

En åttonde reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



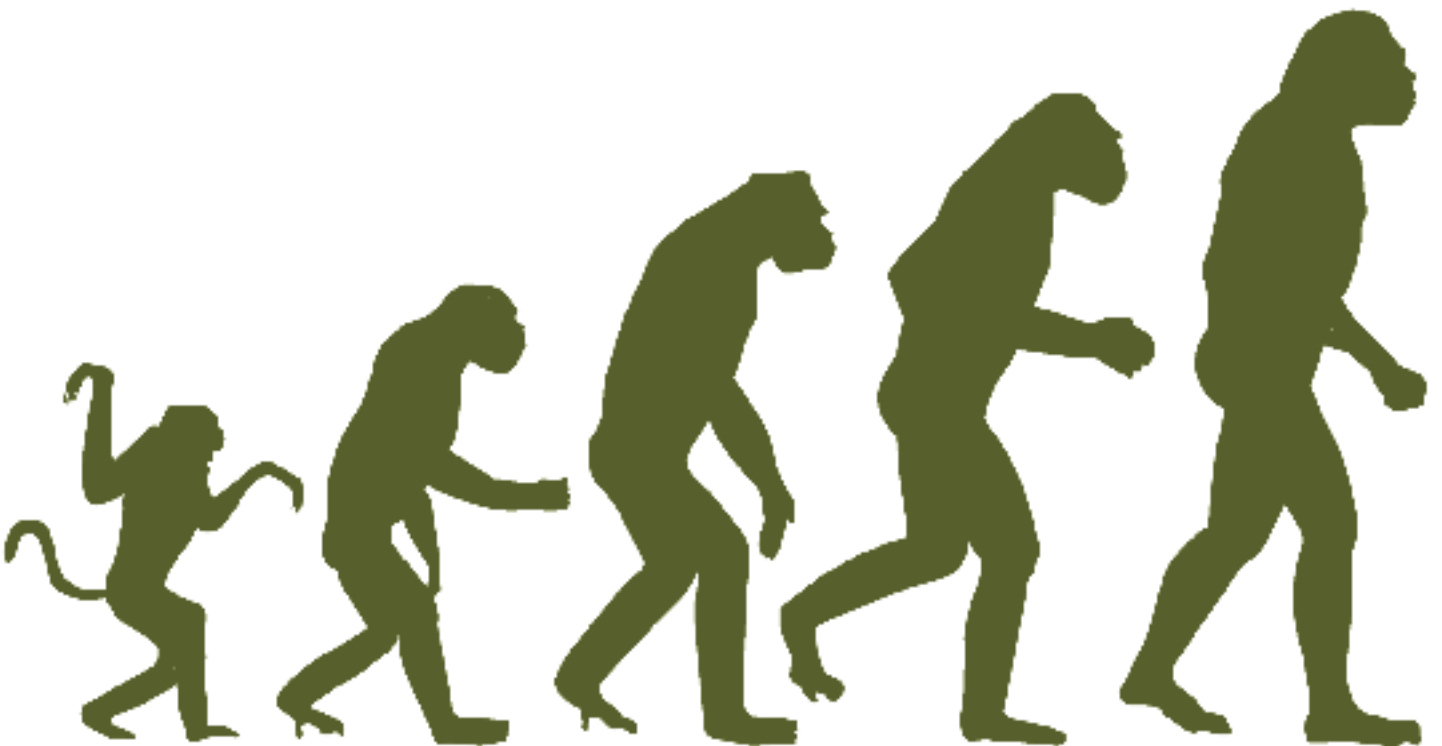
Växelverkan mellan centrala och perifera informationsprocesser

Tom Andersson
Stockholms Universitet

Sven Hamrefors
Handelshögskolan i Stockholm
Mälardalens högskola



En åttonde reflektion från forskningsprojektet
Verksamhetsnyttig information och kommunikation



Inledning

Den här reflektionen ansluter till många av de tidigare publiceringarna i denna skriftserie. Främst relaterar den till vad som tidigare skrivits om organisatorisk uppmärksamhet och omvärldsbevakning. Men den har också bäring på vad vi skrivit om nätverksuppbyggnad och affärsskapande.

Det generella temat denna gång är att en organisation måste utveckla kommunikationsprocesser som tillfredställer dess behov av förmedling av två slags information; dels sådan som har att göra med det strategiska uppsåt som organisationen har, dels den kunskap som organisationen behöver ha för att snabbt kunna anpassa sig till ändrade förhållanden i omvärlden. Som vi tidigare påpekat måste båda dessa egenskaper utvecklas i organisationen för att den skall bli effektiv i att skapa sina affärstillfällen.

Temat bygger på de tankar som Tom Andersson utvecklat i sin bok ”Andra världar” som tidigare kommit ut på förlaget Studentlitteratur.

Den informatör som vill delta i organisationens ledarskap måste ta ansvar för att bygga en infrastruktur för förmedling av information i organisationens processmiljö. Denna reflektion syftar till att ge ett perspektiv på vissa hänsynstaganden som man då måste göra.

Vår förhoppning är att även denna skrift skall fungera som en inspiration till att utveckla arbetet med I&K till en del av organisationers ledarskap.

Tom Andersson

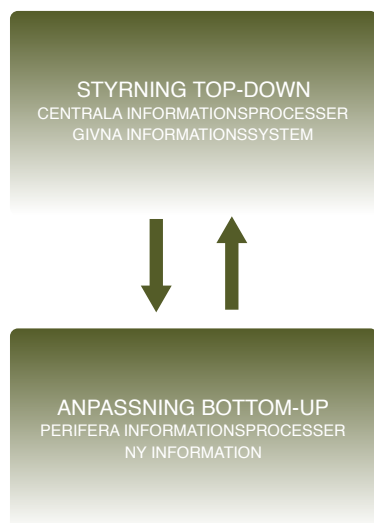
Sven Hamrefors

A handwritten signature in green ink, appearing to read 'Sven Hamrefors', located below the name 'Sven Hamrefors'.

Centrala och perifera informationsprocesser

Tänk dig ett måndagsmöte på en informationsavdelning, ett morgonmöte där alla medarbetare samlas för att diskutera vad som har hänt och vad som kommer att hända. Kaffe, te, juice och andra drycker står på bordet. Någon kanske äter på en smörgås. Avdelningschefen inleder och drar dagordningen. Vad hände i veckan som gick? Hur avlöper olika projekt? Vem ansvarar för vad? Vad är på gång? Vem fångar upp nya bollar? Frågorna är välbekanta, även om exakta formuleringar skiljer sig åt. Å ena sidan handlar mötet om planering, dvs. om att sätta mål, strukturera och dela med sig av information för att styra verksamheten. Informationen har här funktionen att reglera samarbetsrelationer och arbetsinsatser. Å andra sidan handlar mötet om att samla upp information för att utvärdera situationen. Informationen samlas in från olika håll och kanter för att uppdatera medarbetarna om förändringar som organisationen har att anpassa sig till, eller åtminstone förhålla sig till. Det pågår alltså två parallella och växelverkande informationsprocesser under mötet: anpassning och styrning. Vi kallar processerna för ”uppifrån ned” (top-down) respektive ”nedifrån upp” (bottom-up). Vi kan också kalla dem för centrala respektive perifera informationsprocesser.

Figur 1: Växelspelet mellan centrala och perifera informationsprocesser



Växelspelet mellan styrning och anpassning sker i alla organisationer, oavsett storlek, och i alla tänkbara situationer, inte bara under mer eller mindre informella morgonmöten. Det sker under såväl formella styrelsemöten som spontana möten vid kopieringsmaskinen. Det sker under såväl externa som interna möten. Alla tänkbara möten innebär ett växelspel mellan styrning och anpassning. Det är en synkronisering mellan gamla planer och nya erfarenheter, en förhandling mellan dåtid, samtid och framtid. Detta gäller alla typer av organisationer såväl offentliga myndigheter som kommersiella företag och ideella organisationer. Det berör alla människor i alla situationer och sammanhang. Det är ett allmänmänskligt fenomen.

Många har frågat sig varför katastrofen den 11e september 2001 kunde ske. Hur var det möjligt för en grupp personer att kapa flera flygplan och flyga in i World Trade Center, en symbol för USA som ekonomisk stormakt? USA satsar stora pengar på CIA, den centrala underrättelsemyndigheten, och NSA, myndigheten för signalspaning. Debatten har därför varit hård efter attentatet. Utredningarna har avlöp varandra, bland annat en opartisk kommitté på uppdrag av president G W Bush och den amerikanska kongressen. I juli 2004 kom dess slutrapport. Kritiken kan sammanfattas i att det största misstaget var bristen på fantasi:

- Berörda myndigheter, CIA, FBI och NSA samordnade inte sin underrättelseinformation.
- Myndigheternas spaningsmetoder fungerade inte på al-Qaedas nätverksorganisation.
- Myndigheters interna samordning av spaningsarbetet ute på fält var bristfällig.

Problemen är välbekanta; problem med att skapa och underhålla levande kommunikation i en byråkrati. Dessa infinner sig i alla större formella organisationer med rigida system och rutiner för informationshantering och beslutsfattande. De informationssystem som byggs upp överlever omvärldsförändringar, men anpassar sig inte till dessa. Formella regler och rutiner för datainsamling, hantering och rapportering blir viktigare än informationsutbytet mellan människor i en organisation och externt ute på fält. Organisationer förlorar sin förmåga att känna av omvärldsförändringar. De blir ”medvetlösa”. En reell



kris måste inträffa innan någon förändring sker. Systemen blir självändamål som motverkar anpassning och förändring, vilket ger sämre omvärldsrelationer som ska kompenseras med än fler regler och rutiner, och så vidare i en ond cirkel.

George W Bush och berörda myndigheter har genomfört många förändringar sedan attentatet, inte minst ett nytt regeringsdepartement, Homeland Security, vars uppgift är att samordna alla statliga myndigheter med säkerhetsansvar. Men över fyra år efter attentatet spökar fortfarande Osama Bin Laden i nyhetsmedierna. al-Qaeda verkar inte heller ha några större problem att rekrytera nya anhängare. Så även med all sympati för jakten på terrorister infinner sig lätt tvivel kring den amerikanska underrättelseverksamheten. Den har onekligen större resurser idag än innan 11e september, samt bättre informationskontroll och effektivare samordning. Men frågan är om verksamheten leder till bättre omvärldsrelationer, informationskällor och underrättelseuppgifter i det vardagliga fält- och spaningsarbetet. Starka maktdemonstrationer kan trots allt leda till motsatsen. Det blir svårare att få information från rätt håll.

Syftet med denna diskussion är att illustrera det nära sambandet mellan styrning och anpassning av omvärldsrelationer, mellan verksamhetsledning och omvärldsstudier i organisationer. Det tidigare sätter gränser för vilka informationskällor som finns att tillgå. Det senare handlar om att förstå vad som händer i omvärlden, att samla in information. De två påverkar varandra. Förtroendekapital och nya sociala erfarenheter är ömsesidigt beroende av varandra. Det är ett växelspel som inte är unikt för kampen mot terrorism. Det gäller alla slags organisationer och människor. Vi präglas alla av ett ständigt pågående växelspel mellan befintliga sociala strukturer och nya sociala erfarenheter, mellan befintliga informationssystem och ny information.

Det finns det två generella ”informationsorgan”, vare sig det gäller organisationer, grupper eller individer – centrala respektive operativa organ. Hjärnan är ett centralt informationsorgan, medan sinnesorgan och motorik är operativa organ. Organisations- och verksamhetsledning- ar är på samma sätt som hjärnan centrala informationsorgan, medan majoriteten av avdelningar och medarbetare i en organisation först och främst fungerar som operativa organ. Centrala organ reglerar och styr insamling och spridning av omvärldsinformation (top-down), medan

operativa organ ansvarar för informationshanteringen i praktiken, vilket alltid innebär någon form av översättning och omvandling av omvärldsinformation (anpassning bottom-up). Människans sinnesorgan översätter till exempel fysiska signaler till fysiologiska signaler och mental information. Människans motorik omvandlar mental information till fysisk rörelse. På samma sätt översätter och omvandlar avdelningar och medarbetare i en organisation interna verksamhetsplaner till externa förändringar av olika slag.

Informationssystem och processer vilar generellt på växelspelet mellan centrala och perifera informationsprocesser, mellan givna system och ny information. Vi kan sammanfatta det som en dialektik mellan top-down styrning av omvärldsrelationer och bottom-up anpassning till nya situationer. Att utforska informationssystem och processer handlar om att studera denna dialektik i både tid och rum. Växelspelet mellan top-down styrning och bottom-up anpassning beror till exempel inte sällan på ålder (kunskaper och erfarenheter). För yngre organisationer och individer är informationssystem och processer i hög grad en fråga om anpassning utifrån in, bottom-up, medan top-down styrning tilltar med ålder. Växelspelet beror samtidigt på kultur, situation och sammanhang. Statliga institutioner och myndigheter präglas i högre grad av top-down styrning än kommersiella företag på en konkurrensutsatt marknad där bottom-up anpassning är en överlevnadsstrategi.

Dialektiken mellan styrning och anpassning, mellan givna system och ny information, mellan centrala och perifera informationsprocesser, är en fråga om jämförande studier. Det finns inga renodlade top-down respektive bottom-up processer. De är parallella och förutsätter varandra. Det pågår samtidigt och är ömsesidigt beroende. Konsten är att balansera dem, att försäkra sig om att växelspelet utvecklar omvärldsrelationer, istället för att undergräva och bryta ned dem. Ingen process bör dominera den andra för mycket. Om top-down styrning dominerar oss helt och hållet förlorar vi vår anpassnings- och förändringsförmåga. Om anpassningsvilja tvärtom präglar alla omvärldsrelationer så förlorar vi målmedvetenhet och handlingskraft. Det gäller för organisationer och enskilda människor. Men innan vi går närmare in på denna dialektik vill vi reflektera över några begrepp för att förankra det dialektiska perspektivet.

Distinktionen mellan information och kommunikation

Informationsbegreppet är centralt för och omdebatterat inom samtliga vetenskaper. Alla har något att säga, matematiker, naturvetare, samhällsvetare och humanister. Perspektiven kan grovt delas in i två kontrasterande positioner, ett tekniskt (objektivt) perspektiv, samt ett humanistiskt (subjektivt) perspektiv. Det tekniska perspektivet lägger fokus på information som en fråga om bearbetningen av fysiska signaler, t.ex. radiosignaler och digitala data. Det humanistiska perspektivet lägger i stället tonvikten på den mening som människor tillskriver saker och ting. Bland humanister finns det därför en förkärlek för att tala om tecken och symboler i stället för signaler. Vi lägger subjektiva betydelser i tecken och symboler, medan vi upplever att fysiska signaler har mer objektiva funktioner.

De två perspektiven speglar inte bara två akademiska traditioner, två olika sätt att beskriva verkligheten. De tar sig också uttryck i olika sätt att jobba professionellt med information och kommunikation, radio- och datatekniker kontra journalister och översättare. Perspektiven kan därför te sig oförenliga i såväl teori som praktik. Intrycket förstärks lätt av ett mer generellt motsatsförhållande mellan den objektiva verkligheten och den subjektiva livsvärlden, mellan fysiska och sociala relationer, mellan materiella och immateriella dimensioner, trots att alla dimensioner är *samtidigt närvarande* i all information och kommunikation. Låt oss illustrera och exemplifiera resonemanget med hjälp av sjöpingens värld.

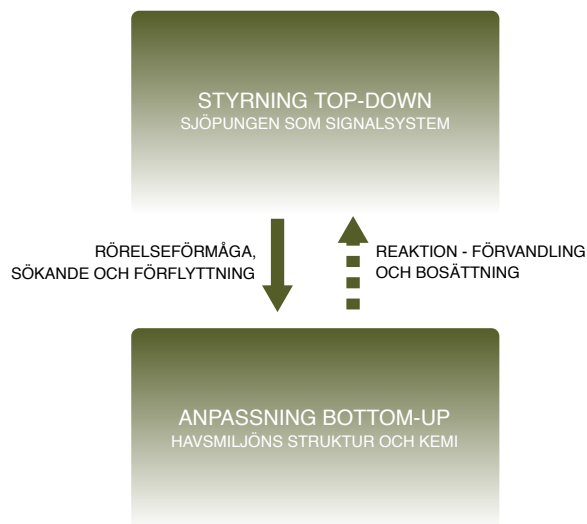
Det är inte bara namnet ”sjöpfung” som är lustigt, utan djurets hela livsstil väcker frågor. Det är ett marint djur, en hermafrodit med både hanliga och honliga könsorgan, som genomgår en större metamorfos, en kroppsförhandling, när det tar steget från yngel till en vuxen organism. När det kläcks liknar det ett grodyngel. Djuret har då rörelseförmåga och kan förflytta sig. Som vuxen liknar det snarare än växt. Det sitter fast på havsbotten och har mer eller mindre genomskinliga kroppar som närmast liknar glasaktiga vaser eller säckar.

Sjöpingar tillhör ryggradsdjuren (Chordata) som föregår ryggradsdjuren i evolutionen. De har en ”ryggsträng”, ett hölje som skyddar ett enklare nervsystem, och som ger viss stadga till kroppen, även om inte lika effektiv som högre djurs ryggrad. Det gäller nu bara som larv. När sjöpingen förvandlas försvinner en hel del organ och större delen av nervsystemet. Huvudet försvinner

och kroppen får sin glas- eller säckliknande form med en heltäckande hinna som liknar cellulosa.

Havsmiljöns kemiska sammansättning avgör när en larv övergår till vuxenstadiet. Det kan ta allt från några minuter, upp till ett eller ett par dygn, beroende på art. Olika arter av sjöpingar kan reagera på olika signaler, men principen är densamma. Havet och havsbottens struktur och sammansättning är (biokemiska) signaler. I rätt komposition får de larven att förvandla sig till vuxen. Signalerna bär med andra ord på information och budskap om lämpligheten av en livsmiljö, men de får bara sin betydelse och mening i relation till organismen i sin helhet: Organismen och havsmiljön utgör tillsammans ett signalsystem genom vilket signaler kan verka. När sjöpingen väl har förvandlat sig kan djuret inte längre reagera på havets kemiska signaler. Signalsystemet försvinner (figur nedan).

Figur 2: Hur signalsystem reglerar sjöpingen och dess omvärldsrelationer.



Sjöpingen är ett exempel på att dialektiken mellan top-down och bottom-up, dvs. växelspelet mellan centrala och perifera informationsprocesser, även präglar enklare organismer. Det är också ett exempel på att information är en mer grundläggande dimension för organismer och deras omvärldsrelationer än vad kommunikation är. Sjöpingen ”kommunicerar” inte i ordets normala betydelse med sin havsmiljö, även om växelspel och påverkansprocesser alltid finns mellan organismer och deras livs-



miljöer. Kommunikation är också ett växelspel, men ett mer specifikt sådant, nämligen mellan organismer som individer. Det förutsätter gemensamma signalsystem och kollektiva signaler som tillåter idé- eller erfarenhetsutbyte mellan individer. Låt oss illustrera med myror som uppvisar en enklare form av kommunikationssystem.

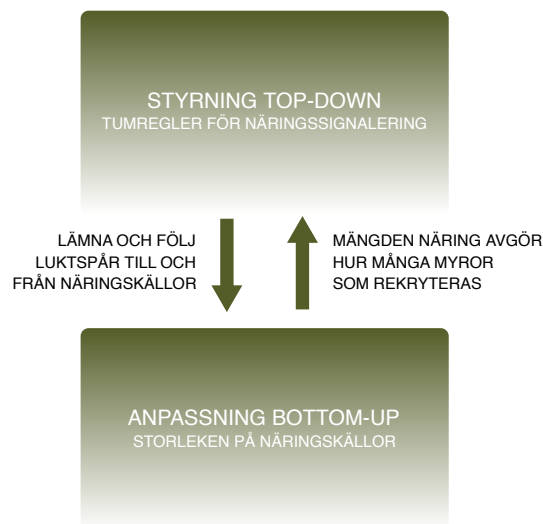
Myror samarbetar och samspelar med varandra till stor del genom imitation och luktsignaler (feromoner). Samspel sker vidare mellan många individer samtidigt. När myror hittar näring lägger de ut luktspår så att andra medlemmar i kolonin kan hitta till näringskällan. När dessa har letat sig fram till maten utsöndrar de själva luktsignalen och förstärker luktspåret. Och ju mer näring, desto fler myror kommer att utsöndra luktsignaler och rekrytera ännu fler medlemmar till att söka upp näringskällan.

Den här signalprocessen kallas positiv återkoppling. Det innebär att signalsystemet förstärker en signal i en cirkulär process. Det liknar ett eko, men ett eko som förstärks istället för att försvagas. I myrornas fall utgörs ekot av successiva luktsignaler som förstärker varandra till dess att näringskällan är uttömd, varmed myrorna slutar att utsöndra luktsignaler, varmed luktspåret snabbt dunstar bort. Ekot avtar. Den uttömda näringskällan fungerar då som negativ feedback. Rekryteringen av andra medlemmar upphör.

Myrornas luktsignalering av näringskällor saknar till stor del central styrning. Signalsystemet följer inte några detaljerade mallar. Alla reagerar på allas signaler. Det finns emellertid också signaler som sprids centralt av drottningen. Dessa riktar sig till myror i deras olika roller i myrstacken, arbetare och försvarare. Dessa signaler är emellertid begränsade. Merparten av signalerna är inte specialiserade, utan är ett resultat av generella och enkla tumregler som alla myror följer, att mängden luktsignaler till en näringskälla anger mängden näring. Dessa regler är tillräckliga för att skapa samarbete och samordning i en myrkoloni.

Myrornas signalsystem och kommunikation sägs vara ”självorganiserande”. Det syftar på att samspelet inte är planlagt. Istället uppstår det genom att alla myror använder sig av samma enkla tumregler, nämligen att lägga ut luktspår från näringskälla till myrkolonin, samt att följa ett luktspår från kolonin till en näringskälla. Tumreglerna möjliggör kollektiva reaktioner, ett kollektivt erfarenhetsutbyte, men kommunikationen är i grund och botten statisk och passiv. Myror uppvisar ingen inläring och beteendeförändringar i fråga om luktsignaler för näring. I sin helhet kan myrkolonin anpassa sig till olika livsmiljöer, men signalsystemet förändras inte över tid. Signalerna har en bestämd funktion för alla myror.

Figur 3: Kommunikation som idé- och erfarenhetsutbyte mellan organismer.



Kollektiva signalsystem ger upphov till enklare former av kommunikation. Utvecklingen av högre former av kommunikation i naturen går hand i hand med evolutionen av mer komplexa signalsystem som tillåter mer komplexa informationsprocesser, mer komplexa samspel mellan styrning (top-down) och anpassning (bottom-up). Sådana komplexa signalsystem utmärks av två generella egenskaper. De är dynamiska respektive aktiva.

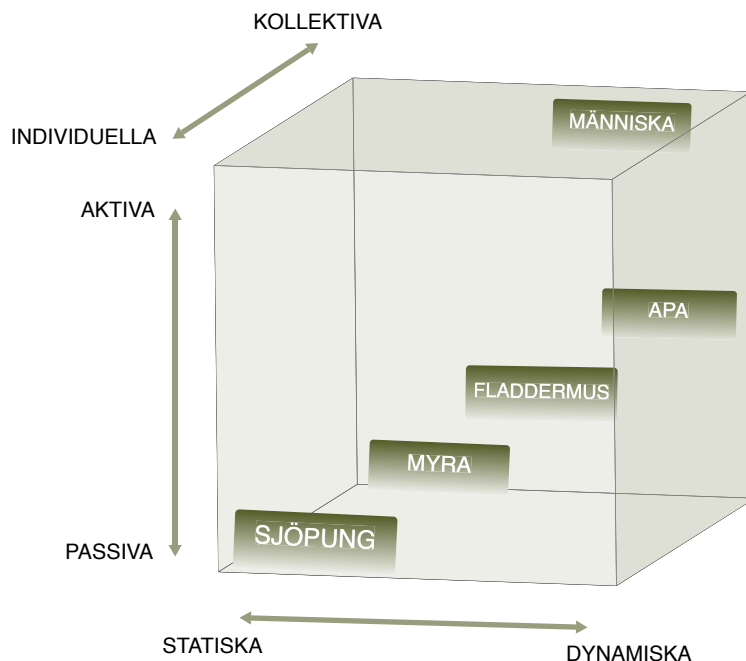
Med dynamiska signalsystem menas att signalerna är sammansatta, komplexa, och att deras funktion varierar med erfarenhet (jmf bottom-up processer). Det förutsätter en avancerad minnesförmåga. Ju större utbyte och samordning av olika erfarenheter mellan olika individer, desto bättre minne krävs. Dynamiska system möjliggör vidare aktiva signalsystem. Det innebär individuell målstyrd signalering (jmf top-down processer), dvs. att enskilda djur kan producera signaler för att aktivt utforska och påverka sin omgivning.

Figuren nedan sammanfattar evolutionen av signalsystem och kommunikation. Högre former av gruppkommunikation vilar alltså på kollektiva, dynamiska och aktiva signalsystem som möjliggör komplexa samspel mellan styrning och anpassning, mellan centrala och perifera informationsprocesser.

Med dynamiska och aktiva signalsystem får alltså djur kontroll över omvärldsinformation. Talspråket hos människor är det mest dynamiska och aktiva signalsystemet som vi känner till. Det är till stora delar gemensamt för människor i en och samma språkgemenskap, men skiljer sig också från en individ till en annan, från en grupp till en annan. Ords betydelse och deras funktion beror på både gemensamma och personliga erfarenheter. I praktiken är det därför smått omöjligt att entydigt avgränsa och beskriva signalsystemet i sin helhet. Språksystemet är så dynamiskt att det saknar klara och tydliga gränser. Komplexiteten och flexibiliteten i mänskliga språk är ett uttryck för en mycket avancerad förmåga till informationsbearbetning och hantering, till styrning och anpassning av omvärldsrelationer. För att förstå vidden av språkets betydelse ska vi gå långt tillbaka i tiden, till tiden då talförmågan utvecklades. Vi ska göra det genom att tala om våra närmsta släktingar, aporna.

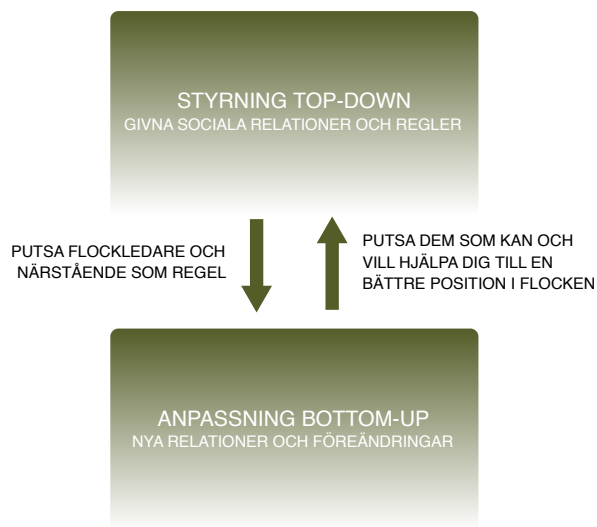
Apor utvecklar och vårdar sina sociala relationer genom att putsa varandra. Det handlar inte bara om hygien, utan minst lika mycket om kommunikation. Det är ett avancerat kroppsspråk. Beteendet varierar från art till art. Här fokuserar vi på schimpanser.

Figur 4: Tredimensionellt diagram över evolutionen av signalsystem



Schimpanser lever i flockar om 30 till 50 individer och ägnar runt en femtedel av sin vakna tid åt att putsa varandra. Det är i hög grad ett resultat av deras sociala intressen. Ju starkare social relation som finns mellan två individer, desto mer putsas de varandra, och vice versa. Svagare relationer innebär mindre putsning. Alla individer i flocken håller dessutom reda på vem som putsas och hur länge. Putsningsmönstret kan därmed skapa en social karta över gruppen, över individerna och deras relationer. Putsningen är samtidigt ett medel för en enskild apa att påverka sina relationer och sin position. Man kan välja att putsa någon mer och andra mindre. Det är ett verktyg för att ingå i allianser och förändra sociala band. Putsningen definierar med andra ord en struktur, men är samtidigt en process.

Figur 5: Kommunikation mellan schimpanser för social positionering



Schimpanserna ägnar en femtedel av sin vakna tid åt putsning i flockar på ca 50 individer. Tidiga mänskliga flockar var större, ett 100-tal individer. Då är emellertid inte fysisk putsning någon effektiv metod för att skapa social sammanhållning. Med ett 100-tal individer skulle alla gruppmedlemmar få ägna större delen av sin vakna tid till putsning, istället för att jaga och samla mat. För större gemenskaper krävs det med andra ord ett annat slags signalsystem än putsning som kroppsspråk. Här är tal och prat effektivare. Talspråk som signalsystem krä-

ver med andra ord inte en så fysisk närhet som putsning. Det effektiviserar den sociala gemenskapen i såväl rum och tid. Människans språkförmåga skulle därmed bygga på putsning som en social förmåga. Det är en förmåga som också samspelar med hjärnans utveckling.

Hjärnbarken (neocortex) är den senast utvecklade delen av hjärnan som ansvarar för högre mentala funktioner – analys- och planeringsförmågor. Den är stor hos apor och allra störst hos människan. Det finns också ett direkt samband mellan hjärnbarkens storlek och storleken på de sociala grupper och flockar som primater lever i. Större hjärnbark motsvarar större sociala grupper. Högre mentala förmågor och avancerade signalsystem går alltså hand i hand med ett allt aktivare och mer dynamiskt utbyte av sociala erfarenheter.

Människan har den mest utvecklade hjärnbarken bland däggdjuren och är också i en klass för sig när det gäller signalsystem. Det är genom språket som vi till stora delar definierar våra sociala relationer. Det är ett mycket mer dynamiskt och aktivt signalsystem än fysisk putsning som tillåter oss att forma komplexa identiteter och relationer. Kroppsspråk är fortfarande en viktig del av det sociala livet, men samtal är verktyget framför andra. Talspråk och samtal gör det möjligt att putsa flera samtalspartners samtidigt. De tillåter också att en mängd olika erfarenheter integreras och sprids i en grupp. Språkförmågan är en avgörande skillnad mellan människor och andra djur.

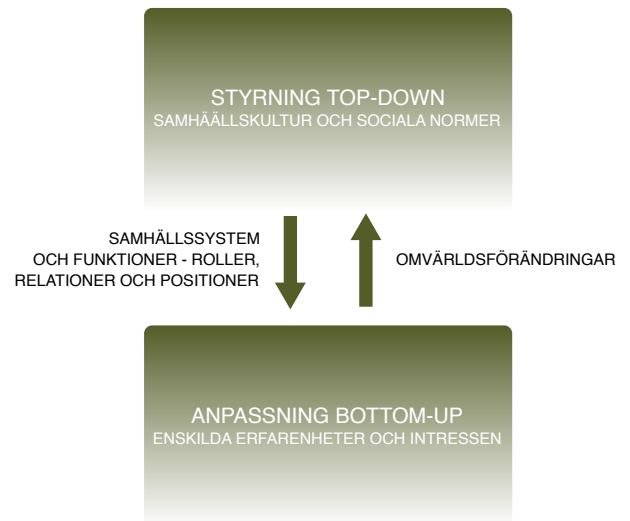
Mängden och mångfalden av mänskliga språk, kommunikations- och informationsteknologier gör att jämförelser med djur lätt ter sig som långsökta och irrelevanta. Emellertid skulle det också vara vilseledande att bortse från att människan fortfarande är ett djur, att hon fortfarande ägnar sig åt putsning för att utveckla och vårda sina relationer och sin identitet. Från det att vi människor föds till dess att vi dör ägnar vi tid åt att putsa varandra, att definiera relationer genom småprat, skvaller och skryt (bottom-up). I offentliga sammanhang diskuterar vi sällan den sidan av privatlivet. Då framhåller vi istället professionella roller och relationer. Formella meriter, CVs och referenser, tar överhanden, inte privatlivets informella kontakter. Formella meriter är samtidigt också en form av putsning, fast en formell och offentlig sådan, och som sådan en mer regelstyrd putsning (top-down). Meriter och referenser är ett signalsystem som reglerar officiella relationer och identiteter.

Människans signalsystem begränsar sig naturligtvis inte till talspråk. Vi har en extraordinär förmåga att mer eller mindre medvetet utveckla nya signalsystem som utsträcker vår förmåga att samla in, bearbeta och sprida information och erfarenheter. Vi kallar det ofta ”medier”. Medier är våra förlängda sinnen, även om de historiskt inte har varit tillgängliga för alla. Så är det till stor del fortfarande. Medier kontrolleras av en samhällselit. Med digital teknik blir det emellertid både lättare och billigare att producera medier för gemene man. Det innebär att det blir svårare att reglera och styra informations- och erfarenhetsflöden. Istället för en central styrning blir digitala medier verktyg för enskilda, organisationer och personer, att utveckla sina egna relationer och identiteter. Ur ett socialt historiskt perspektiv strömmar massmedial information därför allt mer bottom-up, istället för top-down.

Positionering

Hittills har vi diskuterat information och kommunikation ur ett evolutionsperspektiv. Vi har betraktat det som signalsystem av olika komplexitet och flexibilitet, samt reflekterat över det som ett växelspel mellan styrning och anpassning av omvärldsrelationer. Hos människan är dessa signalsystem dynamiska och aktiva. De tar sig uttryck i intrikata samspel mellan språk, medier och kultur. Kultur avser här en helhet av olika samspelande signalsystem. Växelspelen mellan styrning och anpassning av omvärldsrelationer blir därmed långt mer komplext och flexibelt än för något annat djur på jorden. Dessa processer kan beskrivas i termer av ”positionering”, dvs. *en ständigt pågående process där människor försöker att definiera sina omvärldsrelationer, både som individer och kollektiv*. Det är en process som styrs av samhällskultur och sociala normer (top-down), men som också formar och anpassar sig till enskilda individuella erfarenheter (bottom-up). Positionering blir därmed en ständigt pågående process där människor och organisationer definierar sig själva och andra i relation till såväl gemensamma normer (styrning) som enskilda intressen (anpassning). Det rör sig om en ständig balansgång mellan social stabilitet och förändring. Det gäller för såväl individer som organisationer, i offentliga och kommersiella sammanhang. Vi åskådliggör det med ännu en figur med två växelverkande processer.

Figur 6: Växelverkande positioneringsprocesser



I samhällsvetenskaperna, till exempel, kulturanthropologi, sociologi och psykologi, finns det utvecklade tankegångar om positionering som en central dimension i alla sociala system och processer. Begreppet är framför allt mycket välkänt i företagsekonomi och marknadsföring. På organisationsnivå handlar det om organisationskulturen i sin helhet, hur organisationers samlade erfarenheter och kunskaper definierar deras omvärldsrelationer. På individnivå avser positionering istället produkter och varumärken, dvs. vilken position som en produkt eller ett varumärke har i konsumenternas medvetande. Det gäller att ha en framskjuten position för att konsumenterna ska välja den egna produkten framför konkurrenters.

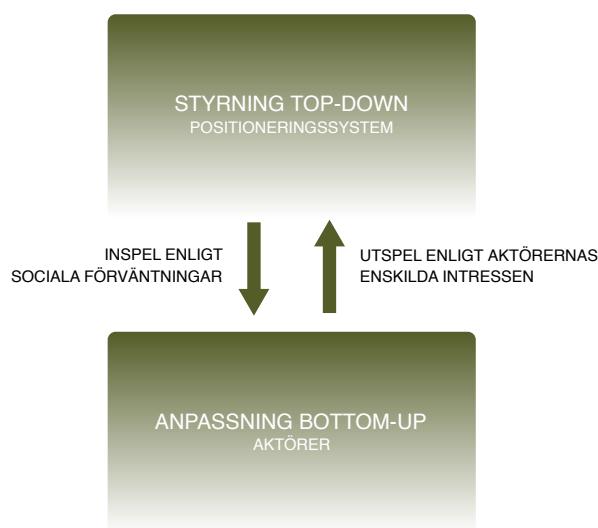
Positionering är samtidigt ett centralt begrepp i betende- och språkvetenskapliga teorier som betonar verbal kommunikation och samtal mellan människor som ett socialt spel. Människors beskrivningar av sig själva, varandra och sin omvärld betraktas som speldrag (verbala inspel och utspel) i ett ständigt pågående dialog, en verbal process där sociala normer och enskilda intressen växelverkar. Konflikter i hur man beskriver sig själv och omvärldsrelationer bidrar till att förändra positioner och omdefiniera roller. Positionering tar därmed formen av ett slags förtroendespel där såväl enskilda personer som





organisationer, är aktörer och intressenter som spelar roller inom ramen för olika positioneringssystem. Det övergripande målet blir att säkra eller vinna förtroendekapital (socialt handlingsutrymme). Vem eller vad som ”omvärlden” avser beror på vilka system och aktörer som är ifråga, till exempel offentliga verksamheter eller privata marknader. Systemen bildar i praktiken spelregler och spelplaner. Aktörer intar och spelar roller, en uppsättning normer och förväntningar, som också formas av aktörernas egna inspel och utspel. Information är i det här sammanhanget speldrag som kan bekräfta eller ifrågasätta aktörernas roller, relationer och positioner. Positioner kan bekräftas genom inspel top-down, eller förändras genom utspel bottom-up. Aktörer positionerar sig med andra ord inom ramen för givna system, men försöker alltså också överträffa dem.

Figur 7: Inspel och utspel i positioneringsprocessen



Positioneringssystem skapas, vidmakthålls och utvecklas genom mänsklig kommunikation på många olika nivåer i samhället: institutionella, organisatoriska och individuella. Institutionella positioneringssystem definieras genom lagar eller andra formella regelsamlingar, till exempel religiösa skrifter. De definierar samhällsfunktioner: regering, myndigheter och företag, samt vad det innebär att vara medlem av ett samhälle, vilka rättigheter och skyldigheter som det innebär att vara medborgare.

Därutöver finns det positioneringssystem som utvecklas genom relationer mellan reella organisationer, till exempel marknader. På individnivå finns det vidare positioneringssystem som växer fram i vardagliga sociala samspel, till exempel sociala klasser och könsroller.

Till viss del anpassar sig människor till rådande positioneringssystem i samhället. Uppväxt- och närmiljön avgör vilka positioneringssystem som människor har att relatera till. Barn kan inte själva välja uppväxtkultur, i alla fall inte i någon större utsträckning. Den identitet som växer fram i unga år är självbegränsande till sin natur. Den bildar en referensram och spelplan för att utveckla vuxna roller och relationer. I det växande informations- och mediesamhället blir emellertid människans positioneringssystem allt mer dynamiska. Identiteter, roller och relationer blir allt mer plastiska. Enskilda individer och organisationer kan påverka sina omvärldsrelationer allt mer. Handlingsutrymmet för sociala förändringar växer, samtidigt som utrymmet för social styrning ökar. Processerna går hand i hand, top-down och bottom-up.

För att utveckla resonemanget om positioneringssystem och deras förändringar över tid ska vi kort reflektera över samhällskulturella förändringar. Ett inte helt ovanligt sätt att beskriva samhällskulturell utveckling är att ta fasta på några få ”kulturella epoker”, epoker som präglas av övergripande organisationsätt och produktionsformer:

- 1 Jägare och samlare – jakt, bär och frukter som primära försörjningssätt över 30 000 år
- 2 Jordbrukssamhället – jordbruk och odling som primära under de senaste 3 000 åren
- 3 Industrisamhället – industriell förädling och produktion under de senaste 300 åren
- 4 Informationssamhället – informationsutbyte och tjänster under de senaste 30 åren

Vissa tänkare lägger till ytterligare en epok i utvecklingen, en epok som växte fram under 90-talet och som skulle prägla 2000-talet första decennium, (5) upplevelse- eller drömsamhället. Andra kallar det för känslösamhället eller nätverkssamhället. Det skulle vara en tid som präglas av konsumtion, underhållning och känslor (åtminstone i massmedierna). För vår egen del är vi tveksamma om

det ska kallas en samhällskulturell epok. Upplevelsesamhället avser en del av samhällskulturen, nämligen konsumtionsmönster. Information är fortfarande det primära produktions- och försörjningssättet. Upplevelsesamhället är snarare en trend inom denna samhällsepok.

De tre första epokerna är lätta att skapa sig konkreta bilder av. Att jaga villebråd och samla in frukter och bär, jordbruk och även industriell produktion avser fysiska konkreta organisations- och beteendemönster. Den sista epoken, informationssamhället, är svårare att ta på, och därför också mer omdebatterad av både akademiker och samhällsdebattörer. En del föredrar att kalla epoken för "det postmoderna samhället". Det "moderna" avser istället en tidigare epok, "industrisamhället". "Modernt" är med andra ord inte längre riktigt "modernt", utan postmodernt. Begreppet "postmodern" kan te sig förvirrande, men det syftar till att lyfta fram och belysa en känsla av historielöshet och osäkerhet som präglar dagens samhälle. Det anknyter därmed till begreppen om ett upplevelse- och känslsamhälle.

Att vara "modern" uttrycker att man är i takt med tiden, att tiden och teknologisk utveckling är måttstockar på kulturen i sin helhet, att nutiden är en höjdpunkt på samhällsutvecklingen. Sådana tankegångar präglade industrisamhället i mitten av 1900-talet. De tog sig uttryck i drömmen om folkhemmet och nationalstaten som ett

tryggt hem för alla medborgare. Alla kunde och skulle garanteras en grundtrygghet. Miljonprogrammet, byggandet av förorts- och höghuskomplex under 60-talet speglade den sociala ingenjörskonst som skulle förverkliga folkhemsidealet. Sedan 70-talet fick emellertid folkhemsidealen successivt ge vika för en allt hårdare konkurrens i samhället. Tankar på en stabil och kollektiv gemenskap började vittra sönder. Istället växlade samhällssynen över till flytande sociala nätverk som skapas med hjälp av information och medier, i mindre utsträckning av fysiska försörjningssätt.

Dagens informations- och mediasamhälle särskiljer sig från tidigare epoker genom att det ger människor kommunikationsteknologi över fysiska gränser. Människor kan röra på sig mellan olika kulturer, sociala system och grupper, över språkliga, sociala och ekonomiska gränser, utan att röra på sig. Med hjälp av IT och medier kan vi utveckla språk, roller och relationer utöver de som ges av vår fysiska uppväxt- och närmiljö. Vi blir inte bara medvetna om andra kulturer och alternativa livsstilar, utan vi får också en större reell förmåga att påverka våra omvärldsrelationer. IT och medier möjliggör lekfullhet, experimenterande och redigering av identiteter, roller och relationer. I industrisamhället byggde identiteter, roller och relationer i högre grad på klasstillhörigheter. Människor identifierade sig med en jämförelsevis homogen samhällsklass: bönder, industriarbetare, tjänstemän och kapi-

Minne
Förbikpl



talägare. Klasslojalitet uttryckte sig bland annat genom långvariga partipolitiska sympatier. Beroende på yrkesroll och resurser identifierade man sig med resurssvaga eller resursstarka, röstade vänster respektive höger.

I informationssamhället styr fortfarande partipolitiken det samhällspolitiska livet men sedan 70- och 80-talet har partisystemet blivit allt svagare som positioneringssystem. I Sverige har partimedlemmarna blivit allt färre; valdeltagandet allt lägre; partierna allt fler och väljarna allt rörligare. Den traditionella partipolitiken representerar inte längre alla medborgarintressen och har blivit otillräcklig som positioneringssystem. Medborgarna, speciellt unga, söker egna personliga vägar till direkt påverkan, vilket tar sig i uttryck i en betoning på direkt demokrati, enfrågerörelser (djurrättsaktivism, feminism och antiglobalisering), medial opinionsbildning och personval. Det handlar om en ny medborgarroll där engagemanget för enskilda sakfrågor formar sociala system och relationer. Utvecklingen går hand i hand med marknadsekonomins utbredning på bekostnad av nationalstatens hegemoni.

Marknader är positioneringssystem av säljare och köpare, av tjänster och produkter. Det är ett växelspel mellan företagets styrning av marknaden och deras anpassning till kundernas reella intressen. För kommersiella företag är människor i princip endast intressanta som köpare, inte minst som långvariga och lojala kunder. Det är vår köpkraft och köpvilja som lockar, inte våra identiteter, roller och relationer i stort. De senare är snarare problem för en snabb och effektiv försäljning. Kommersiella företag lägger därför ned mycket tid och resurser på att studera och definiera kund- och produktrelationer. Det handlar om positioneringsprocesser som styr över produktutveckling, design och marknadsföring. Över tid kan sådana processer resultera i mer eller mindre stabila positioneringssystem. Ett exempel är livsmedelsförpackningar.

Om man går in i en livsmedelsbutik och tar sig en närmare titt på burketiketterna kan man bli förbryllad. Varför por-

trätteras krossade tomater på en burk med krossade tomater, men en katt på en burk med kattmat? En burk med krossade tomater innehåller tomater, men en burk med kattmat innehåller inte någon katt, *förhoppningsvis*. När man studerar det här närmare ser man att de flesta oegenskinliga förpackningar visar innehållet utanpå, må det vara sardiner, pasta eller oliver. Vissa förpackningar gör det emellertid inte: kattmat, hundmat eller undulat mat. Det gäller också barnmat. En burk med barnmat visar bebisar utanpå burken, precis som en burk med kattmat, men innehåller naturligtvis inga bebisar inuti. Glassförpackningar visar på samma mönster. Glassförpackningar för barn porträtterar ofta figurer utanpå som naturligtvis inte finns inuti, medan en glassförpackning för vuxna visar själva glassen utanpå.

Förutom att det kan te sig småroligt att jämföra barnmat med krossade tomater visar det också på enkelt positioneringssystem för kunder och konsumenter. Förpackningar och deras etiketter är inte godtyckliga. Etiketter utgör ett signalsystem som definierar rollförväntningar. Den som besöker en butik är en kund, en potentiell köpare, men rollen som konsument skiftar, den som ska förtära produkten. Om kunden är konsumenten porträtteras innehållet utanpå. Om det inte är fallet porträtteras istället konsumenten på etiketten, så att kunden kan särskilja de produkter som är till för andra konsumenter än kunden själv, t.ex. kattmat. Kunderna, köparna, är alltså i fokus för information och design; vuxna personer med inkomst. Familjelivet är källan till det här positioneringssystemet. Föräldrar är både kunder och konsumenter, medan småbarn, katter och hundar bara är konsumenter. För föräldrar porträtteras produkten på framsidan när den är avsedd för dem som vuxna, medan småbarn, katter och hundar visas när produkten vänder sig till föräldrarna som enbart kunder, men inte konsumenter. Etiketterna visualiserar på så sätt ett positioneringssystem som både integrerar och differentierar olika roller och relationer.

Marknader som positioneringssystemen är generellt långt mindre stabila än vad exemplet med livsmedelsetiketter

kan ge sken av. Det är inte bara egna insatser som styr. Det är summan av alla positioneringsinsatser som formar marknader som positioneringssystem. Motståndet mot enskilda positioneringsinsatser kan komma i många former. Låt oss illustrera med dator- och telekommunikationsmarknaderna.

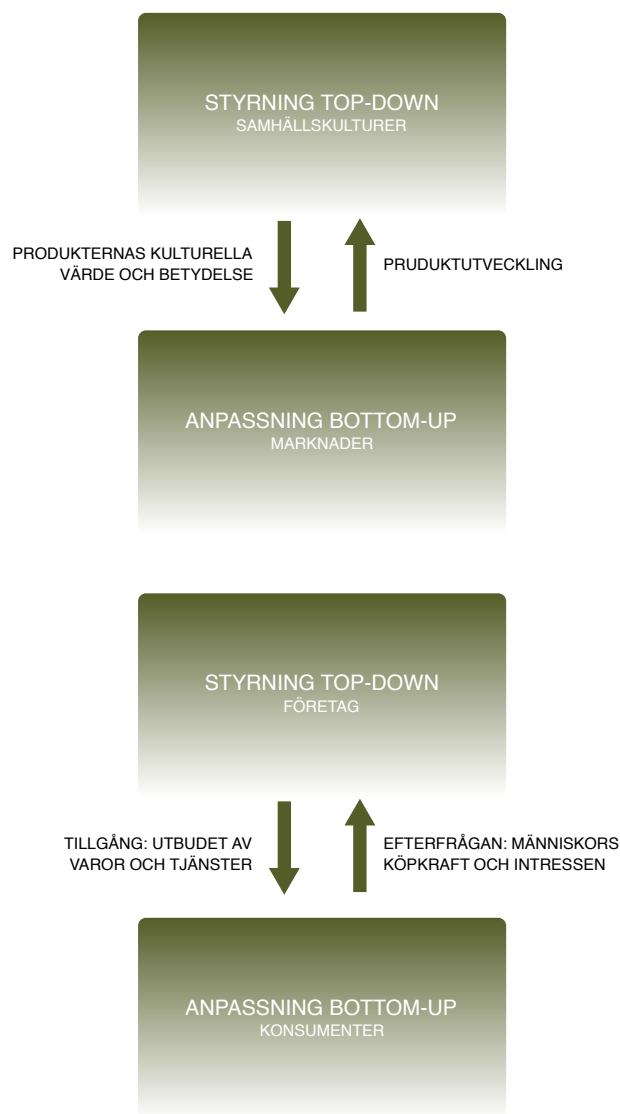
Mac och Microsoft (PC) konkurrerar på datormarknaden, medan Nokia och Ericsson kämpar om telekommunikationsmarknaden. På respektive marknad tillämpar företagen liknande positioneringar. Nokia och Mac vill sprida en varm och mjuk identitet med hjälp av design, former och färger, samt med reella tjänster och produkttegenskaper som interaktiva spel och användarvänlighet. Microsoft och Ericsson har istället en svalare och hårdare identitet som uttrycker sig genom rakare linjer och kontrollerade formspråk, med starkare fokus på teknisk prestanda, snarare än mjukvara. Skillnaderna märks överallt, i marknadsföringen, på produkter och logotyper. Det har förvisso skett stora förändringar på senare år, speciellt Ericsson på telekommunikationsmarknaden, men trots förändringar finns det fortfarande fog för dessa generella designjämförelser.

För att sammanfatta, Microsoft och Mac står i relation till varandra på datormarknaden som Ericsson och Nokia på telekommunikationsmarknaden. Man skulle kunna tänka sig att det bör resultera i liknande kundrelationer (marknadspositioner), att Microsoft och Ericsson å ena sidan, Nokia och Mac å andra, får liknande kundrelationer, men i verkligheten är resultatet det motsatta. Microsoft och Nokia är ledande på respektive marknad, trots att deras positioneringsinsatser är helt olika natur (hård och mjuk). Mac och Ericsson kommer i andra hand trots motsatta positioneringsinsatser (mjuk och hård). Det går naturligtvis att urskilja en mängd faktorer som bidrar till dessa likheter och olikheter. Poängen här är bara att peka på att det inte räcker med att definiera företagets positioneringsinsatser, utan att marknader som positioneringssystem också färgas av kundernas egna positioneringar i samhällskulturen i stort.

Mobiltelefoner är produkter som i första hand hänför sig till privatlivet, medan datorer först och främst uppfattas som arbetsredskap i yrkeslivet. Vi talar här om generella organisations- och beteendemönster. Mobiltelefoner, precis som telefoner mer generellt, ses som privata verktyg för kommunikation, medan datorer i första hand fungerar som professionella inslag i yrkeslivet. I jämförelse med privatlivet främjar det professionella yrkeslivet en mer

rationell och formell kommunikationsstil. I privatlivet finns större utrymme för lekfullhet, personliga stilar och former. Företagens positioner verkar i stort sett konsekventa med dessa skillnader. PC-marknaden är generellt svalare och rationellare i stil, medan mobiltelefonmarknaden är varmare och mer informell. Det är med andra ord samhällskulturen i sin helhet som påverkar företagets positioneringar. Därmed är inte sagt att företagets insatser inte skulle ha någon betydelse alls. Naturligtvis har de det. Det är ett växelspel.

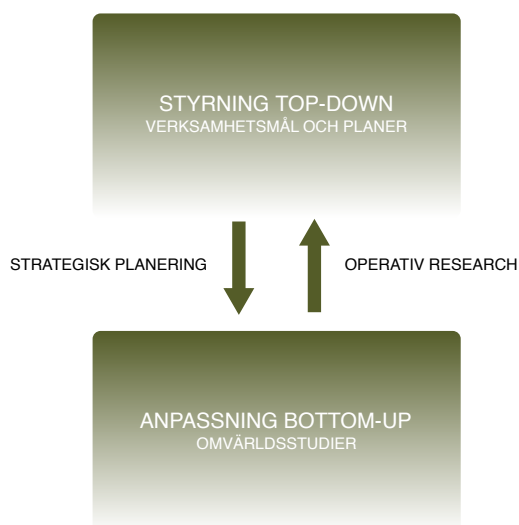
Figur 8: Växelspelet i positioneringen på marknader.



Omvärldsstudier

En värld som styrs med hjälp av IT och medier innebär samtidigt en allt större mångfald av organisationer, konkurrenter och intressenter. Det innebär allt fler och allt mer sammansatta omvärldsrelationer. Det blir svårare att överblicka dem. Beslutsfattande förutsätter därför en ständig jakt på aktuell och relevant omvärldsinformation. Verksamhetsplaner och beslut leder samtidigt till förändringar och än större behov av information. Det är en ständig växelverkan mellan styrning och anpassning, mellan centrala och perifera informationsprocesser, som inte känner några ämnesgränser. Omvärldsförändringar kan handla om vad som helst, om politik, ekonomi, kultur och teknik. I princip finns det därför inte heller några gränser för vilka frågor, informationskällor och analysmetoder som kan vara av intresse.

Figur 9: Omvärldsstudiernas växelspel med verksamhetsstyrning



För 10 år sedan var begrepp som omvärldsstudier, omvärldsbevakning och analys, sällsynta. Idag figurerar det på företags och statliga myndigheters hemsidor och i deras platsannonser. Det antyder en förändring som är mer än en flyktig modefluga. I USA går området under ett annat namn, ”intelligence”, underrättelseverksamhet. För vissa låter detta som en tvivelaktig verksamhet, men i praktiken handlar det om samma sak som omvärldsstudier, nämligen att bevakna, analysera och rapportera verksamhetskritisk information. Det svenska uttrycket låter

onekligen snällare och mer visionärt. I Sverige undviker vi beskrivningar som kan associeras med konfrontation och manipulation. Omvärldsstudier för tankarna till vetenskap istället för CIA och spionverksamhet. Verkligheten är som vanligt någonstans mitt emellan. I praktiken innebär omvärldsanalys en mängd olika saker beroende på vem som man frågar.

Eftersom USA är starkt konkurrensdrivet präglar konfliktperspektivet även omvärldsstudier. I Europa, inte minst i Sverige, med starka krav på offentlig insyn, tenderar myndigheterna att tona ned konfliktperspektivet och betona omvärldsstudier i ett nationellt allmänintresse. Trots det måste den generellt tilltagande konkurrensen i samhället framhållas som en av de viktigare drivkrafterna till omvärldsstudiernas framväxt även i Sverige. Med konkurrens avser vi här konfliktfyllda verksamhetsmål och planer inom och mellan organisationer, må organisationen vara allmännyttig eller kommersiell till sin natur. Den ökande konkurrensen är en oundviklig konsekvens av informationssamhällets och marknadsekonomins utbredning. Medialisering och globalisering av organisationer och företag, åsikter och produkter, gör positioneringar och omvärldsrelationer sammansatta och föränderliga. Verksamhetsledning och styrning sker i många skikt och måste kunna anpassa sig till snabba förändringar. Den ökande betydelsen av omvärldsstudier går med andra ord hand i hand med en allt mer medial och global ledning och styrning av organisationer. Omvärldsstudier är därför speciellt vanligt förekommande på globala marknader, t.ex. telekom och läkemedel, men i takt med att alla samhällsverksamheter utsätts för konkurrens bedriver även allmännyttiga organisationer omvärldsstudier.

I praktiken kan omvärldsstudier bedrivas på en mängd olika sätt, formella undersökningar och informell spaning, och med både kvalitativa och kvantitativa analyser. Den enda röda tråden är att det handlar om att samla in, analysera och rapportera omvärldsinformation som underlättar styrning och verksamhetsledning, må det vara för beslutsfattare i allmännyttiga organisationer eller kommersiella företag. För att närmare belysa växel-spelet mellan verksamhetsplanering och omvärldsstudier, centrala och perifera informationsprocesser, måste vi göra mer eller mindre godtyckliga avgränsningar. Av eget personligt intresse väljer vi här att reflektera över två specifika ledningsfunktioner som har växt fram i större organisationer under de senaste 10-20 åren, närmare bestämt ”Issue Management” och framtidsstudier.

Issue Management är ledningsfunktion med ansvar för krisplanering och bevakning av policy- och förtroende-frågor. Det kan gälla hälsofrågor på ett företag, jämställdhetsfrågor, lönefrågor, miljöfrågor och policys för handel med tredje världen. I Sverige är det ofta organisationernas informationsavdelningar som handhar förtroendefrågorna på ledningsnivå. Alla medarbetare är i praktiken involverade i det löpande arbetet med att bevaka förtroendefrågor som ställs av kunder och den bredare allmänheten, inte minst växeltelefonister och kundtjänsten, men det kan också röra sig om mer eller mindre systematiska undersökningar av omvärldsrelationer. När förtroendefrågor når högsta ledningen handlar det om offentliga etik- och policyfrågor. Såväl VD, informatörer och jurister kan då vara involverade. När omvärldsförväntningar och förtroendet väl ställs på sin spets i massmedierna och genom opinionsstormar övergår "Issue Management" till regelrätt krishantering.

Issue Management innebär att en mängd frågor och informationskällor måste hållas under en kontinuerlig bevakning och analys. Kontinuerlig bevakning och tolkning av information via direkta kontakter med kunder, journalister och makthavare är ett stående och viktigt inslag, så även bevakning och analys av åsikter, uppgifter och

nyheter i nyhetsmedier. Man måste också bevaka policyutveckling i samhället som berör den egna verksamheten. Det kan handla om direkta och indirekta kontakter med jurister, politiker och experter som styr policyutveckling som påverkar den egna verksamheten. Ofta handlar det om att bevaka, uppvakta och kontakta mellanhänder och indirekta uppgiftslämnare.

Figuren får sammanfatta det komplexa och ständigt pågående växelspelet mellan styrning och anpassning av organisationers omvärldsrelationer. Vi kallar det här växelspelet för "moralisk och etisk positionering". Med "moral" avser vi sociala värderingar och föreställningar som en grupp människor gemensamt försvarar och förspråkar. Med "etik" avser vi mer eller mindre formella samlingar av normer och riktlinjer som organisationer upprättar för att reglera och styra deras interna och externa relationer. Etiken formaliseras top-down, medan moralen växer fram bottom-up. I båda fallen handlar det om hur människor och organisationer definierar "goda omvärldsrelationer", rätt och riktiga relationer, och inte bara kommersiellt gångbara relationer. Positioneringsprocesserna ifråga är som alltid en fråga om både styrning och anpassning. I det här fallet pågår växelspelet mellan aktörer på olika organisationsnivåer – institutioner, organisationer, massmedier, grupper och individer. Det samma sak gäller för framtidsstudier.

Figur 10: Policyutveckling och omvärldsstudier som positioneringsprocesser

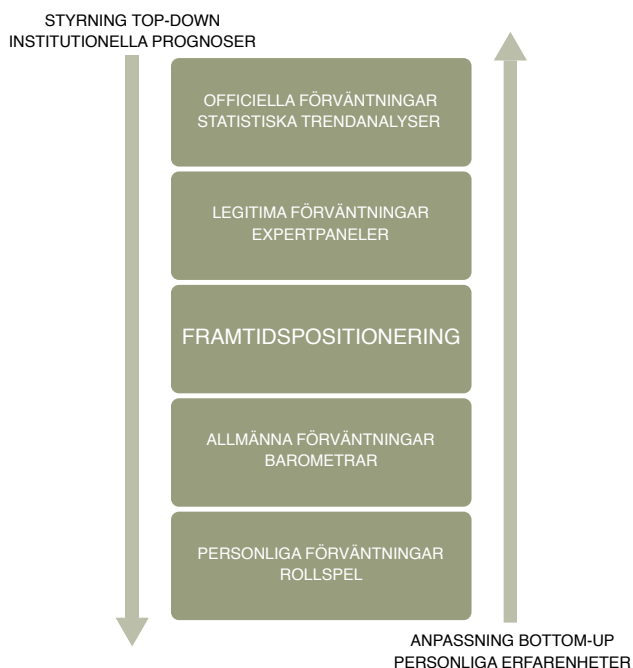


Att mer eller mindre insiktsfullt gissa sig till framtiden, och planera för den även om och när den är oviss, tillhör människans natur. För det syftet vänder sig både individer och grupper till orakel, även om vi numera inte kallar dem för orakel, utan för konsulter. Funktionen är ändå densamma. Vissa människor har status av att göra mer kvalificerade gissningar än andra. Den största skillnaden mellan dagens och gårdagens orakel är emellertid inte kvalifikationerna, åtminstone att döma av resultatet av förutsägelser och prognoser. Nej, den största skillnaden är att de inte längre är heliga och så många fler idag än tidigare. I nyhetsmedierna myllrar det av inofficiella förutsägelser och officiella prognoser. I vissa fall bygger de på någon slags vetenskap, så gott det nu går. I andra fall gör man som människor alltid har gjort. Man litat på sin intuition.

Det går att urskilja två övergripande strategier i framtidsstudier: Top-Down och Bottom-Up. Top-Down syftar på institutionella statistiska trendanalyser och prognoser. Statistiker jobbar dagligen med att urskilja trender i sif-

feruppgifter och göra framtidsprojektioner. Top-down strategin fungerar bra så länge som omvärldsförändringar är mer eller mindre säkra, stabila och därmed, paradoxalt nog, förutsägbara. Det är värre med radikala och helt oförutsägbara förändringar. Här är det klart bättre att studera framtiden Bottom-Up, genom förändring och anpassning. Det kan med fördel göras genom scenario- och rollspel, om man inte redan står inför en verklig situation som kräver förändring och anpassning.

Figur 11: Framtidsstudier som positioneringsprocesser



I figuren har vi sammanfattat fyra typer av positioneringsstrategier för framtiden, närmare bestämt fyra strategier för att definiera framtida omvärldsrelationer. Våra förväntningar styrs dels av samhällsinstitutioner och officiell expertis (Top-Down); dels av inofficiell anpassning till gemensamma och personliga erfarenheter (Bottom-Up). Top-Down innebär också i det här fallet att vi utgår från givna kunskaper och mot bakgrund av dem gissar oss till förändringar i framtiden. Vi projicerar så att säga våra erfarenheter in i framtiden. I vetenskapliga och professionella sammanhang kallas

det för prognoser. Vi underbygger dessa förväntningar med hjälp av vetenskapliga normer för att systematiskt mäta och samla in sifferuppgifter. Bottom-Up handlar i kontrast om våra personliga erfarenheter och intuition. I vardagslivet handlar framtiden inte minst om rollspel. Vi utvecklar förväntningar i form av de roller som vi tror oss fylla i framtiden. Önskvärda roller och relationer är många gånger grunden för förutsägelser om förändringar i ens eget vardagsliv. Dessa fiktiva rollspel och lekar är emellertid inte bara en metod för privatpersoner. Den kommer också till uttryck i professionella sammanhang. Politiker, militärer, företagsledare och andra yrkesgrupper använder rollspel mer eller mindre medvetet för att förutspå framtiden. Spelen går emellertid under olika namn. De kallas kris- och scenariospel. Namnen speglar olika fokus, men syftet är i princip detsamma, nämligen att föreställa sig andra nya situationer, roller och relationer än dem som gäller i verkligheten. På så sätt övar och tränar vi oss inför förändringar.

Den vanligaste metoden i många professionella framtidsstudier är emellertid varken statistik eller rollspel, utan någonting som inrymmer såväl Top-Down och Bottom-Up processer. Det vanligaste är att helt enkelt fråga många andra personer vad de tror om framtiden. Mängden av personliga förväntningar – summan av människors tro, hopp och tvivel – får fungera som en barometer på omvärldsförändringar. En rad företag och organisationer producerar med jämna mellanrum sådana här barometrar. Vi kallar dem vanligtvis för opinionsmätningar.

Opinionsmätningar är snabba och enkla mått på åsiktsklimatet vid en viss tidpunkt. De liknas ofta vid "barometrar" som mäter lufttryck för att förvarna om väderleksförändringar, högtryck och lågtryck som tecken på bra respektive dåligt väder. Opinionsmätningar kan sägas fungera som barometrar som mäter åsiktstrycket. De anger opinionsförändringar till det bättre eller till det sämre. Däremot säger de inget om alla konsekvenser, i likhet med en barometer. Högtryck och lågtryck betyder bra respektive dåligt väder, men också motsatta saker beroende på årstid. Högtryck kan betyda värmebölja på sommaren, men kyla på vintern. Opinionsmätningar har i princip samma begränsningar som barometrar. "Höga eller låga åsikter" i olika frågor säger ju inget om konsekvenser på kortare och längre sikt, hur länge "åsiktstrycket" kommer att vara. Det gör per definition alla barometrar till osäkra indikatorer.



I officiella sammanhang tar barometrarna formen av expertpaneler. Dessa består av en grupp experter som får till uppgift att nå konsensus om framtiden. Forskare och experter med goda och relevanta kunskaper får fungera som framtidskonsulter och ledsagare för andra. Panelerna blir på så sätt mer legitima än om experterna skulle uttala sig enskilt, samtidigt som de ger mycket större utrymme för intuition och personliga tolkningar än statistiska analyser. Expertbarometrar är inte sällan underlag till officiella prognoser. I näringslivet är panelerna inte lika formella och går under namnet scenarioplanering. Det innebär att företagsledning och medarbetare tillsammans utarbetar framtidsscenarier för hur företaget och relevanta branscher kommer att utveckla sig i framtiden.

Top-Down-metoder med hjälp av statistik, trendanalyser och expertpaneler fungerar som sagt bra så länge som verkligheten utvecklar sig som den brukar göra. Om verkligheten däremot genomgår radikala förändringar fungerar dessa inte lika bra, eller inte alls. Däremot blir det långt viktigare med Bottom-Up-metoder, att låta människor simulera förändringar med hjälp av tankelekar och låta dem föreställa sig konflikter av olika slag. Det allra bästa är emellertid att olika metoder får mötas och korsbefrukta varandra, att hålla växelspelet mellan styrning och anpassning levande. Det är emellertid mycket lättare sagt än gjort. Det är snarare regel att organisationsledningar skapar vattentäta skott mellan organisationsnivåer och förhindrar den spänning och lek som karakteriserar dialektiken mellan Top-Down och Bottom-Up.

Vikten av lek och spänning

Innan etermedier och Internet, för 20-30 år sedan, var information ett positivt laddat ord. Idag resulterar merparten av all information som sprids i upplevelser av mental förorening. Kanske är det därför som allt fler professionella yrkesutövare föredrar att kalla sig kommunikatörer, istället för informatörer. Information har förlorat sitt egenvärde. Egenvärdet sitter numera i kommunikation, dvs. relationer och utbyte mellan människor. Vi själva är dock övertygad om att det finns ett egenvärde i information som förbises i informationsbruset, närmare bestämt positionering, ett levande växelspelet mellan styrning och anpassning. Vi tror att en hel del kommunikationsbrister hänger samman med positioneringsbrister, brister i hur vi människor definierar våra omvärldsrelationer.

Två mycket vanliga klagomål bland dagens yrkesutövare i information och kommunikation är bristen på proaktivitet respektive reaktivitet i organisationer. Antingen saknar organisationer framförhållning. Det gäller inte minst konkurrensutsatta företag. Man springer på alla bollar utan eftertanke. Eller så är organisationen stel och ridig. Den saknar förmåga att relatera till omvärlden. Det gäller inte minst myndigheter som har överlevt sig själva. Lösningen på dessa problem formuleras ofta i termer av att det måste till mer proaktivitet eller reaktivitet, mindre av motsatsen. Det är ett misstag. Det är ingen konst att införa extra ledningsfunktioner eller extra operativa funktioner, utan att det förändrar någonting. Utmaningen är istället att skapa ett levande växelspel mellan styrning och anpassning.

Våra förväntningar styr våra handlingar, men anpassar sig till omvärldsförändringar. Det är ett växelspel. På samma sätt är det för organisationer av alla slag, myndigheter och företag. Deras verksamhetsplanering och omvärldsstudier är två sidor av samma mynt. I princip handlar det om en balansgång mellan stabilitet och förändring som ingen kan eller ska ha fullständig kontroll över. Däremot kan enskilda individer och organisationer utveckla och underhålla förmågor och färdigheter som underlättar ett levande växelspel mellan verksamhetsplanering och omvärldsstudier. Verksamhetsplanering och omvärldsstudier får exempelvis inte vara rent formella ledningsfunktioner. Lek och spel måste få större utrymme än vad det har idag. Dagens ledningskultur och utbildningssystem resulterar emellertid lätt i motsatsen.

Yrkesspecialisering och fackkunskap präglar dagens skolgång och yrkesliv. Informations- och kommunikationsområdet är i sig ett exempel på det. Alla organisationer och människor håller i någon mån på med det, såväl privat eller professionellt. Det borde konsekvent innebära att vi alla förstår vad det handlar om. Det räcker emellertid med att lista några verksamhetsområden och yrkesroller för att snabbt förlora orienteringsförmågan och förståelsen för det handlar om: politiker, journalister, dramatiker, programledare, författare, reklamkamare, designers, lärare, forskare, konsulter, informatiker och teletekniker. Alla dessa grupper sysslar med information och kommunikation, men ingen förstår riktigt vad den andra gör.

Specialisering är förvisso naturligt och oundvikligt i dagens högteknologiska samhälle. Ingen kan veta och förstå allt, varför det finns en mångfald av roller och rollfördelningar. Dessutom innebär specialisering komplementära roller och relationer mellan människor. Det skapar och underhåller social ordning, stabilitet och förutsägbarhet. Samtidigt måste vi människor mötas i våra olika roller, om inte förr så när man ska samarbeta, planera och fatta gemensamma beslut inför framtiden. Då behöver vi också ett helhetsperspektiv. Då behöver vi kunna ta varandras perspektiv och sätta oss in i våra olika roller. Det här är en förmåga och en färdighet som man sällan tränar i skolan och yrkeslivet. Tonvikten ligger allt mer på en direkt tillämpning. Ändå är det just förmågan och färdigheten till mänsklig perspektivtagning som är viktigast för att förstå och hantera mänskliga konflikter och omvärldsförändringar.

Det är genom att utforska och förstå positioneringsprocesser inom och mellan organisationer som man lär sig perspektivtagning. Det är i det ständigt pågående positioneringsspelet som vi utvecklar, underhåller och förändrar våra omvärldsförväntningar. Det är genom en inlevelse i, en upplevelse och utlevelse av en mångfald mänskliga roller som vi i praktiken utvecklar våra kommunikationsförmågor och färdigheter. I vuxenlivet är det något som med fördel kan övas upp genom lek och rollspel. I lek och spel möts verklighet och fantasi, Bottom-Up och Top-Down. Spänningen i växelspelet mellan styrning och anpassning motiverar oss att söka nya vägar. Lek och spel gör oss bättre rustade till att möta omvärldsförändringar och framtiden.

Sven Hamrefors

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

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

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

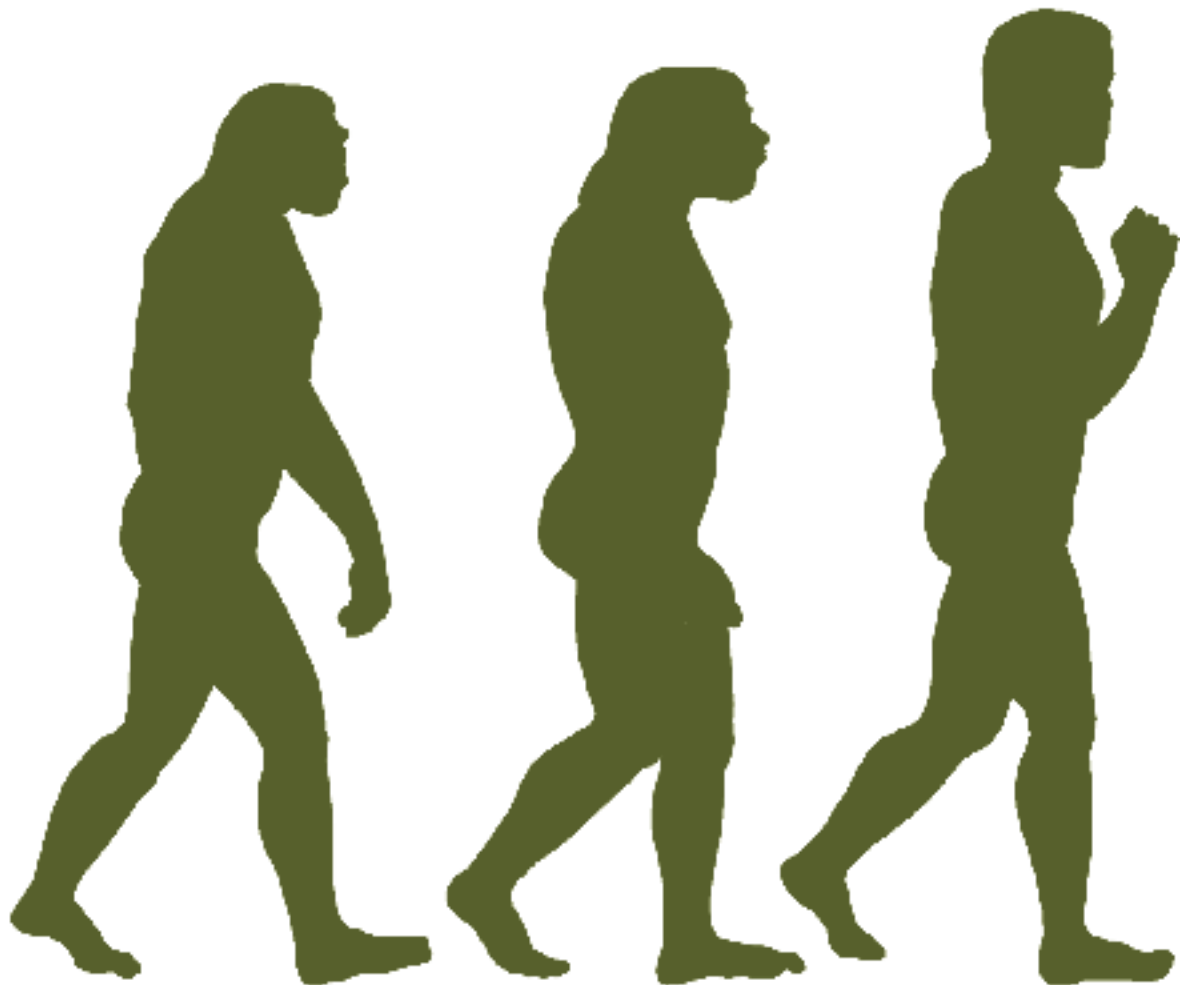
Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit med i starten av ett flertal företag och verksamheter. Sven kan nås på sven@hamrefors.se

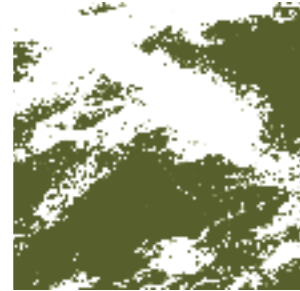
Tom Andersson

Tom Andersson har en doktorsexamen i kognitionsvetenskap med inriktning på samtalsanalys och begreppsbyggnad. Numera är han frilansskribent, lärare och forskare i information och PR. Han är framför allt verksam vid Institutionen för tillämpad kommunikationsvetenskap (GI-IHR), Stockholms universitet, där han är huvudlärare på institutionens magisterutbildning.

Under 2005 avslutade han två forskningsprojekt: en utvärdering av riksdagspartiernas informationsinsatser under Europaparlamentsvalet 2004 på uppdrag av regeringskansliet, samt ett projekt om informationsvärdet i pressbilder på uppdrag av Medieforum, SNS.

Tom Andersson ingår vidare i ett internationellt nätverk av frilansande marknadsantropologer för företaget Social Solutions, Kalifornien. Hans tidigare yrkeserfarenhet omfattar rektor, PR-konsult, opinionsanalytiker, informations- och webbanalytiker, debattör och författare.





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

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

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

Sveriges Informationsförening

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

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

E-post info@sverigesinformationsforening.se

www.sverigesinformationsforening.se