 87-7949-038-7.

Kommentar: Kapitel 2 beskriver to oplæg til videnstyringsprojekter på Danmarks Radio.

Rapporter

1-R-1:

Newspaper Intranets (Kerry Northrup & Manfred Werfel). IFRA. Juni 1998. 18 sider. Kommentaar: Beskæftiger sig både med need-to-know og nice-to-know informationer.

1-R-2:

Intranets open window for papers to leverage valuable assets. IFRA. Oktober 1998. 10 sider.

1-R-3:

Strategic Newspaper Management: Case Study of Maeil Business Newspaper. School of Public Policy and Management, Korea Development Institute (KDI). Februar 2000. Kan ses på:

<http://www.kdischool.ac.kr/library/data/w00-08.PDF>

1-R-4:

Data Management in Newspapers (Manfred Werfel & Harald Löffler). Special Report 2.26.1. IFRA. Oktober 1998. 31 sider.

1-R-5:
XML for newspapers. IFRA Special Report 2.33. 2000. 28 sider.

1-R-6:
Integrated Publishing Systems (Harald Löffler). IFRA Special Report 2.31. Juli 2001. 42 sider.

1-R-7:
Newsroom in change (Valérie Arnould). Special Report 6.24. IFRA. 2002. 44 sider.

Artikler

1-A-1:
Groupware – er det gruppeværd (Jan Larsen). Dansk Presse, 6/1996. 3 sider. Kan ses på:
<http://www.cfje.dk/cfje/Kildebase.nsf/ID/KB00475998>

1-A-2:
Gem ikke fortrolige oplysninger (Nils Mulvad). Journalisten. Nr. 6/2002. 6-4-2002. Hentet hjem d. 7-8-2003 på
http://www.journalisten.dk/coma.asp?o_id=53709

1-A-3:
Australian newspapers reaping the benefits of intranets. IFRA. September 2000. 2 sider. Hentet hjem d. 23-1-2003 på
<http://www.ifra.com>
Kommentar: Download kræver brugernavn og adgangskode til IFRA's websted.

1-A-4:
Mangfoldighed, teknologi og tilpasning (Trine Østlyngen). Journalisten. Nr. 13/2003. 27-8-2003. 2 sider. Kan ses på:
http://www.journalisten.dk/coma.asp?o_id=84735

1-A-5:
Att bygge en lokal kunskapsbas (Johnny Lundström). Scoop nr. 3/1993. Grävande Journalister. 21 sider.

1-A-6:

Den journalistiske åleruse (Adam Hvidt). 3-10-2003. Ejour nr. 8/2001, Danmarks Journalisthøjskole. 3 sider. Hentet hjem d. 18-9-2003 på:

<http://www.djh.dk/ejour/0801/08Aaleruse.html>

1-A-7:

DR bruger intranettet i nyhedsproduktionen (Bo Juni). Dansk IT. Nr. 6/Juni 2003. Hentet hjem den 18-9-2003 på:

<http://dansk-it.dk/sw1560.asp>

1-A-8:

Fra notesblok til notebook (Jan Larsen). Dansk Presse. Nr. 7/1995. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/Kildebase.nsf/ID/KB00489142>

1-A-9:

Altmuligjournalister - eller alt muligt for journalister? (Ciara Ryan). Journalisten. Nr. 14/2003. 10-9-2003. 2 sider. Kan ses på:

http://www.journalisten.dk/coma.asp?o_id=84822

1-A-10:

WM-data udvikler til DR (Klaus Krabbe). Computerworld. 14-12-1999.

1-A-11:

Smart newsrooms (Kerry J. Northrup). Newsplex. 2000. 7 sider. Kan ses på:

<http://www.newsplex.org/knowledgebase/concepts4.shtml>

1-A-12:

En dag på redaktionen (Lars Christiansen). 4 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/Kildebase.nsf/ID/KB00509110>

1-A-13:

Daily News. World Association of Newspapers (WAN). 14-6-2000. Hentet hjem den 7-1-2003 på:

http://www.wan-press.org/ce/previous/2000/congress.forum.2000/daily_news.html

1-A-14:

Hvis vi bare vidste halvdelen af det, vi ved... (Jan Larsen). CFJE online. 14-8-2003. 3 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00473998>

1-A-15:

- Vi kan forenkle systemer men ikke slippe for, at der er flere af dem (Jan Larsen). CFJE online. 9-12-2003. 3 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/ID/CB00510478>

1-A-16:

Nordjysk software har fået vokseværk (Steen K. Rasmussen). CFJE online. 7-10-2002. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/ID/CB00360507>

1-A-17:

Netværkssamarbejde og konvergens under én hat (Britt Kristensen). CFJE online. 28-8-2002. 1 side. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/ID/CB00337325>

1-A-18:

En histories gang gennem netværk og konvergens (Britt Kristensen). CFJE online. 28-8-2002. 1 side. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00338845>

1-A-19:

Mediebranchen udfordrer systemvirksomhederne (Peter From Jacobsen). CFJE online. 28-8-2002. 1 side. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00335564>

1-A-20:

Stemningen skal være som omkring en vandbeholder (Jan Larsen). CFJE online. 7-10-2002. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00359323>

1-A-21:

Adnkronos adopts Méthode. IFRA. 2001. 1 side. Dokumentet findes på:

<http://www.ifra.com>

Kommentar: Download kræver brugernavn og adgangskode til IFRA's websted.

1-A-22:

Cross-media news systems: Take two (Jim Rosenberg). 27-5-2002. Editor & Publisher. 1 side.

1-A-23:

"Financial Times" has an eye on EidosMedia (Jim Rosenberg). 3-6-2003. Editor & Publisher. 1. side.

1-A-24:

Newsroom Training: Where's the Investment? (Beverly Kees). 22-11-2002. Poynteronline. 7 sider. Hentet hjem d. 16-12-2002 på:

http://www.poynter.org/content/content_print.asp?id=10841

1-A-25:

The essential elements to creating, maintaining a smart newsroom (Kerry Northrup). Marts 2000. IFRA Newspaper Techniques. 2 sider.

1-A-26:

Knowledge management – key to newspapers' transformation (Dean Roper). Februar 2000. IFRA Newspaper Techniques. 5 sider.

1-A-27:

Developing your business for the information consumer (Jamie Davies). September 2001. IFRA Newspaper Techniques. 2 sider.

1-A-28:

New newsroom book tackles changes in a digital age (Mike Fairhead). April 2002. IFRA newspaper techniques. 2 sider.

1-A-29:

Building a knowledge model (Harald Ritter). Juni 2001. IFRA newspaper techniques. 2 sider.

1-A-30:

The virtual newsroom (Kerry Northrup). Marts 1997. IFRA newspaper techniques. 6 sider.

1-A-31:

Technology trying to catch up convergence (Dean Roper). Februar 2002. IFRA newspaper techniques. 3 sider.

1-A-32:

Into the digital future (Andrew Bowser). TechNews Volume 4, Number 2. Marts/April 1998. 8 sider. Hentet hjem d. 30-12-2002 på:

<http://www.naa.org/technews/TNArtPage.cfm?AID=3282>

1-A-33:

Redaktionelle informationsdatabaser (Oluf Jørgensen). 9-12-2003. CFJE online. 3 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/lovbasen.nsf/FastunikID/LB03793863>

1-A-34:

Journalister deler viden – men ikke den fortrolige (Nils Mulvad). 9-12-2003. CFJE online. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/lovbasen.nsf/FastunikID/LB03791720>

1-A-35:

Juridiske problemer med redaktionelle databaser (Jan Larsen). CFJE online. 11-12-2003. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/lovbasen.nsf/FastunikID/LB03818692>

1-A-36:

Mediekonvergens kræver videnstyring (Jan Larsen). CFJE online. 11-12-2003. 1 side. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00525746>

1-A-37:

Rapport om videnstyring er begyndelsen – ikke afslutningen (Jan Larsen). 14-8-2003.
CFJE online. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00485117>

1-A-38:

A Conversation About Changing Newspaper Culture. Readership Institute. 30-11-2001.
11 sider. Hentet hjem d. 15-12-2003 på:

http://readership.org/culture_management/culture/conversation.htm

2. Om Customer Relationship Management (CRM) på medier

Se en opdateret oversigt med disse kilder på <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

Bøger

2-B-1:

Newspapers and Customer Relationship Management (CRM). INMA. September 2001. 124 sider.

Rapporter

2-R-1:

The Road to CRM: Practical Applications. The International Newspaper Marketing Organisation (INMA). 2003. 72 sider. Mere info på:

<http://www.inma.org/2003-crm.html>

Kommentar: Indeholder en række CRM-cases fra dagblade i en række lande. Er en opfølgning af kilde 2-B-1.

2-R-2:

Building Customer Relationships. World Association of Newspapers (WAN). Februar 2000. 31 sider. Hentet hjem d. 28-7-2003 på

<http://www.wan-press.info/pages/IMG/pdf/doc-167.pdf>

Kommentar: Download kræver medlemskab af WAN. Rapporten indeholder en række CRM-cases fra dagblade verden over, men den kommer ikke ind på hverken redaktionelle eller IT-mæssige aspekter.

2-R-3:

Successful CRM. Strategirapport i serien ”Shaping the Future of the Newspaper”.

World Association of Newspapers (WAN). Februar 2002. 84 sider. Hentet hjem d. 28-7-2003 på

<http://www.wan-press.info/pages/IMG/pdf/doc-228-2.pdf>

Kommentar: Download kræver medlemskab af WAN. Rummer en række cases fra dagblade i en række lande, men ingen af dem berører redaktionerne.

2-R-4:

Winning with editorial marketing. World Association of Newspapers (WAN). Juli 1997. 31 sider. Hentet hjem d. 28-7-2003 på

<http://www.wan-press.info/pages/IMG/pdf/doc-464.pdf>

Kommentar: Download kræver medlemskab af WAN. Rapporten beskæftiger sig indgående med læserundersøgelser, fokusgrupper og anden form for inddragelse af redaktionen, men den kommer ikke ind på problemstillinger vedrørende IT.

2-R-5:

CRM för tidningar – bättre koll på läsekretsen (Katarina Båth). TidningsUtgivarna. Januari 2003. 23 sider.

Kommentar: Intern rapport for medlemmer af TidningsUtgivarna, der har hjemmeside på <http://www.tu.se>

Artikler

2-A-1:

I øjenkontakt med læserne (Peter From Jacobsen). CFJE online. 7-12-2000. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00109898>

2-A-2:

Berlingske vil rejse sig (Anja Bertelsen). Journalisten nr. 13/2003. 3 sider. Hentet hjem d. 27-11-2003 på:

http://www.journalisten.dk/coma.asp?o_id=84755

2-A-3:

Dialog giver mersalg (Jan Kaare). Dansk Presse nr. 4/september 2003.

2-A-4:

Det skal være nyt (Lise Lyngbye og Niels Christian Larsen). CFJE online. 13-8-2001. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/VB00355569>

2-A-5:

Børge med F som i forbistret (Jan Larsen). CFJE online. 14-8-2003. 2 sider. Kan ses på:

<http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/CB00476601>

2-A-6:

Arven (Kirsten Jacobsen). Morgenavisen Jyllands-Posten. 23-3-2003. Indland side 6 og 7.

2-A-7:

Trofasthed over for brand'et og redaktionel nytænkning (Peter Horn). Dansk Presse nr. 3, maj/juni 2003 s. 17 og 19.

3. Om Knowledge Management (KM) generelt

Se en opdateret oversigt med disse kilder på <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

Bøger

3-B-1:

Viden i bevægelse (Annabeth Aagaard). Børsen. 2003. 228 sider. ISBN 87-7553-920-9.

3-B-2:

Om videnledelse (Peter Holdt Christensen). Samfundslitteratur. 2002. 123 sider. ISBN 8-593-0991-1.

3-B-3:

Fra Knowhow til viden (Bryan Gladstone). Birmer. 2002. 158 sider. ISBN 87-90617-85-1.

Rapporter

3-R-1:

Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003. KPMG. Januar 2003. 12 sider. Hentet hjem 31-7-2003 på:
http://www.knowledgeboard.com/download/1935/kpmg_kmsurvey_results_jan_2003.pdf

3-R-2:

Eight Lessons for Knowledge Management (Tom Tobin). Oktober 2001. ServiceWare. 6 sider. Hentet hjem 28-7-2003 på:
<http://www.serviceware.com/pdf/successwp.pdf>

3-R-3:

Why Knowledge Management Systems Fail? (Yogesh Malhotra). 2002. 26 sider. Hentet hjem 31-7-2003 på:
<http://www.brint.org/WhyKMSFail.htm>

3-R-4

The Knowledge Management Yearbook. Part five. Knowledge Management References. Hentet hjem den 10-12-2002 på:
<http://www.bh.com/bookscat/samples/075067122X/075067122X.pdf?mcsessid=P3ASXP2KX7AS8P3SN920SEWNTC7E4JX7>

Artikler

3-A-1:

Adaptiv videndeling (Lasse Breyner). Kommunikationsforum. 1-10-2003. Hentet hjem 11-10-2002 på:
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler.asp?articleid=5452>

3-A-2:

Sammendrag af Rikke Bygballes Ph.D. ansøgning (Rikke Bygballe Møller). Learning Lab Danmark. 2 sider. Hentet hjem d. 12-9-2003 på:

<http://www.learninglabdenmark.com/default.asp?path=%7B34281793-02EE-4CF2-A8FE-97F338BA3178%7D>

3-A-3:

Knowledge Management, round two (Tom Davenport). 1-11-1999. CIO. 7 sider. Hentet hjem 31-7-2003 på:

http://www.cio.com/archive/110199_think.html

3-A-4:

Big challenges, big rewards. 15-9-1999. CIO. 26 sider. Hentet hjem 31-7-2003 på:

http://www.cio.com/sponsors/091599_km_1.html

3-A-5:

Better understanding Knowledge for Personal and Business Success (Steve Hales). 30-6-2003. 8 sider. Hentet hjem 31-7-2003 på:

[http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/\(AllUnids\)/CE8764085C70CBEC80256D5A004A887B/\\$File/knowledge-and-success-steve-hales.pdf?OpenElement](http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/(AllUnids)/CE8764085C70CBEC80256D5A004A887B/$File/knowledge-and-success-steve-hales.pdf?OpenElement)

3-A-6:

Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success (Yogesh Malhotra & Dennis F. Galletta). Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences – 2003. 10 sider.

3-A-7:

Taxonomies, Categorization and Organizational Agility (Ramana Venkata). Oktober 2002. Special Supplement to KMWorld. 2 sider. Hentet hjem 2-6-2003 på:

<http://www.kmworld.com/publications/whitepapers/KM2/venkata.pdf>

3-A-8:

The Importance of Hierarchy Building in Managing Unstructured Data (Ramana Venkata). Marts 2002. Special Supplement to KMWorld. 2 sider. Hentet hjem 2-6-2003 på:

<http://www.kmworld.com/publications/whitepapers/ECM02/venkata.pdf>

4. Om Customer Relationship Management (CRM) generelt

Se en opdateret oversigt med disse kilder på <http://www.cfje.dk/videnstyringskilder>

Rapporter

4-R-1:

CRM: Are companies buying it? CIO Research Report. 7-1-2002. 8 sider. Hentet hjem 8-8-2003 på:

<http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=21>

4-R-2:

Best Practices for CRM. CIO Research Report. 4-11-2002. 9 sider. Hentet hjem 8-8-2003 på:

<http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=47>

4-R-3:

Knowledge Management: The Key to Customer Service Success. Oktober 2002. ServiceWare. 8 sider. Hentet hjem 28-7-2003 på:

<http://www.serviceware.com/pdf/whitepaper-key.pdf>

Artikler

4-A-1:

Der er stadig penge at hente i software-løsninger (Mette Ahorlu). Computerworld. 22-8-2003.

4-A-2:

Valuta for kronerne (Knud Teddy Rasmussen). Børsen executive IT & Tele (indstik i Børsen). 8-4-2003. 2 sider.

4-A-3:

Topchefer vil have CRM. Børsen. 18-11-2003.

4-A-4:

CRM tjener sig godt hjem. Børsen. 9-9-2003.

4-A-5:

Customer Care (Alison Bass). CIO. 11-8-2003. 2 sider. Hentet hjem 15-8-2003 på:

<http://comment.cio.com/crm/081103.html>

4-A-6:

CRM: Desperately Seeking Success. CIO. 1-8-2003. 3 sider. Hentet hjem 8-8-2003 på:

http://www.cio.com/archive/080103/tl_numbers.html?printversion=yes

11. Stikord

A

Adnkronos	98
Aftenposten.....	25;44;61;104
Afviklingsystem.....	22
Agderposten.....	104
Aldor.....	94
Alf Endre Magnussen	61
AM Production	88
Arkivsystem.....	22
Arne Steinmark.....	80
Asgeir Sektnan.....	74
Assets.....	121
Autonomy.....	76;117

B

BBC.....	69
Belønningssystemer.....	48
Bengt Engwall	90
Berlingske Tidende.....	100
Beslutningsproces.....	38
Beverly Kees	15
BI 7	
Boston Globe.....	96
BRS/Search.....	91
Business Intelligence.....	7;37

C

Carsten Hansen	106
CCI Europe.....	104
Center for Journalistik og Efteruddannelse.....	100
CFJE.....	49;100
CFJE online	14
Chicago Tribune.....	100
Christer Norberg.....	94
Citrix Metaframe	108
Computerstøttet journalistik	7;91
Computerworld.....	80
Content Management.....	12;22;53
Content Management Systemer.....	12
Copernic	77
CopyDesk.....	109
CRM.....	6;25;68;94;99;120
Customer Relationship Management.....	6;25;94;99

D

Dagbladet.....	90
Dagens Næringsliv	74
DAM.....	12;22
Danmarks Radio	50;92
Dansk Institut for Computer Assisted Reporting.....	89
Datavarehus	123
David Walker.....	19

Dayton Daily	97
De Bergske Blade	39;104
Deadline.....	51
DICAR.....	89;125
Didier Pillet	19
Digital Asset Management	12;22
DOS-baseret	64
DR Nyheder.....	44;50
DR Nyheder Online	51
E	
Egon Tøttrup.....	25
EidosMedia.....	19;97;98;104
EksPLICIT viden	9
Ekstra Bladet	99
Electronic News Production System.....	69
E-mails.....	7
ENPS	69
F	
Financial Times	98
Finn Kensing	92
Fokusgrupper.....	100
Frivillighed	46
Fyens Stiftstidende	101
G	
Gabriella Franzini	18;19
George Landau	18;40;42
Grupo Correo.....	97
Guardian	101
Gurunet.....	77
Günther Böttcher	39
H	
Helsingborgs Dagblad	8;25;94
I	
ICQ	85
Idea Management	22;107
Implicit viden.....	9
InCopy	109
Indholdssystem	22
Infomaker	104
Institut for Journalistik.....	101
J	
Joakim Radermacher	94;106
Jobfunktion.....	46
John Beeston.....	47
Johnny Lundström	90
Journal & Constitution of Atlanta.....	97
K	
Karl-Erik Sveiby.....	7
Kerry Northrup	6;18;32
Kildesystemet	125
KM.....	6

Knowledge Management.....	6
Kritisk masse	47
L	
Lars Jespersen.....	88
Lars Marius Valstad.....	90
Ledelsesinformation	7
Lisbeth Knudsen.....	51
Lotus Notes.....	80;81;82;85;90;96;124
Loyalitetsprogram.....	99
Læserråd	103
Læserundersøgelser	101
M	
Mactive.....	94
Maeil Business Newspaper.....	96
Mayland-kalender.....	85;122
Mediejura.....	29
Mediekonvergens.....	39
Metadata	21;42;47
Méthode.....	98;104
Microsoft Exchange Server	124
Microsoft Outlook	7;65;66;119;122;124
Mikael Lynnerup	92
Motivationsfaktorer	45
N	
Navnestof.....	123
Need-to-know	12;35;126
net-linx.....	104
Newcastle Chronicle and Journal	102
News Limited	98
NewsDesk	90
NewsEngin	104
NewsGate	68;86;104
Newsjoiner.....	37;88
Newspilot.....	104
Newsplanner.....	104
Newsstar	53;59
Nice-to-know	12;35;126
Niels Lunde	100
Nordjyske Medier.....	39;88
Norrköpings Tidningar	90
Northeast Press	102
nxNews.....	104
Nyhetsprojektet.....	90
O	
Ophavsret.....	29;47
Orientering.....	51;92
P	
P3 92	
P3 Nyheder	51
PDA'er.....	12
Penge	33
Personal Digital Assistants	12
Personlig portal.....	115

Peter Funch.....	69
Planlægning.....	33
Produkt.....	32
Produktionssystem.....	22
Produktionssystemer.....	12
Produktivitet.....	33
Projektstyring.....	42
R	
R&P.....	44;50;86
Radioavisen.....	51
Redaktionel marketing.....	101
Reforma Group.....	103
Research- og Planlægningssystem.....	44;50;86
Return On Investment.....	9
Ritzau.....	53;69;111
Roberto Liscia.....	26
ROI.....	9
Roskilde Universitets Center.....	92
RUC.....	92
S	
San Antonio Express-News.....	98
SAXoPLAN.....	79;86;104
SAXoPRESS.....	112
SAXoTECH.....	104
SAXoTEXT.....	109
Scoop.....	104
Selvudvikling.....	40
Serendipitet.....	32
ServiceWare Technologies.....	8
Servietten.....	88
Single customer view.....	25
Sjællandske Medier.....	100
SMS.....	12
SourceTracker.....	96;104
Sportspanelet.....	99
Steen Larsen.....	106
Sveriges Radio.....	69
Syddansk Universitet.....	101
Synlig viden.....	9
T	
Taxonomier.....	43
Telefoninterviews.....	102
The News & Observer.....	97
Thomas Hedin.....	50
TidningsUtgivarna.....	94
Tillid.....	46
Times of Munster.....	98
Trine Østlyngen.....	68
TV 2/BORNHOLM.....	69
TV2 Øst.....	69
TV2/ Lorry.....	69
TV2/Nord.....	69
TV-Avisen.....	51;69

U

Udnyttelsesret	29;47
USA Today	68;104
Usynlig viden	9
Utusan	96

V

Videnarbejdere	16
Videncyklus	6;21
Videndelingkultur	19;46
Videnstrøm	23
Videnstyring	5
Videnvirksomheder	15
Vince Giuliano	15

W

Walk the talk	45
Wall Street Journal	97
WAP	12
Word	109

X

XMetaL	109
XML	109

Y

Yahoo!	58
--------------	----

Ø

Østjyllands Radio	51
-------------------------	----